



Der Status quo des Freiwilligen- Managements in Wien 2020 aus Perspektive der Freiwilligen- Manager*innen

Ein Vergleich der Praxis und des Bedarfs zwischen kleinen und großen sozialen
Organisationen im Rahmen einer qualitativen Studie

The current status of Volunteer Management in Vienna 2020 from the perspective of volunteer managers

A comparison of practice and needs between small and large social organisations in the
context of a qualitative study

Masterarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Social Sciences

der FH Campus Wien
im Rahmen des europäischen Joint Degree-Masterstudienganges
„Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit“

Vorgelegt von:

Nadja Rapp

Personenkennzeichen:

1810600040

ErstbegutachterIn:

FH Campus Wien
Mag. Stephan Spatt

ZweitbegutachterIn:

Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm
Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Doris Rosenkranz

Eingereicht am:

27.08.2020

Erklärung:

Ich erkläre, dass die vorliegende Masterarbeit von mir selbst verfasst wurde und ich keine anderen als die angeführten Behelfe verwendet bzw. mich auch sonst keiner unerlaubter Hilfe bedient habe.

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin / einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Weiters versichere ich, dass die von mir eingereichten Exemplare (ausgedruckt und elektronisch) identisch sind.

Datum:23. 08. 2020.....

Unterschrift:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Nadja K...'. The signature is written in a cursive style and is positioned above the dotted line for the signature field.

Danksagung

Ich bedanke mich bei alle Expert*innen, die sich trotz der intensiven Herausforderungen im Jahr 2020, für die ausführlichen Interviews bereit erklärt haben und mir interessante Einblicke in ihren Arbeitsalltag gewährt haben.

Ebenso möchte ich mich bei meinem Betreuer Herr Mag. Spatt und Frau Dr.^{In} Schober vom NPO- Institut an der WU Wien bedanken, die mich in meinem Forschungsprozess begleitet und unterstützt haben. Frau Dr.ⁱⁿ Schober und Frau Viktoria Stifter danke ich für ihre Rückmeldungen zu meiner Arbeit.

Vielen Dank auch an Frau Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Zierer, Frau Peric und die Lehrenden des Studienganges, die uns stets unterstützt haben und offen für die Diskussionsfreude meiner Gruppe waren.

Besonders bedanken möchte ich mich auch bei meinen Kommiliton*innen. Es war eine riesige Freude euch kennen zu lernen und ich kann mir keine bessere Gruppe an Menschen vorstellen, um den Weg des Masterstudiums gemeinsam zu beschreiten. Ohne euch hätten die letzten zwei Jahre nur halb so viel Spaß und spannenden Austausch mit sich gebracht.

Abschließend gilt mein Dank auch meinem Lebensgefährten, meiner Familie und Freunden, die mich auf diesem Weg stets motiviert und unterstützt haben.

Kurzfassung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem aktuellen Stand und dem Bedarf des Freiwilligen-Managements in Wien 2020. Vielfältige Wandlungsprozesse haben dazu geführt, dass sich das Freiwilligen- Management in den vergangenen Jahren professionalisiert hat. Der Fokus liegt dabei auf einem Vergleich des Freiwilligen- Managements in kleinen und großen sozialen Organisationen und auf der Perspektive der Freiwilligen- Manager*innen, da es diesbezüglich bis dato verhältnismäßig wenige Studien gibt.

Zunächst werden die theoretischen Grundlagen bezüglich der diversen Begrifflichkeiten, des freiwilligen Engagements in Österreich und des Freiwilligen- Managements dargestellt. Anschließend werden im Rahmen einer qualitativen Studie auf Basis von leitfadengestützten Expert*innen- Interviews Erkenntnisse bezüglich des Status quo des Freiwilligen- Managements und des Bedarfs dargelegt. Dabei wird auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen kleinen und großen sozialen Organisationen hingewiesen.

Die Ergebnisse bestätigen einen Professionalisierungsprozess des Freiwilligen-Managements in den letzten Jahren. Neben einheitliche Themen, wurde auch Unterschiede zwischen den kleinen und großen Organisationen ersichtlich. Beispielsweise stellt das Akquirieren von Freiwilligen eine Herausforderung für kleine Organisationen dar, während große Organisationen eher eine strukturierte Beendigung als Herausforderung sehen.

Auf Grund des Ballungsraums potentieller Freiwilliger sowie den Vernetzungsmöglichkeiten und Angeboten innerhalb der Fachschaft, wird der Standort Wien tendenziell als positiv angesehen. Hervorzuheben sind die Bedarfe hinsichtlich einer übergeordneten, institutionalisierten Stelle, welche Informationen sammelt und zur Übersicht und Vernetzung im Freiwilligen- Management in Wien beiträgt, sowie der Bedarf einer finanziellen Förderung und Anerkennung des Freiwilligen- Managements.

Abstract

This thesis deals with the current status and the needs of volunteer management in Vienna 2020. Various processes of change have led to a professionalisation of volunteer management in recent years. The focus is on a comparison of volunteer management in small and large social organisations and on the perspective of volunteer managers, as there are currently relatively few studies on this topic.

First of all, the theoretical foundations regarding the various concepts and terms in volunteering, volunteering in Austria and volunteer management are presented. Subsequently, a qualitative study based on interviews with experts will present the findings regarding the status quo and the need of volunteer management. Furthermore, the differences and similarities between small and large social organisations will be emphasised.

The results confirm a process of professionalisation of volunteer management in recent years. In addition to similar subjects, differences between the small and large organisations were also apparent. For example, recruiting volunteers is a challenge for small organisations, while large organisations tend to see a structured termination as a challenge.

Vienna as a location tends to have a positive reputation, due to the conurbation of potential volunteers and the networking opportunities within the professional society. The needs for a superordinate institution that collects information and contributes to the overview and networking of volunteer management in Vienna should be emphasised, as well as the need for financial support and recognition of volunteer management.

Abkürzungsverzeichnis

ebd.	ebenda
d.h.	das heißt
usw.	und so weiter
etc.	et cetera
z.B.	zum Beispiel
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
bzgl.	bezüglich
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
NPO	Non- Profit- Organisation
DSGVO	Datenschutz- Grundverordnung
BMASK	Bundeministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
USA	United States of America
UGB	Unternehmensgesetzbuch

Schlüsselbegriffe

Freiwilligen- Management

Freiwilligen- Koordination

Leitung in der Freiwilligenarbeit

Bedarfserhebung im Freiwilligen- Management

Vergleich Organisationsgröße

Inhaltsverzeichnis

DANKSAGUNG	I
KURZFASSUNG	II
ABSTRACT	III
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IV
SCHLÜSSELBEGRIFFE	V
1. EINLEITUNG	1
1.1. Hintergrund der Arbeit	1
1.2. Forschungsfragen und Zielsetzung	5
1.3. Aufbau der vorliegenden Arbeit	6
2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN	8
2.1. Begriffsklärung und Definitionen	8
2.1.2. Freiwilliges Engagement, Freiwilligenarbeit, Bürgerschaftliches Engagement ..	10
2.1.3. Freiwilligen- Management und Freiwilligen- Koordination	12
2.1.4. Soziale Organisationen	13
2.2. Freiwilliges Engagement in Österreich	14
2.2.1. Förderung und Angebote für das freiwillige Engagement	14
2.2.2. Forschungsstand und aktuelle Ergebnisse	16
2.2.3. Ausblick und zukünftige Herausforderungen	20
2.3. Freiwilligen- Management	24
2.3.1. Anfänge des Freiwilligen- Managements	25
2.3.2. Aktuelle Modelle des Freiwilligen- Managements	28
2.3.3. Aufgaben und Leitung im Freiwilligen- Management	35
3. FORSCHUNGSDESIGN	46
3.1. Qualitative Sozialforschung	46
3.2. Expert*innen- Interviews	48
3.3. Leitfaden	50
3.4. Sampling	52
3.5. Durchführung der Expert*innen- Interviews	53
3.6. Methode der Auswertung	55
3.6.1. Transkription	56
3.6.2. Themenanalyse nach Froschauer/ Lueger	56
3.6.3. Auswertung der Daten	58

4. ERGEBNISDARSTELLUNG	60
4.1. Aufbau der Ergebnisdarstellung.....	60
4.2. Rahmenbedingungen des Freiwilligen- Managements.....	61
4.3. Die Entscheidung für Freiwillige	63
4.4. Freiwillige suchen und finden.....	64
4.5. Einstieg und Einschulung	66
4.6. Begleitung und Wertschätzung.....	68
4.7. Freiwillige verabschieden	70
4.8. Evaluation und Bewertung des Status quo intern.....	71
4.9. Standort Wien.....	72
4.10. Erhobener Bedarf des Freiwilligen- Managements	74
4.11. Krise als Chance? Auswirkungen durch Covid-19.....	77
5. DIE BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE.....	80
6. CONCLUSIO UND AUSBLICK	85
QUELLENVERZEICHNIS	89
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	95
TABELLENVERZEICHNIS.....	96
ANHANG:.....	VII
LEBENS LAUF	XIII

1. Einleitung

Im ersten Kapitel wird zunächst der Hintergrund der Masterarbeit dargestellt. Anschließend werden die Forschungsfragen und das Ziel der Studie beschrieben. Abschließend wird der Aufbau der vorliegenden Masterarbeit thematisiert.

1.1. Hintergrund der Arbeit

Freiwilliges Engagement hat in der westlichen Hemisphäre eine lange Tradition. Seit der vorindustriellen traditionellen Gesellschaft wird freiwilliges Engagement als wechselseitige Unterstützung einzelner Systeme und Personen, als ethische Pflicht wahrgenommen (vgl. Hoffmann, Sarah G. 2012: 38). Im europäischen Vergleich ist das freiwillige Engagement in Österreich stark ausgeprägt. Dieses stellt eine essentielle Ergänzung zum Sozialstaat dar und ist im Selbstverständnis der Gesellschaft verankert. Das Freiwilligen- Management stellt somit kein gänzlich neues Thema dar (vgl. Kegel, Thomas 2002: 92). Veränderungen in der Politik, der Gesellschaft und weiteren Bereichen in einer globalisierten Welt führen zu einem komplexen Wandel, welcher sich auch auf das freiwillige Engagement auswirkt (vgl. Hoffmann 2012: 34). Thomas Kegel (2002) unterscheidet in diesem Prozess der Professionalisierung, zwischen „*subjektiven*“ und „*objektiven*“ Veränderungen. Mit „*subjektiven*“ Veränderungen sind Wandlungsprozesse in der Gesellschaft, welche Auswirkungen auf die Motive und Ansprüche der Freiwilligen haben, zusammengefasst. „*Objektive*“ Veränderungen betreffen die Ökonomisierung, die damit einhergehende Bürokratisierung und das Professionalisierungsbestreben in der Sozialen Arbeit insgesamt (vgl. Kegel 2002: 90- 91).

In einer sich immer schneller verändernden Umwelt und Gesellschaft ist es nicht überraschend, dass dies auch Auswirkungen auf die Motive der freiwillig Engagierten hat, auf welche es von Seiten des Freiwilligen-Managements adäquat zu reagieren gilt (vgl. Hoffmann 2012: 34). Die Nachfrage an Möglichkeiten für kurzfristiges bzw. punktuelles Engagement, eine Vielzahl an Motivationen und Erwartungen, sowie gestiegenen Ansprüche seitens der Freiwilligen, gehören in diesem Kontext zu den prägnantesten Auswirkungen und erfordern einen neuartigen Beratungs- und Unterstützungsbedarf (vgl. Hoffmann 2012: 37). Ein weiterer relevanter, gesellschaftlicher Aspekt für das Freiwilligen- Management stellt die demographische Entwicklung dar. Da Pensionist*innen bzw. die ältere Bevölkerung den größten Anteil der Freiwilligen darstellen, wird es für die Organisationen zunehmend wichtiger, Freiwillige langfristig zu binden und Interessenten, auch in neue

Zielgruppen, zu gewinnen. Dies kann nur gelingen, wenn man die aktuellen Motive und Bedürfnisse der Freiwilligen und Interessierten kennt (vgl. Redmann, Britta 2015: 2). Aus den genannten Gründen hat sich die Forschung im Bereich des freiwilligen Engagements bisher intensiv mit den Motiven und der Perspektive der Freiwilligen auseinandergesetzt (vgl. van Schie, Susan et al. (2015): 146).

Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit wurde durch ein politischen Paradigmenwechsel vom „*Wohlfahrtsstaat*“ zum „*Aktivierenden Staat*“ bedingt. Dies bedeutet ein verändertes Verständnis der Sozialpolitik, in dem staatliche Angebote gekürzt werden und Eigenvorsorge und freiwilliges Engagement gefördert wird (vgl. Tabatt- Hirschfeldt, Andrea 2018: 90, 98f). Die Einsparungen in der Sozialpolitik haben zu einer Veränderung der Förderlogik geführt.

„Statt relativ frei verfügbaren Subventionen werden häufiger Leistungsverträge vergeben, die die zu erbringenden Leistungen klar definieren. Organisationen müssen die Verwendung von Mitteln stärker legitimieren. Dies hat vielfach zu einer Professionalisierung von Dienstleistungen beigetragen, die aber auch eine stärkere Bürokratisierung bzw. Verrechtlichung zur Folge hat, die wiederum den Einsatz von Freiwilligen einschränkt.“ (More- Hollerweger, Eva 2014a: 309)

Für Nonprofit- Organisationen, die ihrem Wesen nach nicht auf Wirtschaftlichkeit ausgelegt sind, bedeuten diese Veränderungen große Herausforderungen bei strategischen Entscheidungen und der Sicherstellung von Finanzierungen. Theilengerdes (2012) weist daraufhin das zeitgleich die Anzahl der Organisationen im dritten Sektor steigt und dadurch die Konkurrenz um Ressourcen wächst (vgl. Theilengerdes, Renke 2012: 27). Für Organisationen stellen Freiwillige neben der erbrachten Leistung im Engagement eine „*wichtige Brückenfunktion*“ zur Gesellschaft dar. Die Multiplikator*innenrolle der Freiwilligen unterstützt die öffentliche Wahrnehmung der Organisationen (vgl. More-Hollerweger 2014: 308). Dadurch stellen Freiwillige eine wertvolle Ressource für soziale Organisationen dar. Die Bemühungen des Freiwilligen- Managements können demnach als ein Beispiel für die Reaktion auf diesen politischen Paradigmenwechsel interpretiert werden (vgl. Theilengerdes, Renke 2012: 27).

„Jedoch lassen sich auch positive Wirkungen der Ökonomisierung auf die Soziale Arbeit verzeichnen. So leistet die Ökonomisierung Vorschub bei der Professionalisierung Sozialer Arbeit, was beispielsweise Freiwilligenkoordination und -management, Fundraising oder den Anshub der Qualitätsdebatte innerhalb der Sozialen Arbeit angeht.“ (Tabatt- Hirschfeldt 2018: 99)

Folgen dieser Veränderungen sind der gestiegene Bedarf an Ressourcen im Freiwilligen-Management, um Freiwillige in die Organisationen zu integrieren, sowie die Zunahme an Bürokratisierung (vgl. More- Hollerweger 2014a: 309). Als Reaktion ist in den vergangenen Jahren eine umfassende Professionalisierung des Freiwilligen- Management in Prozess.

Eine große Herausforderung für die Professionalisierung des Freiwilligen- Managements und die Forschung im wissenschaftlichen Diskurs ist die Vielzahl an Begrifflichkeiten und unterschiedlichen Schreibweisen im Bereich des freiwilligen Engagements (vgl. Schäfer, Claire Kim 2009: 18). So werden die Begriffe „*Ehrenamtliche*“ und „*Freiwillige*“ teilweise synonym, teilweise nach Tätigkeit oder historischem Verständnis unterschiedlich verwendet. Dasselbe gilt für die Begriffe „*bürgerschaftliches Engagement*“, „*freiwilliges Engagement*“ und „*Freiwilligenarbeit*“. Diese Vielzahl an Begrifflichkeiten, sowie nicht einheitliche Definitionen in Theorie und Praxis gelten auch für die Begriffe „*Freiwilligen-Management*“, „*Freiwilligen- Koordination*“, „*Ehrenamtskoordination*“ und „*Servicestelle für Freiwilligenarbeit*“ um nur einige der verwendeten Begriffe zu nennen. Noch schwieriger wird der wissenschaftliche Diskurs auf internationaler Ebene, da auch im englischsprachigen Raum, dieselbe Pluralität an Begrifflichkeiten zu finden ist, wie bspw. „*Volunteer Management*“, „*Volunteer Coordination*“, „*Community- Organisation*“ und „*Volunteer- Resource- Management*“ (vgl. Safrit, R. Dale/ Schmiesing, Ryan 2012: 7).

Im wissenschaftlichen Diskurs herrscht weitestgehend Einigkeit darüber, dass soziale Organisationen von einem professionellen Freiwilligen- Management profitieren und in dessen Ausgestaltung eine Möglichkeit liegt, auf die genannten Wandlungsprozesse angemessen zu reagieren. In der Fachliteratur gibt es eine wachsende Anzahl an Modellen, welche das Freiwilligen- Management und die dazugehörigen Aufgaben detailliert beschreiben. Die formulierten Anforderungen an Freiwilligen- Manager*innen reichen dabei von der Definition der eigenen Funktion und der Position innerhalb der Organisation,

über die operative Arbeit mit den Freiwilligen, bis hin zu strategischen Managementaufgaben und der Öffentlichkeitsarbeit.

In Europa hat das „Internationale Jahr der Freiwilligen“, welches 2001 von den Vereinten Nationen ausgerufen wurde, sowie das „europäische Jahr der Freiwilligkeit“ 2011 die öffentliche Wahrnehmung auf das freiwillige Engagement gelenkt. Diese haben in vielen Mitgliedsstaaten, darunter auch in Österreich, zu einer Weiterentwicklung der politischen Förderung von freiwilligem Engagement beigetragen. In Österreich sind in diesem Kontext die Gründung und Arbeit des Freiwilligenrates, sowie die Etablierung des Freiwilligengesetzes hervorzuheben. Auch im Kontext der Digitalisierung werden immer mehr „Tools“, wie bspw. online Vermittlungsplattformen, entwickelt die das Freiwilligen-Management unterstützen sollen.

Während viele der aktuellen Studien und Untersuchungen in Österreich und im gesamten deutschsprachigen Raum, den Fokus auf die Freiwilligen und ihre Motive legen, besteht eine Forschungslücke hinsichtlich der Organisationen die mit Freiwilligen arbeiten (vgl. More- Hollerweger 2014a: 307, vgl. Wehner, Theo 2019: 58). Es stellt sich die Frage, wie soziale Organisationen in der Praxis mit den veränderten Herausforderungen umgehen und das Freiwilligen- Management gestalten.

Da Wien, als mit Abstand größter Ballungsraum in Österreich andere Rahmenbedingungen mit sich bringt, fokussiert sich diese Studie auf das Freiwilligen- Management in sozialen Organisationen in Wien. Die Besonderheiten des Standortes können einerseits die Vernetzung und Zusammenarbeit von Freiwilligen- Manager*innen und deren Organisationen erleichtern, andererseits kann durch die Vielzahl an Akteur*innen auch der Wettbewerb und damit die Konkurrenz zwischen den Freiwilligenorganisationen steigen. Zusätzlich wird in den bisherigen Studien, sowie im öffentlichen und sozialpolitischen Diskurs oft der Fokus auf große, repräsentative Freiwilligenorganisationen gelegt. Um zu untersuchen, ob kleine soziale Organisationen, welche in der Regel über andere Strukturen und Gestaltungsmöglichkeiten verfügen, in diesem Kontext entsprechend wahrgenommen werden, liegt ein weiterer Fokus der vorliegenden Studien auf dem Vergleich des Freiwilligen- Managements und des aktuellen Bedarfs zwischen kleinen und großen Organisationen.

Da der Untersuchungszeitraum im Jahr 2020 liegt, welches in allen Bereichen des Lebens von den Auswirkungen der Gesundheitskrise durch das Corona- Virus „Covid-19“ geprägt ist, wirkt sich dies auf die gewonnenen Erkenntnisse auf Grundlage der Expert*innen-

Interviews aus. Diese Thematik wurde im Laufe des Forschungsprozesses, als weiterer Aspekt der Ergebnisdarstellung ergänzt, da sie große Auswirkungen auf die Arbeit im Freiwilligen- Management hat und die Erkenntnisse für zukünftige Forschungen bezüglich, der heute nicht absehbaren, Veränderungen und Auswirkungen potentiellen Nutzen darstellen können.

1.2. Forschungsfragen und Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es, den Status quo des Freiwilligen-Managements in kleinen und großen sozialen Organisationen in Wien festzustellen. Ebenso soll der aktuelle Bedarf im Freiwilligen- Management erhoben werden und festgestellt werden, ob es einen unterschiedlichen Bedarf in kleinen und großen Organisationen gibt. Die generierten Erkenntnisse aus den leitfadengestützten Expert*innen- Interviews, sollen folgende Forschungsfragen beantworten:

- In welcher Form werden die Erkenntnisse des wissenschaftlichen Diskurses bezüglich des Freiwilligen- Managements in der Praxis umgesetzt?
- Welche aktuellen Herausforderungen und welcher Bedarf sind in den sozialen Organisationen bezüglich des Freiwilligen- Managements vorzufinden und wie kann diesen begegnet werden?
- Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede lassen sich im Status quo und dem aktuellen Bedarf zwischen kleinen und großen sozialen Organisationen erkennen?

Die Autorin hofft, dass die generierten Erkenntnisse dazu beitragen die aktuelle Forschungslücke bezüglich der Organisationsperspektive und der Perspektive des Freiwilligen- Managements zu schließen und dabei die unterschiedlichen Rahmenbedingungen von kleinen und großen sozialen Organisationen berücksichtigt werden. Zudem soll der Fokus auf Wien eine Ergänzung zum wissenschaftlichen Diskurs in Österreich darstellen, da im aktuellen Diskurs Studien mit dem Bezug auf Deutschland dominant sind, welche sich nur bedingt, auf die Gegebenheiten in Wien übertragen beziehungsweise interpretieren lassen. Studien aus Österreich beziehen sich zudem in der Regel auf ganz Österreich oder sind Einzelfallstudien. Ebenso hofft die Autorin, dass aus

den gewonnen Erkenntnissen zum aktuellen Bedarf Handlungsempfehlungen für die Fachschaft und die politischen Akteur*innen des zuständigen Sozialministeriums abgeleitet werden können und damit zur weiteren Förderung des Freiwilligen-Managements in Wien beigetragen werden kann.

Aussagen bezüglich der Auswirkungen der Gesundheitskrise durch „Covid- 19“ wurden im Sinne der Aktualität aufgenommen, stehen aber nicht im Zusammenhang mit der Forschungsfrage und Zielsetzung der Studie. Daher wird im theoretischen Teil der Arbeit nicht auf die Thematik eingegangen. Auf Grund der Dominanz des Themas in den geführten Expert*innen- Interviews und den Auswirkungen auf das Freiwilligen-Management, wird das Thema allerdings in einem Unterkapitel der Ergebnisdarstellung zusammenfassend abgebildet.

1.3. Aufbau der vorliegenden Arbeit

Anschließend an die Einleitung werden im Kapitel 2 im theoretischen Teil zunächst die Entstehung der unterschiedlichen Begrifflichkeiten, Definitionen und deren Verwendung in der vorliegenden Arbeit erläutert (Kapitel 2.1.). Förderungen und Angebote für das freiwillige Engagement in Österreich, Ausführungen zur Forschung und aktuelle Erkenntnisse, sowie ein Ausblick hinsichtlich zukünftiger Herausforderungen setzen anschließend den Rahmen für den Forschungsort Wien (Kapitel 2.2). Das Kernstück des theoretischen Abschnitts stellt im Kapitel 2.3. die Auseinandersetzung mit dem Freiwilligen- Managements im wissenschaftlichen Diskurs dar, welcher die Grundlage für den Vergleich mit dem Status quo in der Praxis darstellt. Dabei werden zunächst die Anfänge des Freiwilligen- Managements beschrieben (Kapitel 2.3.1.). Folgend werden aktuelle Modelle und Handlungsfelder des Freiwilligen- Managements dargestellt (Kapitel 2.3.2.) und abschließend auf die Leitungsposition und die Aufgaben im Freiwilligen-Management eingegangen (Kapitel 2.3.3.). An die theoretischen Grundlagen schließt das Methodenkapitel an, in welchem das qualitative Forschungsdesign (Kapitel 3.1.), die Erhebungsmethode, das Sampling (Kapitel 3.2.- 3.4.) und die Durchführung der Expert*innen- Interviews (Kapitel 3.5.) beschrieben wird. Anschließend folgt die Darstellung der theoretischen Methode zur Analyse der erhobenen Daten und die Beschreibung des Auswertungsprozesses im Sinne des Qualitätsmerkmals der Nachvollziehbarkeit des regelgeleiteten Vorgehens in der qualitativen Forschung (Kapitel 3.6.). Im vierten Kapitel folgt die Darstellung der Ergebnisse aus der Analyse der

gewonnen Daten. Grundlage der Struktur der Ergebnisdarstellung ist der Aufbau des Leitfadens. Dabei werden für jeden Aspekt des Forschungsgegenstandes allgemeine Ergebnisse beschrieben und auf Unterschiede zwischen kleinen und großen Organisationen verwiesen. Im Rückbezug auf die theoretischen Grundlagen werden anschließend die Forschungsfragen beantwortet (Kapitel 5.). Im sechsten und letzten Kapitel schließt die Masterarbeit mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick ab.

Im ersten Kapitel wird der Kontext und der Aufbau der vorliegenden Masterarbeit dargelegt. Mithilfe von qualitativen, leitfadengestützten Expert*innen- Interviews, soll die Forschungsfrage, nach dem aktuellen Stand des Freiwilligen- Managements in kleinen und großen sozialen Organisationen erhoben werden. Weitere Fokusse der Studie liegen auf dem aktuellen Bedarf des Freiwilligen- Managements in den untersuchten Organisationen, sowie wie auf dem Vergleich der kleinen und großen Organisationen. Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen des Forschungsfeldes dargelegt.

2. Theoretische Grundlagen

Im folgenden Kapitel werden zunächst unterschiedliche Begrifflichkeiten thematisiert und die Verwendung in der vorliegenden Arbeit beschrieben, um ein einheitliches Verständnis zu gewährleisten. Anschließend wird der aktuelle Stand des freiwilligen Engagements in Österreich dargestellt. Förderungen und Angebote, Erkenntnisse der aktuellen Forschung, sowie zukünftige Herausforderungen werden diskutiert, um die vorherrschenden Rahmenbedingungen des Freiwilligen- Managements in Wien in Kontext zu setzen und nachvollziehbar zu machen. Anschließend wird das Freiwilligen- Management beschrieben. Die Entstehung wird auch im internationalen und europäischen Kontext dargestellt. Im anschließenden Unterkapitel zu aktuellen Modellen des Freiwilligen- Managements liegt der Fokus auf dem deutschsprachigen Raum mit einem Schwerpunkt auf der österreichischen Entwicklung.

2.1. Begriffsklärung und Definitionen

Historisch bedingt und auf Grund der Vielfalt der Kontexte in denen freiwilliges Engagement stattfindet, haben sich viele unterschiedliche Begrifflichkeiten in diesem Zusammenhang ergeben. Diese müssen zu Beginn einer Auseinandersetzung geklärt und definiert werden, um Fehlinterpretationen zu vermeiden und ein einheitliches Verständnis der vorliegenden Arbeit zu gewährleisten. Diese Pluralität an Begriffen stellt nicht nur eine große Herausforderung für den wissenschaftlichen Diskurs und die Vergleichbarkeit von Studien dar, sondern erschwert auch in der Praxis das zielgerichtete Suchen nach Informationen und Angeboten, sowie die Vernetzung unter den relevanten Akteur*innen. Folgend werden die meist verwendeten Begriffe des wissenschaftlichen Diskurses und der Praxis beschrieben, es besteht somit kein Anspruch auf Vollständigkeit aller verwendeter Formulierungen. Zusätzlich zu den beschriebenen gibt es beispielsweise auch die Formulierungen von Ehrenamts- Management bzw. -Koordination, Servicestelle für Freiwilligenarbeit oder Servicestelle für freiwilliges Engagement. Da sich die Studie auf Wien bezieht werden ebenso nur Formulierungen des deutschen Sprachgebrauchs berücksichtigt.

2.1.1. Ehrenamtliche und Freiwillige

Während die Begriffe „Ehrenamtliche“ und „Freiwillige“ heutzutage oft synonym verwendet werden, hatten sie ursprünglich unterschiedliche Bedeutungen. Der Begriff „Ehrenamt“ stammt aus dem frühen 19. Jahrhundert und war die Beschreibung für (öffentliche) Ämter die durch den Staat an das (männliche) Bürgertum übertragen wurden, um sie symbolisch an der Macht zu beteiligen (vgl. Hollerweger 1999: 8). Unter einem „Ehrenamt“ im ursprünglichen Sinne versteht man eine Position, deren „Entlohnung“ die „Ehre“ ist. In der Regel wird man in solch ein Amt berufen bzw. ernannt. Auch heute gibt es noch das Ehrenamt in diesem Sinne, wie beispielsweise die Tätigkeit als Schöffe und Positionen in Gremien, wie der Vorstand, werden als „Ehrenamt“ bezeichnet. (vgl. Hoffmann 2012: 14, vgl. Redmann 2015: 13f). Die lange Vergangenheit und die verschiedenen Ausprägungen des „Ehrenamtes“ haben zu unterschiedlichsten Definitionen und weiteren Begriffen, wie „unbezahlte Arbeit“ geführt (vgl. Hollerweger 1999: 9). Sarah G. Hoffmann (2012) betont, dass es eine Frage der individuellen Perspektive ist, ob der Begriff „Ehrenamt“ heutzutage positiv als seriös und „*ehrenhaft*“ oder negativ als „*veraltet*“ bewertet wird (vgl. Hoffmann 2012: 15).

Als „Freiwillige“ wurden ursprünglich, wie auch im Englischen und Französischen, Soldaten bezeichnet, welche Wehrdienst leisteten, ohne dazu verpflichtet worden zu sein (ebd.: 39). In den vergangenen Jahren wurde der Fokus auf die Freiwilligkeit des Engagements gelegt, wozu sicherlich auch die gewählten Formulierungen für das „Internationale Jahr der Freiwilligen“ 2001 und das „europäische Jahr der Freiwilligkeit“ 2011 einen Beitrag geleistet haben. Ebenso wird im deutschsprachigen Raum die Freiwilligkeit in den Begriffen des „Freiwilligen Sozialen/ Ökologischen Jahr“ betont. Hoffmann (2012) schließt aus der Betonung der „Freiwilligkeit“ auf die Notwendigkeit eines Freiwilligen- Managements, da eine „*freie*“ Entscheidung für ein Engagement für Interessierte erleichtert wird, wenn die Strukturen des Engagements klar und transparent sind (ebd.: 17).

Heutzutage wird der Begriff „Ehrenamt“ in der Regel zur Abgrenzung gegenüber den angestellten Mitarbeitenden verwendet und mit dem Begriff „Freiwillige“ gleichgesetzt. In einigen großen sozialen Organisationen, welche eine lange Geschichte haben und karitativ oder ehrenamtlich gegründet wurden, findet man teilweise weiterhin eine Trennung der Begrifflichkeiten „Ehrenamtliche“ und „Freiwillige“, welche sich zumeist an den

Handlungsfeldern des Engagements bzw. der Rolle im Engagement definieren. Wobei auch in diesen Organisationen oft keine klare Trennung zwischen den Begrifflichkeiten und Definitionen existiert, sondern Ausnahmen und „Graubereiche“ prägend sind. Diese Begriffe haben sich zumeist im Verlauf der Organisationsgeschichte entwickelt.

Der aktuellen Praxis in Österreich sowie den Ausführungen im wissenschaftlichen Diskurs folgend, verwendet die Autorin die Begriffe „Ehrenamtliche“ und „Freiwillige“ synonym.

2.1.2. Freiwilliges Engagement, Freiwilligenarbeit, Bürgerschaftliches Engagement

Die Begriffe „Freiwilliges Engagement“, „Freiwilligenarbeit“ und „bürgerschaftliches Engagement“ beschreiben alle freiwilligen zumeist unentgeltlichen Tätigkeiten, deren Resultate Menschen außerhalb des eigenen Haushaltes zu Gute kommen. Hoffmann (2012) verweist darauf, dass sich freiwilliges Engagement und finanzielle Anerkennung heute nicht mehr ausschließen, da es teilweise Aufwandsentschädigungen und die Forderung gibt das Engagement steuerlich zu berücksichtigen. Ebenso haben soziale Organisationen eine ökonomische Perspektive auf das Engagement, wenn beispielsweise in Förderanträgen die freiwillig erbrachten Tätigkeiten mit einem Geldwert ausgedrückt werden (vgl. Hoffmann 2012: 48). Des Weiteren handelt es sich, im Gegensatz zu konsumtiven Tätigkeiten, um produktive Tätigkeiten. Zeitgleich bietet das Engagement aber auch einen Mehrwert für die Freiwilligen selbst, die dadurch bspw. soziale Anbindung, eine Strukturierung ihres Alltags und eine sinnvolle Tätigkeit erhalten können (vgl. More- Hollerweger 2014a: 301f).

Die Formulierung „bürgerschaftliches Engagement“ wird in der Gesellschaft selten verwendet, allerdings wird sie häufig im politischen Kontext genutzt, um die Mitgestaltung der Gesellschaft durch die freiwilligen Tätigkeiten zu betonen und dabei alle möglichen Tätigkeitsfelder zu inkludieren. Ein Beispiel dafür ist die Enquetekommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ in Deutschland (vgl. Hoffmann 2012: 16). In der Praxis wird dieser Begriff teilweise in Bezug auf Nachbarschaftshilfe und nicht- institutionalisiertes Engagement verwendet. Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf den praktischen Erfahrungen des Freiwilligen- Managements in Institutionen liegt, findet dieser Begriff keine weitere Verwendung und dient zur Abgrenzung.

Die Begriffe „Freiwilliges Engagement“ und „Freiwilligenarbeit“ wurden aus dem Englischen übernommen (vgl. ebd.:15).

Der Begriff „Freiwilligenarbeit“ ist im wissenschaftlichen Diskurs allerdings umstritten. Die Befürworter*innen dieses Begriffes verweisen darauf, dass dadurch die Arbeitsleistung des Engagements in den Fokus rückt und Beachtung in der öffentlichen Wahrnehmung erhält. Die Gegner*innen betonen wiederum, dass freiwilliges Engagement gerade keine Arbeit ist und verweisen auch auf die rechtlichen Vorgaben zur klaren Trennung von Engagement und Arbeit, im Sinne von Erwerbsarbeit (vgl. ebd.: 15f). Mit der sogenannten „Entgrenzung“ wird der Wandlungsprozess bezeichnet, dass sich die Arbeit zunehmend mit den übrigen Sphären des Lebens vermischt (vgl. Wehner 2019: 56). Auch neue Engagementformen, wie bspw. das „Corporate- Volunteering“, also „freiwilliges“ Engagement, welches im Rahmen der Erwerbsarbeit ausgeführt wird, tragen dazu bei, dass die klare Abgrenzung von Engagement und Erwerbsarbeit zunehmend schwieriger wird. Bei der Diskussion um den Begriff „Freiwilligenarbeit“ ist demnach entscheiden, welche Definition des Arbeitsbegriffes zu Grunde liegt (vgl. Hoffmann 2012: 49). Die beschriebenen Entwicklungen haben dazu geführt, dass sich die Autorin dazu entschieden hat den Begriff „Freiwilligenarbeit“ synonym mit dem Begriff des „freiwilligen Engagements“ zu verwenden.

Philosophie-geschichtlich prägen bis zum heutigen Tag unterschiedliche Perspektiven das Verständnis von „freiwilligem Engagement“. Die „*republikanische*“ Perspektive folgt dem Philosophen Aristoteles, welcher das „freiwillige Engagement“ als Teil des „*guten Lebens*“ beschreibt, in dem Sinne, dass die Motivation zur Partizipation im Wesen der Menschen angelegt ist. Die sogenannte „*liberale*“ Perspektive folgt indessen der Auffassung des Philosophen John Locke, welcher die freie Entscheidung unabhängig von öffentlichen Institutionen betont. Jürgen Habermas beschreibt in seinem Verständnis einen Mittelweg, in dem er freiwilliges Engagement als das kritische und ergänzende Begleiten des (Sozial-) Staates definiert (vgl. Hoffmann 2012: 39- 42).

Aus soziologischer Perspektive wird das freiwillige Engagement seit Mitte des 19. Jahrhunderts unter dem, von Pierre Bourdieu geprägten, Begriff des „*sozialen Kapitals*“ diskutiert (vgl. ebd.: 45f).

Die Autorin orientiert sich für die vorliegende Arbeit an der Definition des „freiwilligen Engagements“ nach dem Freiwilligengesetz in Österreich. Demnach liegt „freiwilliges Engagement“ 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 erfolgt, erbringen. Als freiwilliges Engagement gelten auch Maßnahmen zur persönlichen und fachlichen Aus- und Fortbildung, die für die Freiwilligenorganisationen und Umsetzung der freiwilligen Tätigkeit erforderlich sind (vgl. FreiwG §2).

2.1.3. Freiwilligen- Management und Freiwilligen- Koordination

Wie bereits in der Einleitung erwähnt werden die Begriffe „Freiwilligen- Management“ und „Freiwilligen- Koordination“ im wissenschaftlichen Diskurs, wie auch in der Praxis, nicht einheitlich definiert und verwendet. In dem, im wissenschaftlichen Diskurs oft zitierten, Fachbuch *„Freiwilligen- Management“* von Carola Reifenhäuser, Sarah G. Hoffmann und Thomas Kegel (2012), definiert Kegel eine Trennung der Begriffe. Kegel (2012) fasst dabei unter dem „Freiwilligen- Management“ Aufgaben der strategischen Ebene zusammen und unter dem Begriff „Freiwilligen- Koordination“ die operativen Aufgaben in der Zusammenarbeit mit den Freiwilligen (detaillierte Darstellung in Kapitel 2.3.2.). Wie auch die Studie zu den *„Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement in Österreich“* bestätigt, wird der Begriff Koordination nicht nur für Lehrgänge, sondern auch in den sozialen Organisationen derzeit am häufigsten verwendet. 47 % der befragten Organisationen bezeichnen die entsprechende Position als „Ehrenamts- oder Freiwilligen-Koordination“, während nur 11% den Begriff „Ehrenamts- oder Freiwilligen-Management“ verwenden (vgl. More- Hollerweger/ Hora 2014b: 14). Die Autorin vermutet, dass dies zum einen dadurch bedingt ist, dass der Begriff „Freiwilligen-Management“ ein *Contradicto in adietco*, also einen Widerspruch in sich darstellt. Der Begriff „Management“ wird als strategisch geplantes Vorgehen definiert, welches dem Begriff der „Freiwilligkeit“ scheinbar widerspricht (vgl. Habeck 2015: 281). Zum anderen kann vermutet werden, dass der Begriff „Management“, welcher aus der Privatwirtschaft stammt, oft mit der negativ bewerteten Ökonomisierung der Sozialen Arbeit assoziiert wird.

Die Trennung der Begrifflichkeiten „Freiwilligen- Koordination“ und „Freiwilligen-Management“ lässt sich allerdings nur bedingt in der Realität umsetzen, da die strategischen und operativen Ebenen immer ineinandergreifen und fließende Übergänge haben. So gibt es in sozialen Organisationen, welche zwischen den Positionen des Managements und der Koordination unterscheiden, Überschneidungen der Aufgaben,

bspw. bei der Erstellung von Anerkennungs- und Wertschätzungs- Angeboten oder von Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Die Autorin versteht die Freiwilligen- Koordination als Bestandteil des Freiwilligen-Managements, welches als Übergriff auch die weiteren Handlungsfelder der Freiwilligen-Manager*innen abbildet. Aufgrund der vielfältigen Verwendung der Begrifflichkeiten, wird der Begriff „Freiwilligen- Management“ generell verwendet und der Begriff „Freiwilligen- Koordination“ nur im Kontext der operativen Handlungsbereiche des Freiwilligen- Managements gebraucht. In der Literatur werden unterschiedliche Schreibweisen verwendet, aus Gründen der guten Lesbarkeit hat sich die Autorin für die Schreibweise mit Bindestrich entschieden hat.

2.1.4. Soziale Organisationen

Als „soziale Organisationen“ versteht die Autorin Organisationen, welche im dritten Sektor tätig sind.

„Der Begriff ‚Dritter Sektor‘ umfasst alle sowohl wirtschaftlich handelnden als auch nicht- wirtschaftlich handelnde Nonprofit- Organisationen“ (Kegel 2012: 55).

Merkmale des dritten Sektors sind eine häufige Zusammenarbeit der NPOs mit Freiwilligen sowie das Angewiesensein auf Förderungen öffentlicher Institutionen bzw. auf eine Finanzierung durch Steuergelder. Kegel (2012) weist daraufhin, dass dieses Merkmal, oft negativ als „wirtschaftlich- inkompetent“ bewertet wird, obwohl diese Organisationen staatliche Aufgaben übernehmen. Zusätzlich betont er, dass bei privatwirtschaftlichen Firmen, welche im Auftrag des Staates handeln, wie z.B. im Straßenbau, keine negativen Zuschreibungen stattfinden (vgl. ebd.: 55, 58f).

„Die Dritte Sektor Organisationen könnten in den aktuellen Reformdiskussionen darauf verweisen, dass ihnen jenseits kurzfristiger Effizienzdenkweisen ein wichtiger Stellenwert als Infrastruktur für die Zivilgesellschaft zukommt. Sie sind nicht nur subsidiäre Fördermittelempfänger, sondern politische Mitgestalter der gesamten Gesellschaft. Ein solches Selbstbewusstsein würde neue Möglichkeiten zur

„Selbstorganisation, Interessenartikulation, Partizipation und Integration“ neu aktivieren.“ (ebd.: 61)

Die Organisationsform ist in Österreich und Deutschland am häufigsten ein Verein. Allerdings wächst der Anteil an gGmbHs kontinuierlich, hauptsächlich aus dem Grund, dass bei einer gGmbH die Haftung im Gegensatz zu einem Verein nicht bei der Gründungsperson liegt. Ebenso bezeichnen sich nicht alle sozialen Organisationen des dritten Sektors als NPO. Aus diesen Gründen hat sich die Autorin dazu entschieden den Begriff „soziale Organisationen“ zu verwenden, um die untersuchten Organisationen einerseits einzugrenzen, aber zeitgleich nicht durch die Wahl eines zu engen Begriffes mögliche Interviewpartner*innen im Voraus auszuschließen. Die Grundlage für die Unterscheidung zwischen kleinen und großen Organisationen wird im Kapitel 3.4. Sampling ausgeführt. Der Begriff „Freiwilligenorganisation“ ist synonym zu verstehen.

2.2. Freiwilliges Engagement in Österreich

Freiwilliges Engagement hat in Österreich eine lange Tradition, so ist die Möglichkeit der Vereinsgründung schon im Staatsgrundgesetz verankert (vgl. More- Hollerweger/Bogorin 2019a: 83).

„Freiwilliges Engagement ergänzt innerhalb des Sozialstaats die sozialversicherungspflichtige Arbeit sinnvoll. Für Österreich ist freiwilliges Engagement unverzichtbar – aber nicht selbstverständlich.“ (Homepage des Bundesministeriums Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz)

Aktuell üben insgesamt circa 3,4 Millionen Menschen über 15 Jahren in Österreich ein freiwilliges Engagement aus, dies entspricht 46 % der Bevölkerung. Rund 2,3 Millionen Freiwillige engagieren sich im institutionellen Rahmen, wobei ca. ein Viertel aller Freiwilligen angibt sich sowohl im formellen, als auch im informellen Bereich zu engagieren (vgl. Feistritzer, Gerd 2019: 14f).

2.2.1. Förderung und Angebote für das freiwillige Engagement

Seit 2012 ist das Bundesgesetz zur Förderung von freiwilligem Engagement (FreiwG) in Österreich in Kraft. Es stellt die gesetzlichen Grundlagen und die Rahmenbedingungen zur Förderung von Freiwilligenarbeit in Österreich dar. Gesetzlich verankert ist auch der

österreichische Freiwilligenrat, welcher sich aktuell in der 2. Funktionsperiode (2018-2022) befindet. Die Mitglieder des Rates setzen sich aus politischen Vertreter*innen des Bundes, des Landes, der Städten und Gemeinden, sowie aus Mitgliedern von repräsentativen Freiwilligenorganisationen zusammen und sind jeweils für eine Funktionsperiode von fünf Jahren tätig. Ziel des Freiwilligenrates ist eine Vernetzung der Akteur*innen für die Entwicklung von Strategien zur weiteren Förderung des freiwilligen Engagements in Österreich (vgl. Hörting, Anton/ Spreitzer, Hannes 2019: 9). Das BMASK unterstützt die Freiwilligen- Messen in Wien, St. Pölten, Linz und Innsbruck. Ebenso stellt das Ministerium einen Leitfaden zur Qualitätssicherung für die Gestaltung von Lehrgängen der Freiwilligen- Koordination bzw. des Freiwilligen- Managements online zur Verfügung und hat den einheitlichen Freiwilligenpass eingeführt. Des Weiteren wurden in den vergangenen Jahren gesetzliche Rahmenbedingungen für das freiwillige Engagement überarbeitet. So wurde unter anderem die Gründung gemeinnütziger Stiftungen 2016 erleichtert und die Entgeltfortzahlung für freiwillige Einsätze während der Arbeitszeit, wie bei Rettungseinsätzen oder der Freiwilligen Feuerwehr, 2019 neu geregelt (vgl. ebd.: 3 ff.). Ebenso wird vieler Orts an der Ausweitung der Unfall- und Haftpflichtversicherung der Freiwilligen gearbeitet (vgl. Heimgartner, Arno 2019: 131). Neben den Förderungen und Angeboten von staatlicher Seite entstehen in den letzten fünf bis zehn Jahren auch immer mehr Angebote für die Weiterbildung und Lobbyarbeit für Freiwillige und Freiwilligen- Manager*innen (vgl. Hollerweger 2014a: 310). Besonders hervorzuheben sind in diesem Kontext die Aktivitäten rund um das Freiwilligenweb und den Fundraising Verband Austria, welche oft Informationen und Angebote zum freiwilligen Engagement bereitstellen (vgl. Heimgartner 2019:131).

Das „Unabhängige LandesFreiwilligenzentrum“ (ULF), sowie die „Interessensgemeinschaft für Freiwilligenzentren Österreichs“ (IGFÖ), welcher in Wien die sozialen Organisationen „Wiener Hilfswerk“, „Jugend Eine Welt“ und „voluntarisweltweit“ angehören, tragen ebenfalls viele Angebote zur Vernetzung und Weiterentwicklung des freiwilligen Engagements und Freiwilligen- Management bei (vgl. Heimgartner 2019: 118). Arno Heimgartner (2019) betont in Bezug auf den Standort Wien auch die Arbeit des „Netzwerks Freiwilligenkoordination“, welches innerhalb Wiens immer mehr Bekanntheit erlangt (vgl. ebd.: 120). Das Netzwerk Freiwilligenkoordination setzt sich aus Freiwilligen- Manager*innen unterschiedlicher Freiwilligenorganisationen zusammen, trifft sich einmal im Quartal und arbeitet derzeit an allgemeinen

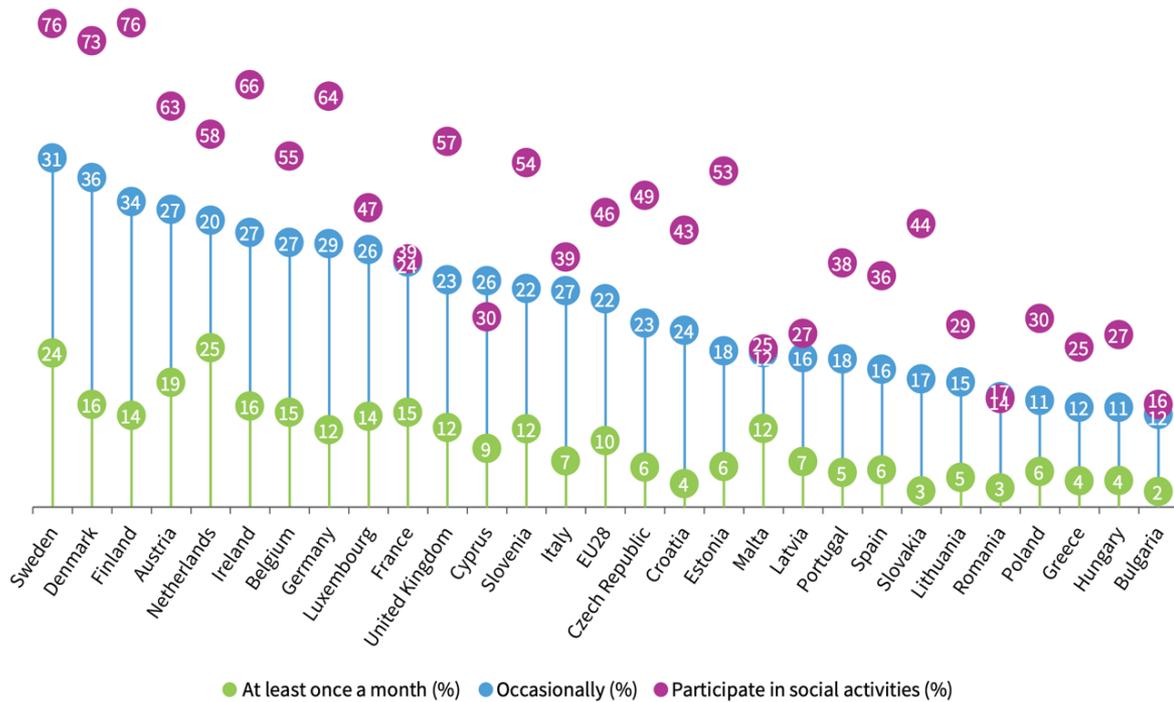
Qualitätsmerkmalen für das Freiwilligen- Management beziehungsweise die Freiwilligen-Koordination. Eine weitere Möglichkeit für die fachliche Vernetzung stellt der Freiwilligen- Kongress in Wien dar, welcher zuletzt im Dezember 2019 stattgefunden hat. Die Bedeutung der Vernetzung betont Andrea Tabatt- Hirschfeldt (2018), da diese einerseits Synergieeffekte begünstigt und andererseits ein Kostenvorteil bringen kann, wenn (knappe) Ressourcen gemeinschaftlich genutzt werden können (vgl. Tabatt- Hirschfeldt 2018: 96).

2.2.2. Forschungsstand und aktuelle Ergebnisse

Der Großteil der veröffentlichten Fachliteratur zum Thema „freiwilliges Engagement“ stammt aus der Fachschaft der Sozialen Arbeit, gefolgt von den Bereichen der Erwachsenenbildung und Veröffentlichungen aus soziologischer und psychologischer Perspektive. In der großen Anzahl der Publikationen zum Management lassen sich an einigen Stellen Verweise auf das Sozialmanagement finden, ebenso wie im Bereich „Human Resources“ bzw. Personalmanagement, in welchem das Freiwilligen- Management früher verankert war bzw. es teilweise noch immer ist.

Die neusten Erkenntnisse zum freiwilligen Engagement in Europa sind im „*European Quality of Life Survey 2016: Quality of life, quality of public services, and quality of society*“ veröffentlicht. Im Vergleich zu der Erhebung aus dem Jahr 2011 sind annähernd gleich viele Menschen in Europa freiwillig engagiert. Im selben Zeitraum ist insgesamt das regelmäßige Engagement ein paar Prozentpunkte gefallen, während das unregelmäßige oder punktuelle Engagement um dieselben Prozentpunkte angestiegen ist (vgl. Eurofund 2016: 94). Für alle Mitgliedsstaaten gilt, dass sich Menschen mit einem festen Arbeitsplatz, sowie mit einer höheren Bildung und höherem Einkommen, tendenziell öfter freiwillig engagieren. Unterschiedliche Arbeitslosenquoten in den einzelnen Ländern sollten daher berücksichtigt werden und die Ergebnisse durch länderspezifische Studien ergänzt werden (vgl. ebd. 99). Wie in der folgenden Abbildung dargestellt ist, ist das freiwillige Engagement in Österreich, im Vergleich zu den weiteren Mitgliedstaaten stark ausgeprägt. Unter Berücksichtigung von unterschiedlicher Engagement Dauer, steht Österreich in diesem Vergleich auf dem vierten Platz, nach den skandinavischen Ländern.

Figure 34: Involvement in unpaid voluntary work and in organised social activities, by country and frequency



Notes: Percentages indicate those who volunteered at least occasionally in any type of organisation listed in Q29 (see Figure 33). Q27 'How frequently do you do each of the following? d. Participate in social activities of a club, society or association'. All answer categories apart from 'never'. EU28 data.

Abbildung 1: Freiwilliges Engagement in Österreich im europäischen Vergleich (Eurofund 2016:95)

Seit den 1990er- Jahren hat die Survey- Forschung, im Rahmen der Zivilgesellschaftsforschung, in Deutschland und Österreich erhebliche politische Unterstützung erhalten. Im Vergleich von Studienergebnissen in Österreich mit jenen im deutschsprachigen Raum, sind die unterschiedlichen Begrifflichkeiten und deren Definitionen dabei weiterhin problematisch. Die Ergebnisse sind je nach Verwendung der Begrifflichkeiten und den Grundlagen der Erhebungen nur bedingt vergleichbar. So wird der Bereich „Freizeit“ wird in Österreich z.B. zum „Kunst- und Kulturbereich“ gezählt, während in Deutschland und der Schweiz freiwilliges Engagement in „Freizeit“, „Sport“ und „Hobby“ separat erfasst wird (vgl. More- Hollerweger 2014a: 304).

In Österreich wird der Freiwilligenbericht im Auftrag des BMASK in regelmäßigen Intervallen erstellt (vgl. Zimmer/ Simsa 2014: 17f.). Ziel des Freiwilligenberichtes ist es repräsentative Aussagen zu generieren, welche eine Übersicht über den aktuellen Stand des freiwilligen Engagements in Österreich bieten und somit auch zur Information der Öffentlichkeit genutzt werden (können) (vgl. Wehner 2019: 54 f.). Der 3. Freiwilligenbericht ist im Frühjahr 2020 veröffentlicht worden. Folgende für das aktuelle

Freiwilligen- Management ausschlaggebende Erkenntnisse beziehen sich auf die Studie des Instituts für empirische Sozialforschung (IFES), welche im Auftrag des BMASK, im Zeitraum April bis November 2016 mit 4.000 Teilnehmenden durchgeführt wurde (vgl. Feistritzer 2019: 13). Obwohl die Altersstruktur der Freiwilligen heterogen ist, weist die Altersgruppe der 60- 69- Jährigen mit 57% weiterhin die höchste Beteiligungsquote auf (vgl. ebd. 17f.). Für die Akquise neuer Freiwilliger und die Erschließung neuer Gruppen von Interessierten, welche im Hinblick auf die demographische Entwicklung an Bedeutung zunimmt, ist zu beachten, dass 56% der Befragten der Meinung sind, dass es mehr Informationen über mögliches Engagement in Organisationen geben sollte. Ein Fünftel möchte, dass die Organisationen dafür vermehrt auf ihren Homepages sowie in sozialen Medien werben (vgl. ebd. 27f.).

Die quantitative und qualitative Freiwilligenforschung nimmt in Studien teilweise Bezug auf die Ergebnisse des Freiwilligenberichtes, geht aber insgesamt weit darüber hinaus und betrachtet detaillierte Einzelaspekte, mit dem Ziel der Information der Fachschaft und der Weiterentwicklung des wissenschaftlichen Diskurses (vgl. Wehner 2019: 54 f.). Rückblickend kann die Zeitspanne der 1990er- Jahre bis in die frühen 2000er- Jahre als Hochzeit der Zivilgesellschafts- und NPO- Forschung angesehen werden. Neben der Einbindung von praktischen Erkenntnissen und der Zusammenarbeit im deutschsprachigen Raum, ist in Wien die Arbeit des NPO- Instituts an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU) hervorzuheben. Das NPO- Institut versteht sich als Schnittstelle zwischen der Theorie und Praxis, wobei eigene Studien und Kooperationen mit sozialen Einrichtungen, bspw. bei Erhebungen der Zufriedenheit von Freiwilligen im Rahmen von Wirkungsanalysen, sowie Veranstaltungen zu einem Überblick des aktuellen Forschungsstandes verhelfen sollen (vgl. Zimmer/ Simsa 2014: 16 f.). Zusätzlich gibt es in Österreich einige Studien im Rahmen von Abschlussarbeiten, welche oft, wie im gesamten wissenschaftlichen Diskurs, auf die Perspektive und Motive von Freiwilligen fokussiert sind. Während im fachlichen Diskurs häufig von einer Verschiebung von „altruistischen“ zu „egoistischen“ Motiven die Rede ist, zeigt sich in den Studien, dass diese Zweiteilung zu kurz greift. Vielmehr existieren die unterschiedlichsten Motive in individuellen Ausprägungen, welche sich auch im Verlauf eines freiwilligen Engagements verändern können (vgl. More-Hollerweger 2014a: 306). Weitere Abschlussarbeiten behandeln Aspekte, wie die Qualitätssicherung im Freiwilligen- Management und die Nutzung digitaler Möglichkeiten und IT- Kompetenzen im Feld. Hauptsächlich im Kontext der Flüchtlingsbewegung 2015/

2016 existieren ebenso einige Einzelfallstudien im Rahmen von Abschlussarbeiten. More-Hollerweger (2014b) weist in unterschiedlichen Veröffentlichungen mehrfach daraufhin, dass eine Forschungslücke bezüglich der Freiwilligenorganisationen besteht.

„Eine deutliche Forschungslücke besteht hingegen in Bezug auf die Freiwilligenorganisationen. Damit fehlt aber ein wichtiger Puzzle-Teil für eine glaubhafte Einschätzung, wie sich freiwilliges Engagement künftig weiter entwickeln kann. Freiwilligenorganisationen sind es, die freiwilligem Engagement eine Form und Richtung geben, die dafür sorgen, dass Hilfeleistungen bei den richtigen Personen ankommen, die gesellschaftliche Anliegen mit Unterstützung der Freiwilligen artikulieren, die z.B. kulturelles oder sportliches Engagement von Menschen auch vielen anderen zugute kommen lassen und vieles mehr. Sie sind es, die Personen motivieren, sich zu engagieren, die Freiwillige in eine Gemeinschaft aufnehmen, die ihnen Anerkennung und Wertschätzung entgegenbringen und Möglichkeiten des Lernens schaffen.“ (More- Hollerweger/ Hora 2014b: 5)

Um dieser Forschungslücke entgegenzuwirken, haben Eva More- Hollerweger und Katrin Hora 2014, im Rahmen des NPO- Instituts in Wien, eine Studie mit dem Titel *„Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement in Österreich- Ergebnisse einer Organisationsbefragung“* veröffentlicht. Diese Studie zählt mit ca. 700 ausgewerteten online Fragebögen, welche österreichweit von Freiwilligen- Organisationen beantwortet wurden, sicherlich zu den ersten groß angelegten Studien hinsichtlich der Organisationsperspektive. Erkenntnisse der Studien sind beispielsweise, dass 47 % der Organisationen das Freiwilligen- Management der Geschäftsführung und 20% der Personalabteilung zuordnen (vgl. ebd.: 15). Zumindest eine*r der verantwortlichen Mitarbeitenden haben in 70% der befragten Organisationen eine Fort- oder Weiterbildung zum Thema Freiwilligen- Management oder -Koordination besucht (vgl. ebd.: 16). Viele der beschriebenen Entwicklungen, wie beispielsweise ein erhöhter Aufwand bei der Gewinnung und langfristigen Bindung von Freiwilligen, wurden in dieser Studie bestätigt (vgl. ebd.: 18). Die Studie wurde mit einer offenen Frage nach Verbesserungsvorschlägen abgeschlossen. Neben vielen (versicherungs-) rechtlichen Thematiken, wird ebenfalls der Bedarf der Finanzierung des Freiwilligen- Managements angeführt, wobei Aspekte wie

eine schnellere Auszahlung der Fördergelder ebenso genannt wird, wie Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung für das Freiwilligen- Management (vgl. ebd. 19-21). Die Autorin verweist an dieser Stelle erneut auf die rasche Professionalisierung des Freiwilligen-Managements in den letzten fünf Jahren, sodass heute, gerade in Hinblick auf die Zuschreibung der Position innerhalb der Organisationen, teilweise veränderte Ergebnisse zu erwarten wären. Neben der Forschungslücke qualitativer Studien in Bezug auf die Organisationen und deren strategischen, strukturellen und organisationskulturellen Rahmenbedingungen für das Freiwilligen- Management, stellen quantitative Studien eine weitere Forschungslücke dar (vgl. Habeck 2015: 237, 278).

Eine Herausforderung für Studien, welche sich im Rahmen des freiwilligen Engagements auf die Organisationsperspektive beziehen, ist, dass keine Übersicht aller Organisationen im dritten Sektor die mit Freiwilligen arbeiten für Wien oder für Österreich existiert. Ebenso stellt die Heterogenität der Freiwilligenorganisationen, welche von kleinen, lokal agierenden Vereinen, die von freiwilligen Engagement (hauptsächlich) getragen werden, bis zu großen, international aktiven Organisationen mit einer großen Anzahl an Mitarbeitenden reicht, eine weitere Herausforderung dar (vgl. More- Hollerweger 2014a: 307).

Es wurde keine Studie zum Vergleich des Bedarfs kleiner und großer Organisationen bezüglich des Freiwilligen- Managements im Rahmen der Literaturrecherche gefunden. Die Autorin hofft mit der vorliegenden Arbeit einen Teil dazu beizutragen die Forschungslücke hinsichtlich der Organisationsperspektive zum Freiwilligen-Management im wissenschaftlichen Diskurs zu schließen.

2.2.3. Ausblick und zukünftige Herausforderungen

Die in Kapitel 1 dargestellten Wandlungsprozesse stellen Freiwilligenorganisationen vor neue Herausforderungen. Aufgrund der Komplexität dieser Entwicklungen ist es schwierig Prognosen für das freiwillige Engagement zu stellen. Da allerdings die Anzahl sozialer Organisationen steigt und durch die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit vermehrt auf die Zusammenarbeit mit Freiwilligen gesetzt wird, während sich die demographische Entwicklung langfristig negativ auf die Beteiligungsquote auswirkt, wird im wissenschaftlichen Diskurs von einem steigenden Bedarf an Freiwilligen ausgegangen (vgl. Hoffmann 2012: 37). Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit wirkt sich auch auf weitere verschiedene Aspekte des Freiwilligen- Managements aus.

„Diese Entwicklung hat einen Einfluss auf die Rekrutierung, die Schulung und die Anerkennung von Freiwilligen, die Beziehungen zu bezahlten Beschäftigten der Organisation, sowie auch auf die Freiwilligentätigkeit selbst. Damit einher geht eine vermehrte Professionalisierung der Freiwilligentätigkeit, was sich in höheren Anforderungen, umfangreicheren Trainings- und Schulungsmaßnahmen, erhöhten Sicherheitsregeln, verstärktem administrativem Aufwand oder auch in engeren Gestaltungsspielräumen für die Freiwilligen und ihre Aufgaben widerspiegelt.“ (Wehner 2019: 69)

Die beschriebenen steigenden Anforderungen gegenüber den Freiwilligen können für Interessierte abschreckend wirken und die große Gruppe der älteren Freiwilligen überfordern und damit ausgrenzen (vgl. ebd.: 69). Zeitgleich steigen die Ansprüche der Freiwilligen, welche sich selektiver und individueller für ein freiwilliges Engagement entscheiden, die einzelnen Organisationen rücken dabei in den Hintergrund (vgl. More-Hollerweger 2014a: 307). Das Freiwilligen- Management muss darauf reagieren und potentielle Freiwillige nach ihren individuellen Interessen und Bedürfnissen ansprechen. Es kann also nicht mehr davon ausgegangen werden mit einer allgemeinen Ausschreibung für eine Engagementmöglichkeit „die Freiwilligen“ zu gewinnen, sondern vielfältige Angebote müssen gestalten werden, um möglichst viele Individuen anzusprechen. Trotz der gestiegenen Bürokratisierung muss das Freiwilligen- Management Angebote für niederschwellige und kurzfristige bzw. punktuelle Engagementmöglichkeiten entwickeln und anbieten, um auf die Motive der Freiwilligen einzugehen (vgl. More- Hollerweger/ Bogorin 2019: 96).

Eine weitere Herausforderung für das Freiwilligen- Management stellt die steigende Anzahl an Akteure*innen im Handlungsfeld, sowie neue Formen des freiwilligen Engagements dar.

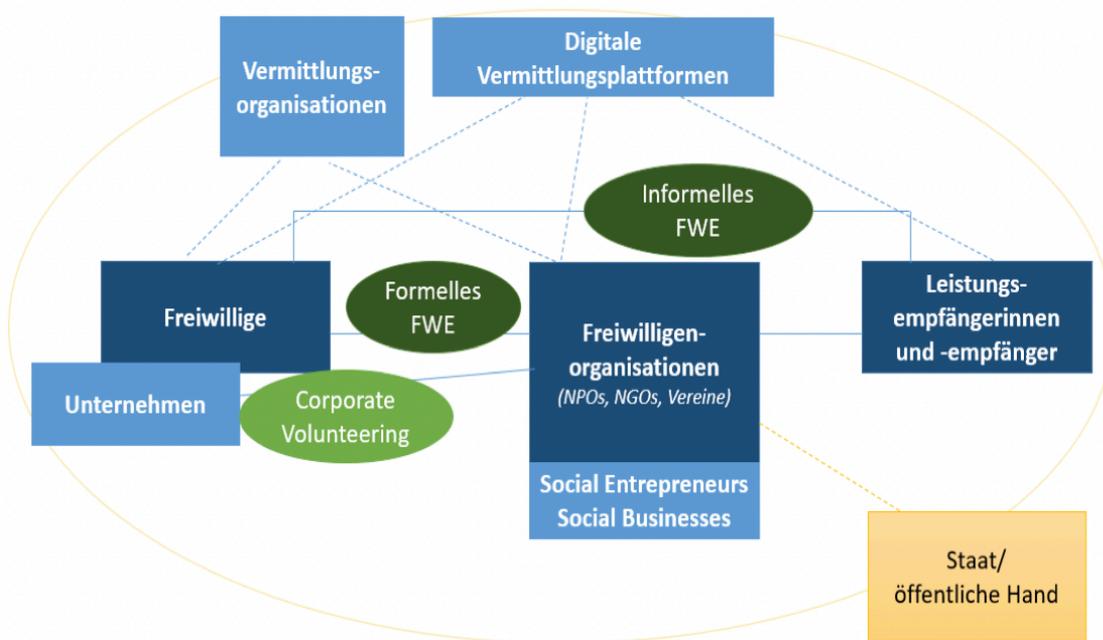


Abbildung 2: Akteur*innen im Handlungsfeld des Freiwilligen- Managements (More- Hollerweger/ Bogorin 2019: 92)

In der Abbildung 2 wird deutlich, dass die/ der Freiwilligen- Manager*in in den Freiwilligenorganisationen im Zentrum des Handlungsfeldes steht. Der „Staat/ öffentliche Hand“ steht für die Finanzierung der Organisationen. Durch die veränderte Förderlogik werden statt frei verwendbaren finanziellen Ressourcen, allerdings immer mehr Leistungsverträge vergeben, in welche die Verwendung des Budgets klar definiert und vorgegeben ist. Ein Budget für das Freiwilligen- Management ist dabei in der Regel nicht vorgesehen (vgl. ebd.: 96). „Corporate Volunteering“ stellt eine neuere Form des Engagements dar und ist im Freiwilligen- Management ebenfalls zu berücksichtigen. „Vermittlungsorganisationen“ und „digitale Vermittlungsplattformen“ verändern die Werbung von Freiwilligen und sollten reflektiert verwendet sowie im Sinne der Aktualität gepflegt werden. Ebenso gilt es bei der Verwendung digitaler Möglichkeiten einheitliche Richtlinien zu entwickeln, bspw. bei der Nutzung sozialer Medien (vgl. More-Hollerweger et al. 2019: 138).

Grundlegend für die Entscheidungen und Handlungen im Freiwilligen- Management sind dabei stets die Werte und das Leitbild der jeweiligen Organisation, sowie die Erwartungen der Freiwilligen und der „Nutzen“ für das Klientel (vgl. Redmann 2015: 15).

„Ferner wird ein Bewusstsein der Vorgesetzten für „weiche Faktoren“ der Führung im Freiwilligenmanagement vermisst (Beziehungsarbeit, Extras und Über- Engagement- Hinausgehendes wie persönlicher Ansprechpartner- Sein, Vernetzung, Atmosphärisches etc.). Diese werden bislang kaum im Stundenkontingent der Arbeitsstelle berücksichtigt. Nicht zuletzt weisen die Befunde auf eine fehlende berufliche Anerkennung der Freiwilligenmanager hin.“ (Habeck 2015: 284)

Der Bedarf der Anerkennung des Freiwilligen- Managements innerhalb der Organisation wird verstärkt, wenn man Studien aus der US-amerikanischen Forschung betrachtet. In den USA ist die Entwicklung des Freiwilligen- Managements schon länger verankert, als in Europa (siehe Kapitel 2.1.3.). Tracy Connors (2012) betont, dass die fehlende Anerkennung des Freiwilligen- Managements in den Leitungsebenen der Organisationen, fehlende positive Bestärkung, wenig Gehalt und Budget und der Mangel an beruflichen Aufstiegschancen zur Unzufriedenheit vieler Freiwilligen- Manager*innen führt. Dabei ist ein Wechsel der Organisation noch eine weniger tragische Reaktion, im Gegensatz zu den Freiwilligen- Manager*innen, welche ein Burnout erleiden und/ oder ganz den Beruf wechseln (vgl. Connors, Tracy Daniel 2012: 14f.). Die Autorin ist der Meinung, dass aus diesen Erkenntnissen gelernt werden sollte und das Freiwilligen- Management zukünftig mehr Anerkennung und Wertschätzung erfahren sollte. Bedenkt man die Vielzahl an benötigten Kompetenzen in dem komplexen Handlungsfeld des Freiwilligen- Managements (siehe Kapitel 2.3.2 und 2.3.3.) und den konstanten Rückzug des Sozialstaates, welcher oft durch den Einsatz von Freiwilligen kompensiert werden soll, ist es unerlässlich, dass das Freiwilligen- Management zukünftig als attraktive Position von professionellen Sozialarbeitern angesehen wird.

Weitere zukünftige Herausforderungen ergeben sich durch die Auswirkungen der aktuellen Gesundheitskrise „Covid- 19“, welche das Freiwilligen- Management und das freiwillige Engagement insgesamt beeinflussen. Aktuell bestehen Unsicherheiten bezüglich des Umgangs der Fördergeber*innen bei der Abrechnung mit den Wochen bzw. Monaten des Lockdowns, da in dieser Zeit viel Arbeit geleistet wurde, aber logischerweise nicht nach den vereinbarten Vorgaben der Leistungsverträge. Ebenso bestehen Unsicherheiten bei Haftungsfragen, sowie bei der individuellen Gestaltung des „Hochfahrens“. Die Gestaltung der Freiwilligenmesse in Wien wird je nach den

Entwicklungen eine weitere Herausforderung in der nahen Zukunft. Aktuelle positive Begleiterscheinungen, sowie befürchtete Auswirkungen werden in der Ergebnisdarstellung in Kapitel 4.11. zusammengefasst. Aussage über langfristige Auswirkungen auf das freiwillige Engagement in Österreich durch die Gesundheitskrise durch das Corona- Virus „Covid- 19“ lassen sich zu diesem Zeitpunkt nicht abschätzen.

2.3. Freiwilligen- Management

“Consequently, and based on the management and volunteerism literature, we define volunteer management as the systematic and logical process of working with and through volunteers to achieve an organization’s objectives in an ever-changing environment. Central to this definition is the effective and efficient engagement of volunteers as human resources who are respected and valued for both their individual and collective contributions toward the organization’s mission and vision.“ (Safrit/ Schmiesing 2012: 6)

Freiwilligen- Management wird definiert als die strategische Planung, Organisation, Koordination und Evaluation von formellem freiwilligem Engagement (vgl. Kegel 2012: 64). Durch die lange Tradition des Ehrenamtes, auch innerhalb sozialer Organisationen, wird schon lange mit Freiwilligen gearbeitet, so dass diese Zusammenarbeit in manchen Organisationen als eine Art „Selbstverständlichkeit“ angesehen wird. Das Freiwilligen-Management bedeutet aber nicht auf einen (akuten) Bedarf in der Zusammenarbeit von Organisationen und Freiwilligen zu reagieren, sondern diese Zusammenarbeit proaktiv und strategisch zu planen und zu begleiten (vgl. ebd. 62). Hoffmann (2012) beschreibt, mit Anlehnung an v. Küchler/ Schäffter (1997), zwei unterschiedliche Organisationsformen, in welchen Freiwilligenarbeit integriert ist. Es wird unterschieden zwischen „*kristallinen*“ Organisationen und „*fluiden*“ Organisationen. Kristalline Organisationen sind in der Regel Organisationen mit einer langen Tradition, welche „schon immer“ mit Freiwilligen gearbeitet haben. Über den Verlauf der Zeit bilden sich verfestigte Strukturen der Freiwilligenarbeit. Hier gilt es diese Strukturen kritisch zu reflektieren und Freiräume für Kreativität zu schaffen. Unter fluiden Organisationen versteht man hingegen Initiativen und Projekte, welche meistens rein ehrenamtlichen getragen sind und über keine festen (daher „fluiden“) Strukturen verfügen. Dies ist ab einer gewissen Größe, bzw. Anzahl von

Mitarbeitenden und Freiwilligen aber nicht mehr praktikabel. In diesen Organisationen liegt die Herausforderung darin den Change- Prozess zu einer verbindlichen internen Struktur möglichst reibungslos zu gestalten (vgl. Hoffmann 2012: 31 f.). Das Freiwilligen-Management hat Einfluss auf die Organisationsentwicklung, das Marketing und das Ressourcen- Management und durchdringt damit alle Bereiche einer Freiwilligenorganisation. Daraus folgt, dass das Freiwilligen- Management auch in allen Bereichen und Ebenen in der Organisation berücksichtigt und mitbedacht werden sollte (vgl. Kegel 2012: 63). Bedenkt man zusätzlich das komplexe Handlungsfeld des Freiwilligen- Managements, wie bspw. die Verantwortung für ein angemessenen Versicherungsschutz der Freiwilligen, wird spätestens hier deutlich, dass es freiwilliges Engagement weder umsonst, noch kostenlos für Organisationen gibt (vgl. ebd.: 66). Neben finanziellen und personellen Ressourcen prägen die interne Organisationskultur und die Tradition selbiger entscheidend die individuelle Ausgestaltung des Freiwilligen-Managements in den unterschiedlichen Organisationen (vgl. More- Hollerweger 2014a: 308). Die Größe, die Bekanntheit, der Professionalisierungsgrad und das Handlungsfeld der Organisation sind weitere Faktoren, welche großen Einfluss auf das Freiwilligen-Management nehmen können (vgl. More- Hollerweger/ Bogorin 2019: 84). Das Freiwilligen- Management, sowie das Berufsbild der Freiwilligen- Manager*innen befindet sich in einem dynamischen Entwicklungs- und Professionalisierungsprozess (vgl. Kegel 2002: 92).

2.3.1. Anfänge des Freiwilligen- Managements

Der Ursprung des „Freiwilligen- Managements“ stammt aus den USA, da die sozialen Systeme in diesen Gesellschaften schon immer stärker auf das freiwillige Engagement gesetzt haben, um sozialen Dienstleistungen und Angebote zu gewährleisten. Während das soziale Phänomen des freiwilligen Engagements seit rund einem halben Jahrhundert im westlichen Europa die Gesellschaft prägt, gibt es dieses schon seit über zwei Jahrhunderten in den USA (vgl. Safrit/ Schmiesing 2012: 3, eigene Übersetzung). Während die Fachliteratur im deutschsprachigen Raum zumeist bei dem Modell des Freiwilligen- Managements von Steve McCurley und Rick Lynch ansetzt, stammt die erste Veröffentlichung zum Freiwilligen- Management von Harriet Naylor. Naylor veröffentlichte schon 1967 ihr Fachbuch mit dem Titel „Volunteers Today: Finding,

Training and Working with them“ und gilt in der US- amerikanischen Forschung damit als die erste Autorin, die ein Werk zum Thema Freiwilligen- Management veröffentlicht hat, wenngleich sie den Begriff „volunteer management“ nicht explizit in ihrer Darstellung verwendet hat. Naylor hat die folgenden sieben Komponenten für die Freiwilligenarbeit identifiziert: 1. „Inventory of jobs“, 2. „Inventory of volunteers“, 3. „Recruitment plan“, 4. „Selection and placement process“, 5. „Induction and supervision“, 6. „Comprehensive and unified training program“ und 7. „Provision for volunteer mobility“. Mit den Komponenten eins und zwei beschreibt Naylor den Prozess der Identifikation von Aufgaben für Freiwillige, wie für die Mitarbeitenden und die Zusammenarbeit und Grenzen zwischen den Beteiligten. Damit war Naylor nach aktuellem Forschungsstand die erste Autorin, die Aufgabenprofile bzw. „Stellenausschreibungen“ für Freiwillige thematisiert und beschrieben hat. Bezüglich der Komponente Nummer 3 „recruitment plan“ betont Naylor, dass mit Hilfe der Aufgabenprofile Individuen angesprochen werden sollen, welche den Anforderungen der spezifischen Tätigkeit im freiwilligen Engagement entsprechen. Nummer vier verweist auf die benötigten Ressourcen für den „Matching-Prozess“ und die dafür benötigten Informationen. „Induction and supervision“ beschreibt die adäquate Begleitung der Freiwilligen während ihrem Engagement, wobei für das Gelingen das Freiwilligen- Management in selber Weise Verantwortung trägt, wie die Freiwilligen selbst. Auch die folgende Thematisierung der Aus- und Weiterbildungen der Freiwilligen findet sich an dieser Stelle zum ersten Mal in der Fachliteratur, welche Naylor aus der Perspektive der Erwachsenenbildung beschreibt. Abschließend verweist Naylor mit der Komponente Nummer 7 auf die Gestaltung einer Engagementbeendigung. Eine Beendigung kann sich lediglich auf die aktuelle Tätigkeit beziehen oder bedeuten, dass die Freiwilligen die Organisation verlassen. Ein strukturiertes Abschlussgespräch und dessen Bedeutung betont Naylor besonders (vgl. Safrit/ Schmiesing 2012: 8 f., eigene Übersetzung). Ein weiterer entscheidender Beitrag zur Entwicklung des Freiwilligen-Managements, stellt die Veröffentlichung des sogenannten „ISOTURE modell“ von Dr. V. Milton Boyce 1971 dar. Boyce hat sich dafür an Aspekten des Managements im Bereich der Erwachsenenbildung orientiert und diese auf das Freiwilligen- Management angepasst, wobei die Evaluierung des Freiwilligen- Managements besonders betont wird. Der Name „ISOTURE“ ist ein Akronym aus den Begriffen: „Identification“, „Selection“, „Orientation“, „Training“, „Utilization“, „Recognition“ und „Evaluation“. Demnach werden Handlungsfelder des freiwilligen Engagements und die Zielgruppe der

Freiwilligen *identifiziert*, anschließend werden die Beweggründe und die Motivation der Freiwilligen wahrgenommen (*selection*). Es folgt die *Orientierung* und das *Training* im Sinne der Einschulung und Befähigung der Freiwilligen. Der Begriff "*Utilization*" beschreibt den bestmöglichen Einsatz der Freiwilligen, in dem ihre individuellen Kompetenzen berücksichtigt werden und eventuell neue Tätigkeiten entwickelt werden, um diese Kompetenzen in vollem Ausmaß „nutzen“ zu können. Ein weiterer Aspekt des Freiwilligen- Managements ist die Anerkennung und Wertschätzung des freiwilligen Engagements, welche unter dem Begriff „*recognition*“ zusammengefasst werden. Boyce schließt sein Modell mit dem Thema „Evaluation“ ab. Dabei bezieht er sich auf wechselseitige Rückmeldungen zwischen Freiwilligen und Organisationen im Kontext der Zusammenarbeit und nicht auf die Evaluation des Freiwilligen- Managements an sich. Dale R. Safrit und Ryan Schmiesing (2012) betonen, dass das beschriebene ISOTURE-Modell die Grundlage für (nahezu) alle weiteren Modelle des Freiwilligen- Managements darstellt und somit auch 50 Jahre später noch von großer Relevanz ist (vgl. ebd.: 9, 16, eigene Übersetzung). So kann davon ausgegangen werden, dass sich auch Steve McCurley und Rick Lynch bei ihrem erstmals 1989 veröffentlichten Modell Inspiration bei dem ISOTURE- Modell geholt haben. Das Modell für das Freiwilligen- Management nach McCurley und Lynch betont einerseits die Managementaspekte und andererseits den Aspekt, dass sich die Organisationen den Freiwilligen anpassen sollten, anstatt die Anpassung von den Freiwilligen zu erwarten (vgl. Biedermann 2002: 79, 81). Dies stellt eine Art Paradigmenwechsel dar und ist entscheidend für das heutige Verständnis von Freiwilligen- Management. Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit während dem freiwilligen Engagement zu gewährleisten benötigen Freiwillige, nach McCurley und Lynch, „*cause orientation*“, „*system orientation*“ und „*social orientation*“. „*Cause orientation*“ bedeutet den Freiwilligen die Geschichte, die Werte, das Leitbild und die Vision der sozialen Organisation nahezubringen und zu erklären. Dadurch haben Freiwillige die Möglichkeit diese mit ihren eigenen Wertvorstellungen und Erwartungen abzugleichen und können eine erste (emotionale) Bindung zu der Organisation aufbauen. „*System orientation*“ ist die Vermittlung aller Informationen, welche die Ehrenamtlichen zur Ausübung ihres Engagements benötigen. Von rechtlichen Rahmenbedingungen, über Informationen wo welche Materialien zu finden sind, bis hin zu Möglichkeiten im Umgang mit Konflikten, zählen hierzu eine Vielzahl an Hinweisen. Unter „*social orientation*“ fassen McCurley und Lynch eine positive Willkommenskultur gegenüber

(neuen) Freiwilligen in der Organisation zusammen. Dazu zählen auch Angebote wie ein Stammtisch, eine Austauschmöglichkeit für die Freiwilligen oder die Ausstattung mit Arbeitsbekleidung (wie bspw. in Rettungsdiensten und bei der Freiwilligen Feuerwehr üblich) (vgl. Edwards 2012: 231, eigene Übersetzung). Die Publikation von McCurley und Lynch wurde in viele Sprachen übersetzt und stellt auch die Grundlage für die adaptierten Versionen für den deutschsprachigen Raum dar, welche im folgenden Kapitel ausgeführt werden. Im Zuge der beginnenden Ökonomisierung der Sozialen Arbeit hat das Sozialmanagement im deutschsprachigen Raum seit dem Ende der 1980-er Jahre an Bedeutung gewonnen (vgl. Kegel 2012: 53). Das Freiwilligen- Management im Sinn der Professionalisierung und Benennung wurde Mitte der 1990- er Jahren aus der USA und Großbritannien für den deutschsprachigen Raum adaptiert und übernommen (vgl. ebd.: 80f.).

2.3.2. Aktuelle Modelle des Freiwilligen- Managements

Für den deutschsprachigen Raum ist die Adaption des Modells von McCurley und Lynch nach Christiane Biedermann (1998) prägend. Biedermann (1998) macht darauf aufmerksam, dass die/ der Freiwilligen- Manager*in für den Prozess des Freiwilligen-Managements verantwortlich ist, aber die Leitung, die Mitarbeitenden und die Rahmenbedingungen der Organisation ebenfalls für das Gelingen essentiell sind. Nach Biedermann (1998) besteht das Freiwilligen- Management aus der Bedarfseinschätzung/ Programmplanung, der Aufgabenentwicklung, der Werbung und Gewinnung Freiwilliger, gefolgt von einem Erstgespräch/ Matching, der Orientierung und der Einarbeitung. Während des freiwilligen Engagements beinhaltet der Prozess das Bereitstellen von Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, sowie die Unterstützung, Begleitung, Motivation und Anerkennung der Freiwilligen. McCurley und Lynch folgend, schließt auch das Modell von Biedermann mit Auswertung des freiwilligen Engagements ab. Wobei das Thema Evaluation im wissenschaftlichen Diskurs des deutschsprachigen Raums auch als Evaluation des Freiwilligen- Managements an sich definiert wird (vgl. Biedermann 2002: 81).

Im Rahmen der Arbeit der „Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland“ (AfED) haben Kegel, Schaaf- Derichs und Weigel, dieses Modell überarbeitet und 2003 veröffentlicht (Abb. 3). Verweise zu selbigem Modell lassen sich in nahezu allen Werken der

Fachliteratur finden und es stellt somit auch eine Grundlage für das aktuelle Freiwilligen-Management in Österreich dar. In diesem Modell des Freiwilligen- Managements trennt Kegel das Freiwilligen- Management und die Freiwilligen- Koordination in der Art, dass das Freiwilligen- Management die strategischen Aufgaben umfasst, während mit der Freiwilligen- Koordination die operative Ebene, also die praktischen Aufgaben des Freiwilligen- Managements gemeint sind (vgl. Kegel 2012: 65ff.).

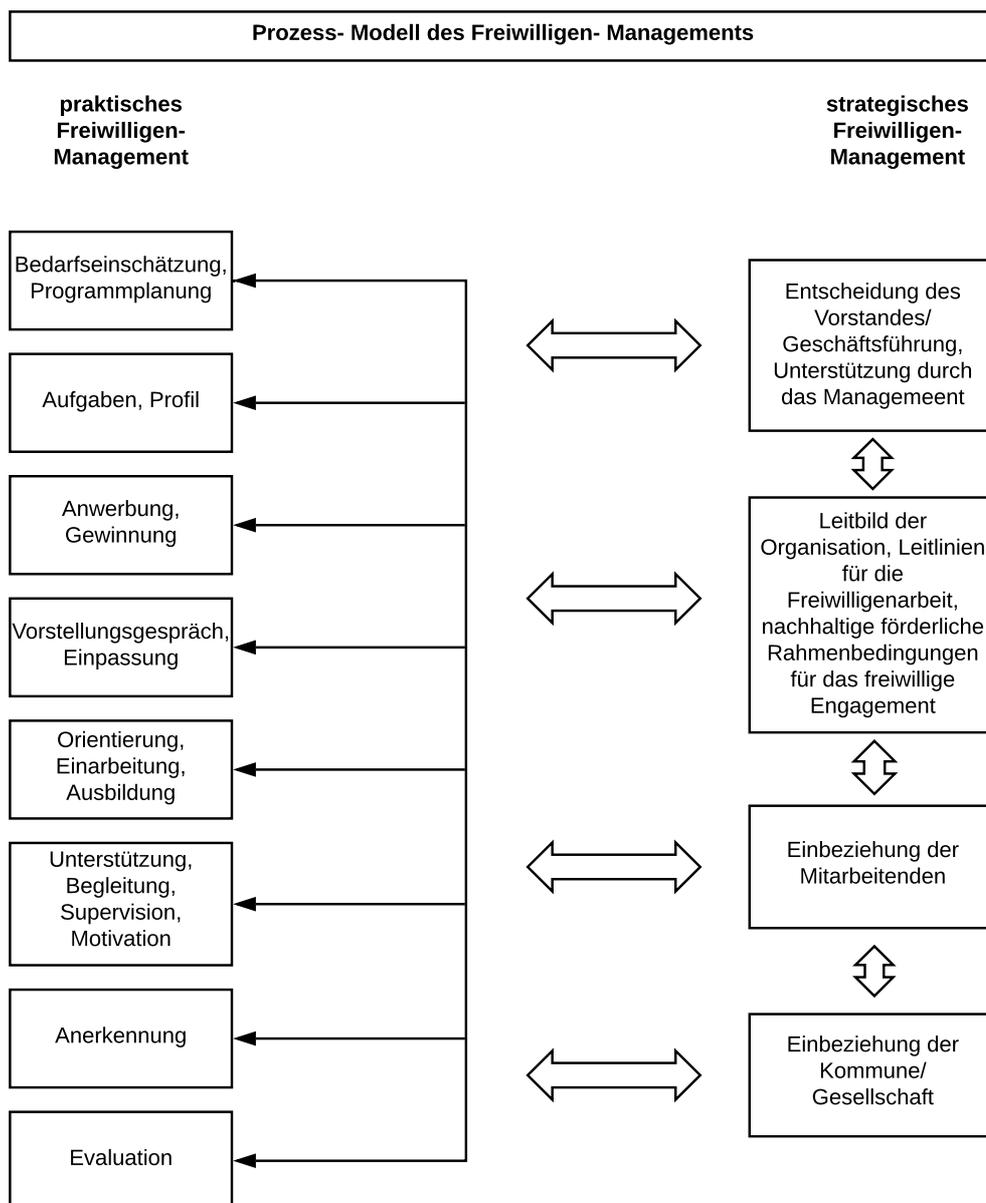


Abbildung 3: Prozess des Freiwilligen- Managements (Kegel 2012: 71, eigene Darstellung nach Vorlage der Quelle)

„Strategisches Management bedeutet hier: die Ausrichtung der Organisation an übergeordneten, oberen Zielen und Zielvoraussetzungen zu orientieren – vor allem am Ziel der nachhaltigen Förderung des freiwilligen, bürgerschaftlichen Engagements in der und durch die Organisation. In der Praxis verlangt diese strategische Orientierung von der Organisation eine Organisationsentwicklung aus dem Aspekt der Förderung der Freiwilligenarbeit begründet.“ (ebd.: 65)

Nach Kegel (2012) muss sich eine Organisation bzw. das Freiwilligen- Management zunächst mit den strategischen Aufgaben beschäftigen, um intern Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für eine produktive und zielführende Freiwilligenarbeit zu schaffen (vgl. Kegel 2012: 75). Dabei greifen die Aspekte der strategischen Entwicklungsaufgaben, wie in Abbildung 3 durch die zweiseitigen Pfeile angedeutet, kontinuierlich ineinander. Zunächst muss auf der Leitungsebene die Frage reflektiert werden, ob es überhaupt einen Bedarf für Freiwillige gibt, da die Zusammenarbeit mit Freiwilligen auf einer bewusst getroffenen Entscheidung basieren sollte. An diesen Entscheidungsprozess schließt die Formulierung von Zielen der Freiwilligenarbeit und des geplanten Vorgehens an, welche organisationsintern auch in die gesamte Strategie eingepasst werden sollte. Im nächsten Schritt folgt die konkrete Planungsphase in der u.a. die Leitlinien und Rahmenbedingungen des freiwilligen Engagements ausgearbeitet und festgehalten werden. Es wird empfohlen, wenn möglich, die Verantwortung für die Planungsphase einer Arbeitsgruppe zu übertragen, in welcher neben der/ dem Freiwilligen- Manager*in auch die Mitarbeitenden und eventuell schon aktive Freiwillige (in kristallinen Organisationen) aktiv sind. Durch die frühe und konstante Einbeziehung der Mitarbeiter*innen entstehen klare Rollenverteilungen und die Entscheidungen sind transparent, was das Konfliktpotential zwischen Mitarbeitenden und Freiwilligen minimiert. Ebenso können Mitarbeiter*innen oft einen wertvollen Beitrag zu den Aufgabenprofile der Freiwilligen liefern, da sie die Arbeit an der Basis der Organisation kennen und abschätzen können, welche Aufgaben gut von Freiwilligen ausgeführt werden können und welche Tätigkeiten definitiv bei den Mitarbeitenden verankert bleiben sollten. Ebenso sollte bei der Erstellung der Aufgabenprofile daran gedacht werden, Angebote für kurzfristiges und langfristiges Engagement anzubieten. Die strategische Planungsphase

mündet in einem konkreten Budget, sowie einem Plan zur (sicheren) Finanzierung selbigen Budgets. Dabei sind nicht nur offensichtliche Kosten wie bspw. Versicherungen, Aufwandsentschädigungen und Fort- und Weiterbildungen, sondern auch das Budget für die Arbeit des Freiwilligen- Managements und etwaige Mehrarbeit der Mitarbeitenden, z.B. durch die Einarbeitung von Freiwilligen, zu berücksichtigen (vgl. Kegel 2012: 72 ff.). Auf der linken Seite der Abbildung 3 sind die praktischen Aufgaben des Freiwilligen-Managements dargestellt, welche von Kegel et al. (2012) auch als die „Freiwilligen-Koordination“ beschrieben wird. Die Autorin ist der Meinung, dass diese Trennung in der Praxis sehr schwierig umzusetzen ist, was sich an dieser Stelle u.a. darin zeigt, dass der erste Aspekt „Bedarfseinschätzung, Planung“ natürlich eine praktische, aber eben auch eine strategische Aufgabe ist. Die „Anwerbung und Gewinnung“ der Freiwilligen wird an den identifizierten Zielgruppen und den vorhandenen Ressourcen ausgerichtet. Im Rahmen eines Erstgespräches oder einer Informationsveranstaltung, werden den interessierten Freiwilligen die Rahmenbedingungen des Engagements, wie Tätigkeitsbereiche, Rechte und Pflichten und Weiterbildungsangebote, vorgestellt. Immer mehr Organisationen bieten anschließend „Schnupperphasen“ an. Bei der Aufnahme in das freiwillige Engagement werden oft schriftliche Vereinbarungen getroffen, welche auch Informationen bezüglich Haftungsfragen und der DSGVO thematisieren. Die Freiwilligen-Manager*innen müssen dabei je nach Organisation und Tätigkeit, in Bezug auf die zunehmende Bürokratisierung, abwägen wie viele Vereinbarungen und Dokumente benötigt werden, um die Organisation und die Freiwilligen abzusichern und zeitgleich dennoch Freiraum für die individuelle Motive der Freiwilligen und Kreativität zu gewährleisten. Während des Engagements ist das Freiwilligen- Management dafür verantwortlich die Freiwilligen zu unterstützen, zu begleiten und zu fördern. Dies beinhaltet unter anderem die Gestaltung und das Angebot von Reflexions- und Austausch- Möglichkeiten und von Fort- und Weiterbildungen. Einige Organisationen beschreiben, in Anlehnung an das Personalmanagement, „Freiwilligen- Karrieren“, bspw. zum Gruppenleiter, welche im Verlauf des Engagements gestaltet und begleitet werden können. Des Weiteren gilt es vielfältige Anerkennungs- und Wertschätzungsangebote zu gestalten, um den verschiedenen Bedürfnissen der Freiwilligen gerecht zu werden und sie langfristig an die Organisation zu binden. Von Einladungen zu Besprechungen und Festen der Organisation, bis hin zu Auszeichnungen gibt es eine Fülle an Möglichkeiten dies zu gewährleisten. Kegel (2012) versteht unter dem Stichwort „Anerkennung“ auch eine

angemessene Verabschiedung bei der Beendigung des Engagements. Das Anbieten eines Abschlussgesprächs sowie einer Bescheinigung über das freiwillige Engagement sind dabei grundlegend. Die „Evaluation“ ist ein kontinuierlicher Prozess. Deren Ergebnisse dienen der qualitativen Weiterentwicklung des Freiwilligen- Managements, sowie dem Sozialmarketing und der (politischen) Lobbyarbeit, da gerade quantitative Aussagen dabei helfen die Bedeutung des freiwilligen Engagements zu verdeutlichen und zu kommunizieren (vgl. ebd. 75-79). Dieses Modell ist im deutschsprachigen Raum weit verbreitet. In der Literatur finden sich unterschiedliche Modelle, die in der Regel dieselben Aspekte in unterschiedlicher Differenziertheit und verschiedenen Formulierungen darstellen. Die Trennung der Bereiche der Freiwilligen- Koordination und des Freiwilligen- Managements nach Kegel et al. (2012) bietet eine gute Übersicht der Aufgaben in dem Prozess des Freiwilligen- Managements. Allerdings ist diese Trennung in der Praxis kaum umsetzbar, da die strategischen Aufgaben immer in einem wechselseitigen Austausch mit den Praxisaufgaben stehen und sich nicht eindeutig voneinander abgrenzen lassen. Die Autorin sieht das Modell daher kritisch und hat sich aus diesem Grund für die einheitliche Bezeichnung des „Freiwilligen- Managements“ entschieden, welches je nach Modell die Freiwilligen- Koordination „beinhaltet“.

Neben der Fachliteratur aus dem deutschsprachigen Raum und Erkenntnisse aus dem Freiwilligenbericht, wird in Österreich des Öfteren auf die „10 B's des Ehrenamtes“ von der katholischen Frauenbewegung Tirol (2000), als Grundlage für die Gestaltung eines gelungenen Freiwilligen- Managements, verwiesen.



Abbildung 4: Die 10 B's des Freiwilligen- Managements (Kath. Frauenbewegung Tirol, Heft 1/2000, zit. n. M. Oberbauer 2019, eigene Darstellung)

Wie Abbildung 4 zu entnehmen ist werden in diesem Modell unterschiedliche Aspekte der praktischen Aufgaben des Freiwilligen- Managements zusammengefasst. Das freiwillige Engagement soll reflektiert und bewusst *begonnen* und *beendet* werden. Aufgaben- und Anforderungsprofile sollen *beschrieben* werden, um eine gute Zusammenarbeit von Freiwilligen und Mitarbeitenden zu gewährleisten. Freiwillige sollen mit ihren individuellen Kompetenzen wahrgenommen werden und sich an der Kultur und Entwicklung der Organisation *beteiligen*. Ebenso gilt es das freiwillige Engagement in den Tätigkeitsbereichen und in Dauer zu *begrenzen*, so kann man aus Organisationsperspektive kein Engagement in Vollzeit erwarten. Die *Begleitung* der Freiwilligen reicht von Weiterbildungsmöglichkeiten bis zu dem Angebot von Supervisionen. „*Bezahlen*“ (oder Bezahlung) wird in diesem Modell im Sinne von Aufwandsentschädigungen verstanden. Das Modell der „10 B's“ schließt mit der „*Belohnung*“, welche einerseits Anerkennungs- und Wertschätzungsangebote in den Organisationen meint und andererseits die öffentliche Anerkennung des freiwilligen Engagements als gesellschaftlich notwendige Aufgabe (vgl. Kath. Frauenbewegung Tirol, Heft 1/2000, zit. n. Oberbauer 2019).

Bezüglich des lokalen Fokus der Studie auf Wien, wird in der folgenden Abbildung 5, das Organisationsentwicklungsmodell des Wiener Hilfswerks dargestellt. Selbiges ist innerhalb der lokalen Fachschaft sehr bekannt und findet als eine „Grundlage“ Verwendung in dem „Lehrgang Freiwilligenkoordination“, welcher in einer Kooperation des Wiener Hilfswerks, der Caritas Wien und des Kardinal- König- Hauses in Wien regelmäßig angeboten wird.



Abbildung 5: Modell des Freiwilligen- Managements des Wiener Hilfswerks (Oberbauer 2019: 2)

Wie in der Abbildung 5 dargestellt wird das Freiwilligen- Management in dem Modell des Wiener Hilfswerks in drei Phasen unterteilt, im Gegensatz zu der „Zweiteilung“ nach Kegel (2012). In der ersten Phase (grün) ist der strategische Prozess in der Leitungsebene der Organisation dargestellt. Es gilt das Interesse, die Zielsetzung und den Bedarf für die Freiwilligenarbeit festzustellen, sowie eine Kosten- Nutzen- Analyse und eine Budgetplanung vorzunehmen, um zu einer reflektierten, strategischen Entscheidung zu gelangen. Die zweite Phase (blau) beschreibt die Rahmenbedingungen, welche vorhanden sein sollten, bevor Freiwillige ein Engagement beginnen. Dazu gehört neben den Rahmenbedingungen für die Freiwilligen, die Aufgabenbeschreibungen und die Planung der Ausschreibung selbiger und ebenso die Vorbereitung der Freiwilligen- Manager*innen bzw. in diesem Modell Freiwilligen- Koordinator*innen. Rollen und Zuständigkeiten des Freiwilligen- Managements und der verantwortlichen Mitarbeitenden sollen festgelegt

werden und der benötigte Kompetenzerwerb für die jeweiligen Tätigkeiten angeboten bzw. finanziert werden, etwa das Absolvieren eines externen Lehrgangs zum Freiwilligen-Management. In der dritten Phase (gelb) wird die direkte Zusammenarbeit mit den Freiwilligen von einem Erstgespräch und Vorstellen des Freiwilligen- Managements, über das Einlernen, die Schnupperphase und das Aufnahmegespräch, bis zu Anerkennungs- und Fortbildungsmöglichkeiten sowie dem Gestalten der Engagementbeendigung beschrieben. In diesem Modell ist hervorzuheben, dass auf das Erstgespräch nicht direkt eine „Aufnahme“ mit allen bürokratischen Abläufen folgt, sondern zunächst eine Einschulung und Schnupperphase stattfindet und erst nach einem erneuten Gespräch die benötigten Dokumente besprochen und unterschrieben werden. Dadurch kann das Freiwilligen-Management davon ausgehen, dass sich der bürokratische Aufwand zu Beginn eines freiwilligen Engagements „lohnt“, da sich die Freiwilligen nach der Schnupperphase für ihre freiwilligen Tätigkeiten bewusst entscheiden (vgl. ebd.: 1 f.).

Hinsichtlich der dargestellten Modelle des Freiwilligen- Managements möchte die Autorin den Umstand erneut betonen, dass sich das Freiwilligen- Management, ebenso wie die Rolle der Freiwilligen- Manager*innen aktuell in einem Entwicklungsprozess befinden. Die Autorin ist der Meinung, dass die Modelle oft die praktischen Aufgaben des Freiwilligen- Managements betonen. Dies ist verständlich, da in der Praxis auch der Fokus auf der praktischen Umsetzung liegt, allerdings werden die Aufgaben und Spezifika des Freiwilligen- Managements dadurch meistens nicht vollständig abgebildet. Wenn das Freiwilligen- Management in Zukunft mehr Anerkennung und Ressourcen erhalten soll ist es, nach dem Verständnis der Autorin, allerdings essentiell den gesamten Handlungsraum sowie die Vielzahl an Herausforderungen und benötigte Kompetenzen darzustellen und zu kommunizieren. Um dem gerecht zu werden, wird im folgenden Kapitel ein Fokus auf alle Aufgaben des Freiwilligen- Managements, sowie auf die Leitungsposition im Freiwilligen- Management gelegt.

2.3.3. Aufgaben und Leitung im Freiwilligen- Management

Das Freiwilligen- Management hat eine klare Service- Funktion für die Freiwilligen und fördert und unterstützt das freiwillige Engagement in der Organisation. Zeitgleich muss die/ der Freiwilligen- Manager*in aber auch die Werte und Ziele der Organisation vertreten und die Öffentlichkeitsarbeit, also die externe Kommunikation, gestalten.

Dadurch agieren Freiwilligen- Manager*innen, welche oftmals intern auch eine Einzel-Position haben, stets in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen. Dies zeigt sich auch darin, dass in der Literatur, sowie im Austausch mit Akteur*innen aus der Praxis des Freiwilligen- Managements auffällig oft Formulierungen verwendet werden wie „zwischen den Stühlen sitzen“, „Balanceakt“, „Spagat“ und ähnliche, wodurch auf die Herausforderungen im Freiwilligen- Management aufmerksam gemacht wird (vgl. Kegel 2012: 80). Daher ist es wichtig auch für das Freiwilligen- Management zusätzliche Fort- und Weiterbildungsangebote bereitzustellen, da das professionelle Freiwilligen-Management mit entsprechend qualifizierten Personal besetzt sein sollte. Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen funktioniert heutzutage nicht mehr „nebenher“, zumindest nicht in einer qualitativen und professionellen Art und Weise (vgl. ebd.: 81, 92).

„Je besser das Freiwilligen- Management arbeitet, um so größer ist der Wettbewerbsvorteil, den die NPO durch den Einsatz von Freiwilligen hat. Eine Vielfalt des (Dienstleistungs-) Angebots, eine gute Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamt, und eine Selbstdarstellung der NPO als Freiwilligenorganisation sind im Wettbewerb klare Vorteile.“ (ebd.: 81)

Da die Autorin im Zuge der Literaturrecherche zu der Auffassung gekommen ist, dass in den aktuellen Modellen die Fokusse auf den praktischen und teilweise strategischen Aufgaben im Freiwilligen- Management liegen, können die benötigten Ressourcen und Kompetenzen für die Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit und der Evaluation in den Hintergrund rücken. Ebenso ist die Autorin der Meinung, dass sich die unterschiedlichen Aufgabenfelder nicht in klar getrennte Rollen und Prozesse darstellen lassen, da das Freiwilligen- Management stets im Prozess ist und alle Aufgaben in wechselseitiger Einflussnahme zu verstehen sind. Die Abbildung 6 stellt demnach einen eigenen Versuch dar, die Aufgaben des Freiwilligen- Managements, abgesehen von der Leitungsaufgabe dieser Position, ganzheitlich darzustellen.

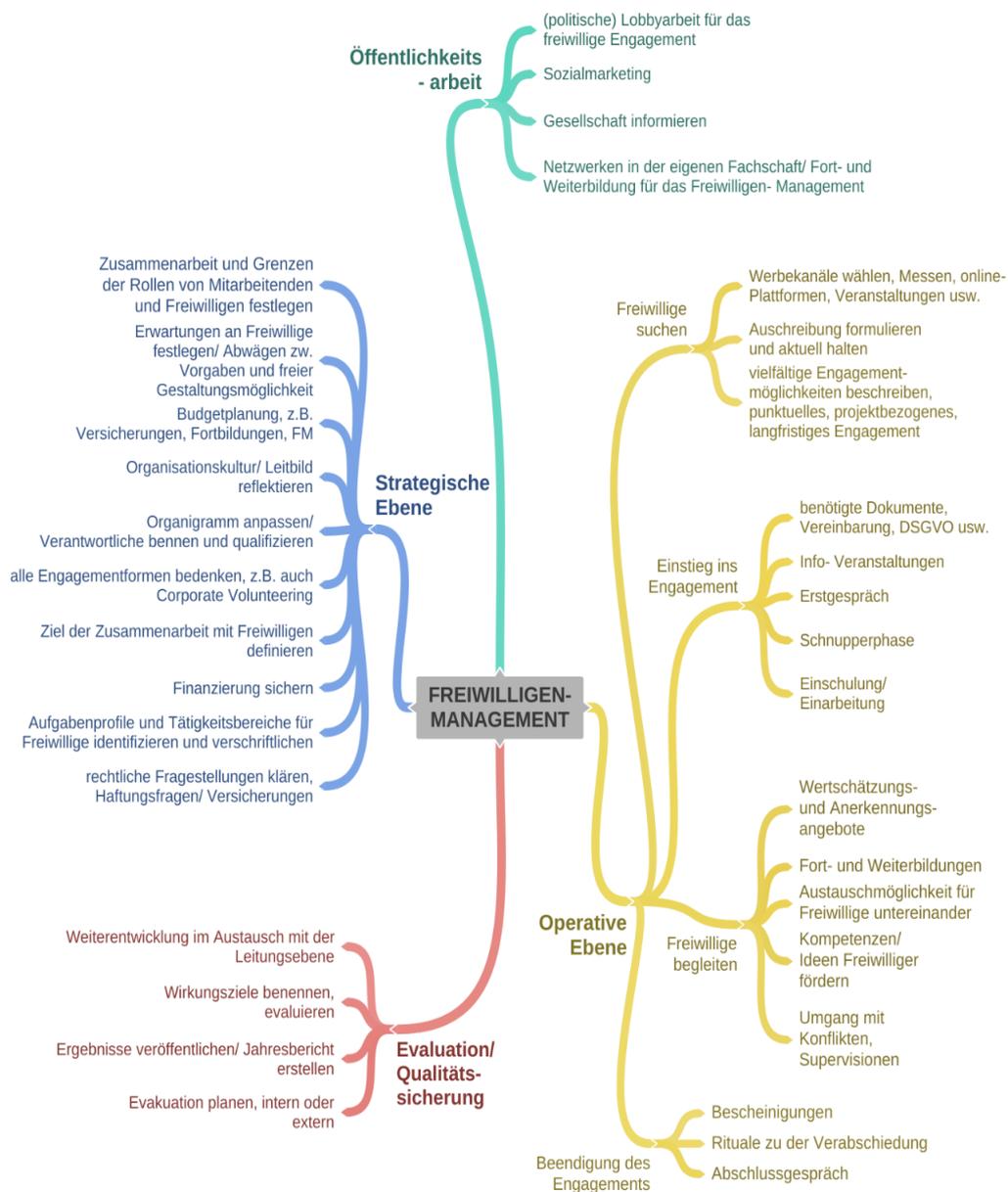


Abbildung 6: Aufgaben des Freiwilligen- Managements (eigene Darstellung)

Da die operative (gelb) und strategische (blau) Ebene in den vorherigen Kapiteln schon ausführlich beschrieben wurden, werden sie an dieser Stelle lediglich ergänzt bzw. hinsichtlich der Herausforderungen für das Freiwilligen- Management zusammengefasst. Daran anschließend werden die Handlungsfelder Evaluation (rot) und Öffentlichkeitsarbeit (grün) der Abbildung 6 beschrieben.

Im Handlungsfeld „operative Ebene“ ist bezüglich der „Suche“ nach neuen Freiwilligen anzumerken, dass neben recht allgemein formulierten Aufgabenprofilen des freiwilligen Engagements, detaillierte Ausschreibung mit einer gezielten Suche (in Bezug auf eine

konkrete Tätigkeit) an Bedeutung gewinnen. Dies ist u.a. eine Reaktion auf Studienergebnissen, auf europäischer Ebene der „Quality of life survey 2016“ und in Österreich im Rahmen des 3. Freiwilligenbericht, in welchen ein relativ hoher Anteil der Befragten angab, nicht freiwillig aktiv zu sein, da sie „nie gefragt“ wurden. Im wissenschaftlichen Diskurs wird daraus geschlossen, dass Aufgabenprofile differenzierter dargestellt werden sollten, damit sich potentielle Freiwillige persönlich angesprochen fühlen. Demnach ist eine möglichst große Vielfalt an Engagementmöglichkeiten von Vorteil, da dadurch die Chance steigt mehr Interessierte anzusprechen und zu gewinnen. Gleichzeitig sollte aber weiterhin auch Offenheit bezüglich Ideen der Interessierten bestehen, wenn Freiwillige kreative Ansätze und Ideen kommunizieren. Sofern diese zu den Rahmenbedingungen und Werten der Organisation passen, sollte es den freiwillig Engagierten ermöglicht werden diese im Rahmen einer freiwilligen Tätigkeit anzubieten. Carola Reifenhäuser (2012) weist in diesem Zusammenhang für eine Orientierung im Akquise- Prozess auf die „5 A’s“: *Attraktivität, Aufgaben, Ausstattung, Aufwendungen* und *Angebot* hin. Eine besondere Herausforderung stellt das Finden von Ehrenamtlichen für Vorstandspositionen dar. Bei einem Wechsel im Vorstand gilt es demnach besonders frühzeitig nach einer*m Nachfolger*in zu suchen (vgl. Reifenhäuser 2012: 83 ff.). Insgesamt gilt es sich bei der Gewinnung von Freiwilligen nicht entmutigen zu lassen und stets nach innovativen und neuen Möglichkeiten der Werbung und Kommunikation zu suchen. Zum Einstieg in das freiwillige Engagement und die Entscheidung für eine spezifische Tätigkeit, ist es nicht nur wichtig, dass die Freiwilligen über die Organisation und die Rahmenbedingungen ihres Engagements informiert werden, sondern ebenfalls, dass die Freiwilligen- Manager*innen einschätzen können, welche Kompetenzen, Interessen, Erwartungen und Talente die Freiwilligen mitbringen. Seitens der Organisation gilt bezüglich schriftlicher Vereinbarung so viel wie nötig und so wenig wie möglich festzulegen, um eine sichere, transparente Zusammenarbeit mit Freiraum für Kreativität zur ermöglichen. Besonders rechtliche Änderungen, wie bspw. die Einführung der DSGVO oder bezüglich Haftungsfragen sollten seitens des Freiwilligen- Managements stets beachtet und schnellst möglich aktualisiert werden (vgl. Biedermann 2002: 83 ff., vgl. Heimgartner 2019: 119 f.). Das Ziel bei der Begleitung der Ehrenamtlichen in ihrem freiwilligen Engagement ist es ihnen eine unterstützende, wertschätzende und fördernde Umgebung bereitzustellen. Eine wertschätzende Umgebung entsteht in Organisationen, in welchen auch die Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren und diese dadurch weitergeben

können. Dazu zählen auch Möglichkeiten des kommunikativen Austausches und das Ermutigen zu (kritischen) Rückmeldungen an das Freiwilligen- Management. Ebenso sollte das Vorgehen und die Verantwortlichen in einem Konfliktfall transparent kommuniziert sein, z.B. erst ein direktes Gespräch, dann mit der/dem Freiwilligen-Manager*in und bei Bedarf Angebot einer Supervision oder ähnliches. Wichtig ist, dass potentielle Konflikte möglichst schnell wahrgenommen und gelöst werden (vgl. Heimgartner 2019: 119 f, vgl. Biedermann 2002: 84 f., 104, 117). Das Bewusstsein für die Bedeutung der Beendigung eines Engagements ist in der Praxis in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Freiwillige können sich aus den unterschiedlichsten Gründen für eine Beendigung entscheiden, diese können von mangelnder Motivation bis zu Änderungen der eigenen Lebensumstände oder Änderungen im Engagement reichen. In seltenen Fällen wird das Engagement auf Grund von unüberbrückbaren Differenzen oder Ansichten auch seitens der Organisationen beendet. Ein gestalteter Ausstieg mit einem Abschlussgespräch führt dazu, dass die Freiwilligen kein Schuldgefühl haben, Gehör für ihre Gründe und Rückmeldungen bekommen und eine Bescheinigung für das Engagement thematisieren können. Für die Organisationen hilft eine ausgestaltete Beendigung mit einem Abschlussgespräch bei der Planbarkeit und kann zu wertvollen Rückmeldungen an die Organisation führen, welche strategisch in die Evaluierung miteinbezogen werden können. Ebenso ist es für Organisationen entscheidend „im Guten“ auseinander zu gehen, da die Multiplikator*innen- Rolle der dann ehemaligen Freiwilligen bezüglich der öffentlichen Wahrnehmung der Organisation nicht zu unterschätzen ist (vgl. Redmann 2015 108 f., vgl. Reifenhäuser 2012: 120).

Die strategischen Aufgaben des Freiwilligen- Managements sind, v.a. bezüglich der Planung vor dem Beginn der Freiwilligenarbeit, in den aktuellen Modellen verankert. Reifenhäuser (2012) weist daraufhin, dass das Freiwilligen- Management nicht ohne Grund oft in der Personalabteilung verankert war oder ist und Instrumente der Personalentwicklung bspw. für Qualifizierungen, Entwicklungsgespräche und Begleitung sinnvoll für das Freiwilligen- Management adaptiert werden können (vgl. Reifenhäuser 2012: 106). Eine vollständige Budgetplanung, sowie der Einbezug neuer Formen des freiwilligen Engagements (z.B. Corporate Volunteering) sieht die Autorin als zwei der größten aktuellen Herausforderungen für die strategischen Entscheidungen (vgl. Biedermann 2002: 82). Ebenso gilt es die Rollen der Mitarbeitenden und Freiwilligen klar festzulegen und zu kommunizieren. Durch die Veränderungen der Sozialpolitik und die

daraus resultierenden Sparmaßnahmen, sowie die Auffassung im wissenschaftlichen Diskurs, dass Freiwillige keine „Laien“ sind, sondern ebenfalls kompetent und professionell handeln, führen immer wieder dazu, dass Mitarbeitende die Sorge haben, durch „günstigere“ Freiwillige ersetzt zu werden und ihre Anstellung zu verlieren. Diese Befürchtungen sollten ernst genommen und von der/ dem Freiwilligen- Manager*in aufgelöst werden. Eine präzise und reflektierte Formulierung ist dabei entscheidend. Dadurch, dass die Forschung die Professionalität der Freiwilligen betont, wird auf die vielfältigen Kompetenzen der Freiwilligen und den Mehrwert des freiwilligen Engagements für die Organisation, deren Klientel und für die Öffentlichkeit hingewiesen. Dabei geht es aber keinesfalls darum professionellen Sozialarbeiter*innen ihre Fachexpertise abzusprechen und diese zu ersetzen. Viel mehr verfügen Mitarbeitende und Freiwillige über unterschiedliche Kompetenzen, welche in ihrer jeweiligen Professionalität im besten Fall Synergieeffekte erzeugen (vgl. Hollerweger 1999: 13 f., Kegel 2012: 90).

Die Evaluation und Qualitätssicherung gewinnen, im Rahmen des Diskurses um Wirkungsanalysen und Leistungsverträgen seitens der öffentlichen Hand, immer mehr an Bedeutung. Dazu müssen zunächst Wirkungs- und/ oder Qualitätsziele entwickelt werden, welchen sich auf die Struktur, den Prozess und die Ergebnisqualität des Freiwilligen-Managements und des freiwilligen Engagements beziehen (vgl. Reifenhäuser 2012: 121 f.). Anschließend muss überlegt werden, in welcher Form diese überprüft werden können. Quantitative Aussagen lassen sich zunehmend durch interne Datenbanken und Dokumentationen digital erstellen, qualitative Aussagen sind in der Regel schwieriger zu erreichen. So können bspw. Befragungen der Freiwilligen zu ihren Motiven schwierig sein, da die Freiwilligen selbst diese teilweise nicht genau benennen können und sich die Motive im Verlauf eines Engagements auch verändern bzw. verschieben können (vgl. Hoffmann 2012: 21). Des Weiteren muss überlegt werden, welche Evaluationen intern durchgeführt werden und welche in Kooperation bzw. als Auftrag an externe Stellen, wie das NPO- Zentrum oder im Kontext von Abschlussarbeiten vergeben werden. Die Ergebnisse der Evaluationen sollten auf Leitungsebene kritisch reflektiert werden und als Grundlage zur qualitativen Weiterentwicklung dienen. Ebenso ist es eine Aufgabe des Freiwilligen- Managements diese Ergebnisse zu verschriftlichen und darzustellen, um sie im Jahresbericht und für die Öffentlichkeitsarbeit zu nutzen. Die Qualitätssicherung

verläuft dabei in einem kontinuierlichen PDCA- Zyklus (plan, do, check, act) und erfordert dadurch durchgehend Ressourcen vom Freiwilligen- Management.

Die Öffentlichkeitsarbeit des Freiwilligen- Managements hat eine große Bedeutung für die sozialen Organisationen. Gerade bei der Anwerbung von Freiwilligen spielt die öffentliche Wahrnehmung der Organisation eine entscheidende Rolle (vgl. Biedermann 2002: 83, vgl. Habeck 2015: 277). Eine positive öffentliche Wahrnehmung setzt voraus, dass die Gesellschaft die Organisation und ihre Ziele kennt. Neben Informationsveranstaltungen spielt das Sozialmarketing dabei eine wichtige Rolle. Das Sozialmarketing wird in vielen Organisationen allerdings weiterhin vernachlässigt, oft aufgrund von fehlenden Ressourcen. Da es im Vergleich zum üblichen Marketing spezielle Anforderungen hinsichtlich ethisch- moralischer Fragestellungen zu berücksichtigen gilt, stellt diese Teilaufgaben ebenfalls Herausforderungen an Freiwilligen- Manager*innen und benötigt entsprechende Ressourcen und (Vor-) Kenntnisse. Neben der Information der Gesellschaft, dient die Öffentlichkeitsarbeit auch der Wahrnehmung seitens der Politik und stellt eine Form „Lobbyarbeit“ für das Freiwillige- Management und das freiwillige Engagement dar. Weitere Ressourcen sollten für die fachinterne Vernetzung und Weiterbildung der Freiwilligen- Manager*innen bereitgestellt werden, da dies gerade im Kontext des Entwicklungsprozess des Freiwilligen- Managements für die einzelnen Akteur*innen, die Organisation, die Fachschaft und letztlich auch für die Öffentlichkeit gewinnbringend ist.

„Darüber hinaus stellt sich die Vernetzung von Freiwilligenmanagern derzeit als bedeutsamer Ort der Profilbildung, des Austausches und der Entwicklung einer professionsbezogenen Identität heraus. Dies leuchtet insbesondere vor dem Hintergrund der für das Berufsfeld charakteristischen Voraussetzung ein, kaum kollegial eingebunden zu sein, sondern überwiegend mit Personen anderer Berufsgruppen und Funktionen sowie mit Nicht- Erwerbstätigen im Arbeitszusammenhang zu kooperieren.“ (Habeck 2015: 279)

Die Leitungsfunktion der Freiwilligen- Manager*innen bezieht sich auf die Funktion der „Führungskraft“ der Freiwilligen, sowie auf die interne Verortung von Managementpositionen in der Leitungsebene. Wenn die/ der Freiwilligen- Manager*in

seine Leitungsfunktion gut und reflektiert ausführt, hat dies Auswirkungen auf den Erfolg der gesamten Organisation. Unter Berücksichtigung der speziellen Charakteristika der Führung im Ehrenamt, kommt dieser Funktion damit eine mindestens so wichtige Bedeutung zu, wie in regulären Arbeitsverhältnissen. Die Leitungsfunktion im Freiwilligen- Management muss demnach kontinuierlich reflektiert und aktiv gestaltet werden (vgl. Redmann 2015: 76). Das Freiwilligen- Management stellt durch den Handlungsraum zwischen der nicht planbaren Freiwilligkeit und des strategischen Planens des Managements schon ein Spannungsfeld an sich dar. Die Beziehungsebene zwischen dem Freiwilligen- Management und den Freiwilligen schwankt daher zwischen freundschaftlich und „chefartig“ (vgl. Habeck 2015: 281). Ein weiteres Spannungsfeld in der Leitungsfunktion des Freiwilligen- Managements besteht zwischen den Einzelinteressen der Freiwilligen und den Organisationsinteressen. Dazu gehört auch das Abwägen von Strukturen und Regeln gegenüber freien Entfaltungsmöglichkeiten. Die erlebte Autonomie in der Entscheidung für ein freiwilliges Engagement und die Möglichkeit selbiges jederzeit beenden zu können, kann dazu führen das interne Regeln nicht als einschränkend, sondern als logisch wahrgenommen werden. Dennoch sollte das Freiwilligen- Management die Autonomie und Freiheit der Freiwilligen fördern, da psychologische Studien zeigen, dass vielfältige und bedeutsame Aufgaben die Arbeitsfreude steigern und die dadurch vermittelte Anerkennung zur Identifikation mit der Organisation beiträgt (vgl. Van Schie et al. 2015: 146 f.).

Etwaige Widersprüche zwischen den Interessen, hat die/ der Freiwilligen- Manger*in durch Kommunikation und transparente Rahmenbedingungen zu überwinden. Durch das Zusammenwirken vieler unterschiedlicher Menschen entsteht ein hohes Maß an Emotionalität bei den Beteiligten, welches ein Konfliktpotential birgt. So können unterschiedliche Erwartungen, Belastbarkeiten und Verständnisse von Führung zu Konflikten mit und unter den Freiwilligen führen. Persönliche Befindlichkeiten und Konflikte sind vom Freiwilligen- Management wahrzunehmen und zu lösen, was mitunter sehr (zeit-) intensiv sein kann. Eine weitere Herausforderung stellt für Freiwilligen- Manager*innen die Planung dar. Zum einen müssen vielfältige und innovative Möglichkeiten für ein Engagement gefunden werden, um den unterschiedlichen Motiven und zeitlichen Ressourcen der Freiwilligen adäquat zu begegnen. Zum anderen liegt es im Wesen der Freiwilligenarbeit, dass Freiwillige keine Verpflichtung im Sinne einer „Bringschuld“ eingehen und ihr Engagement zu jedem Zeitpunkt ohne Begründung oder

negative Folgen beenden können. Dies erhöht den Aufwand in der Einsatzplanung des Freiwilligen- Engagements (vgl. Redmann 2015: 146- 164).

„In der ehrenamtlichen Führung muss mit Widersprüchen und Gegensätzen gelebt werden. Dieses Spannungsfeldes müssen sich Führungskräfte bewusst sein und eine Balance finden. Zentrale Herausforderung ist hierbei weniger das Lösen von Problemen als die Gestaltung oder Zusammenarbeit. Führung ist dabei das Mittel zur Gestaltung.“ (ebd.: 167)

Die/ der Freiwilligen- Manager*in kann die Leitungsposition nur erfolgreich ausführen, wenn sie/ er als Führungskraft akzeptiert und anerkannt wird. Da es bei der Führung immer um die wechselseitige Wirkung und Beziehung zwischen Menschen geht, gibt es dafür keine „verbindliche, erfolgreiche Handlungsanleitung“. Es lassen sich aber dennoch allgemeine Aufgaben und Kompetenzen identifizieren (vgl. Redmann 2015: 79, 100). Leitungsrollen können je nach Organisation und Handlungsfeld ganz unterschiedlich definiert werden. Dementsprechend ist es für die/ den Freiwilligen- Manager*in wichtig nicht nur die eigene Position und die unterschiedlichen Definitionen auf Seiten der Freiwilligen zu reflektieren, sondern sich auch bewusst zu sein welche Erwartungen bzw. welche Definition von Führung seitens der Organisation an sie/ihn gerichtet werden. Freiwilligen- Manager*innen sind durch ihre Rolle zur Führung legitimiert, allerdings verfügen sie im Gegensatz zu Führungspersonen im Arbeitsverhältnis über keine Leitungsmacht bzw. Druckmittel, wie drohende Sanktionen oder der Verlust des Arbeitsplatzes. Da Qualitätssicherung aber Förderung und Überprüfung der Tätigkeiten benötigt, kann die/ der Freiwilligen- Manger*in durch Gespräche lediglich versuchen, Anregungen zur Änderung des Verhaltens zu geben und im extrem Fall das Engagement beenden, was prinzipiell weder das Ziel der Organisation, noch der Freiwilligen ist (vgl. ebd.: 68- 74). Da die/ der Freiwilligen- Manager*in über keine Machtstellung verfügt, erfährt er/sie Akzeptanz in der Leitungsposition durch eine positive Zusammenarbeit, welche von Motivation und gemeinsamen Erfolgen geprägt sein sollte (vgl. ebd.: 123 f.).

Zusammenfassend lässt sich die Kernaufgabe der Freiwilligen- Manager*innen beschreiben, als die Ausrichtung des Freiwilligen- Managements an den Werten und Zielen der Organisation. Sowie dementsprechend Strukturen, Verantwortlichkeiten und

Prozesse zu gestalten, für deren Einhaltung zu sorgen und diese kontinuierlich an externe und interne Wandlungsprozesse anzupassen (vgl. ebd.: 105). Bei allen Herausforderungen haben die Freiwilligen- Manager*innen die Möglichkeit den Prozess durch eigene und innovative Methoden und Ideen zu gestalten und können dadurch Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung des freiwilligen Engagements beitragen (vgl. Theilengerdes 2012: 52).

Die benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten der Freiwilligen- Manager*innen sind von der Ausgestaltung des Freiwilligen- Managements beeinflusst. Der fachliche und methodische Kompetenzerwerb erfolgt durch Aus- und Weiterbildungen, Eigenstudium, Berufserfahrung und in dem Austausch in Fachkreisen. Des Weiteren erfordert diese Position eine ausgeprägte Sozialkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Motivierungsvermögen, Empathie und Kritikfähigkeit, um diesbezüglich nur einige allgemein gültige Beispiele zu nennen (vgl. Theilengerdes 2012: 28 ff., vgl. Redmann 2015: 128 ff.).

Die Autorin hofft, dass durch die differenzierte Darstellung der Handlungsfelder und Aufgaben der Freiwilligen- Manager*innen deutlich geworden ist, dass diese Position entsprechend anerkannt, gefördert und auch entlohnt werden sollte. In Anbetracht der Vielfalt und Fülle von Aufgaben und benötigten Kompetenzen ist es kaum nachvollziehbar, dass das Freiwilligen- Management in der Regel keine öffentlichen Fördermittel erhält und stattdessen von einem charakteristischen Ressourcenmangel geprägt ist.

„Freiwilligenmanagement ist demnach nicht nur eine Anforderung an Organisationen, um künftig Freiwillige zu gewinnen und zu halten. Vielmehr stellt es für eine engagementfreundliche Gesellschaft auf Systemebene eine weitreichende Anforderung dar. Will eine Gesellschaft bürgerschaftliches Engagement fördern, so besteht demnach eine maßgebliche gesellschaftspolitische Aufgabe darin, Freiwilligenmanagement politisch, rechtlich und finanziell zu stärken.“ (Habeck 2015: 276 f.)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich das Freiwilligen- Management aktuell in einem Professionalisierungsprozess befindet. Eine Herausforderung für selbigen und den

wissenschaftlichen Diskurs stellt die Vielzahl an Begrifflichkeiten und Definitionen im Handlungsfeld des freiwilligen Engagements dar. Die Freiwilligenarbeit ist in Österreich vergleichsweise stark ausgeprägt und wird (staatlich) gefördert. Das Freiwilligen-Management wurde aus der USA adaptiert und bietet aktuell ein großes Entwicklungspotential. Die Position des Freiwilligen- Managements beinhaltet eine Vielzahl an benötigten (Führungs-) Kompetenzen sowie ein umfassenden Handlungsbereich und sollte zukünftig entsprechend gefördert und anerkannt werden. Wie kleine und große soziale Organisationen in Wien den Herausforderungen begegnen und inwieweit ein professionelles Freiwilligen- Management in der Praxis vorzufinden ist, wird in Kapitel 4 in der Ergebnisdarstellung diskutiert.

3. Forschungsdesign

In Kapitel 3 wird zunächst ausgeführt warum sich die Autorin für eine qualitative Studie entschieden hat. Anschließend werden die Entscheidungen für Expert*innen- Interviews und für den Leitfaden, welcher im Anhang zu finden ist, dargelegt. Es folgt die Beschreibung des Samplings und der Datenerhebung. Im Unterkapitel 3.6. wird die theoretische Grundlage der Datenauswertung anhand der Themenanalyse nach Froschauer/ Lueger (2003) beschrieben und der praktische Auswertungsprozess skizziert, um dem wissenschaftlichen Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens zu entsprechen. Im Rahmen qualitativer Studien bedeutet dies den Weg von der Forschungsfrage bis zu den gewonnenen Erkenntnissen möglichst genau zu beschreiben, um zu gewährleisten, dass dieser nachvollzogen und wiederholt werden kann. Das „Verstehen“ stellt in der Sozialwissenschaft dabei nicht das Ziel, wie im Kontext „qualitativer Methodologie“ öfter zu finden, sondern die Basishandlung beziehungsweise ein Mittel im Forschungsprozess dar (vgl. Gläser, Jochen/ Laudel, Grit 2009: 30 ff.). Das Ziel einzelner Studien ist es den wissenschaftlichen Diskurs in Bewegung zu halten, indem Themen überprüft, erweitert, angepasst oder neu untersucht werden (vgl. Lueger 2009: 73).

3.1. Qualitative Sozialforschung

Im sozialwissenschaftlichen Diskurs herrscht teilweise immer noch ein Widerstreit zwischen denjenigen, die quantitative Forschung verteidigen und denjenigen, die qualitative Forschung bevorzugen. Quantitative Methoden reduzieren und standardisieren den Forschungsgegenstand, indem Sachverhalte, Merkmalausprägungen und Häufigkeiten durch Zahlen und Skalen abgebildet werden. Qualitative Methoden beruhen auf Interpretationen des Forschungsstandes, welche durch textliche Beschreibung geprägt sind. Demnach steht eher die Relevanz und nicht die Ausprägung einzelner Merkmale im Vordergrund. Während bei der quantitativen Methode bereits bei der Datenerhebung die Komplexität des Forschungsgegenstandes maßgebend ist, erfolgt diese in der qualitativen Methode erst im Prozess der Auswertung bzw. Ergebnisdarstellung (vgl. Gläser/ Laudel 2009: 27, vgl. Lueger 2009: 82). Die Verfechter*innen der quantitativen Methode werfen der qualitativen Methode mangelnden Theoriebezug und dadurch eine willkürliche Methodenwahl vor, wodurch die Datenerhebung- und Auswertung nicht reproduzierbar werden und die Erkenntnisse dadurch als unverlässlich angesehen werden. Auf der

Gegenseite argumentieren die Befürworter*innen der qualitativen Methoden, dass diese der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes menschlichen Handelns angemessen ist und werfen der quantitativen Methode vor durch das standardisierte Verfahren nur verkürzte Darstellungen zu erreichen. Diese strikte Trennung findet sich allerdings nur im theoretischen Diskurs. In der praktischen Forschung findet man unterschiedliche Anwendungen und Vermischungen beider Methoden, so kommt keine quantitative Studie ohne Interpretation zu einem Ergebnis und umgekehrt lassen sich in qualitativen Studien auch häufig Zahlenangaben finden (vgl. Gläser/ Laudel 2009: 24 f.). Entscheidend für die Wahl einer Methode ist daher letztendlich immer das Erkenntnisinteresse und die Formulierung der Forschungsfrage(n) der jeweiligen Studie.

Die Autorin hat sich für eine qualitative Studie entschieden, da es das Ziel ist, den Status quo zu erheben und somit ein Überblick über den aktuellen Stand des Freiwilligen-Managements zu erlangen. Ebenso führt die Beschränkung auf den Forschungsort Wien, sowie die Tatsache, dass das Freiwilligen- Management in einem Entwicklungsprozess und dadurch noch nicht flächendeckend in der Praxis verankert ist, dazu, dass die benötigte Anzahl für aussagekräftige Erkenntnisse durch eine quantitative Studie nicht gegeben ist. Die Verfasserin nimmt in der qualitativen Methode eine zentrale Rolle ein, da ihre Entscheidungen bezüglich des Samplings, der Datenerhebung und -auswertung, sowie der Interpretation und Beschreibung der Ergebnisse, entscheidenden Einfluss auf den Forschungsprozess haben (vgl. ebd.: 63).

Die Formulierung der Forschungsfrage(n) mit dem Fokus auf den Status quo und etwaige Unterschiede zwischen kleinen und großen Organisationen, stellt eine offene Frage dar. Dies ist im Vergleich zu einer Problemstellung positiv zu bewerten, da Problemstellungen direkt eine Betrachtungsperspektive einschließen, welche den Forschungsprozess einseitig beeinflussen können (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 22 f., vgl. Lueger 2009: 79 f.). Ebenso zeigt die Formulierung der Forschungsfragen an, dass es sich um eine vergleichende Studie handelt. Dadurch entsteht die Möglichkeit unterschiedliche Ausprägungen der abhängigen Variablen „Freiwilligen- Management“ und der unabhängigen Variablen „Organisationsgröße“ zu erkennen, um durch Rückschlüsse Wirkungsmechanismen vermuten zu können (vgl. Gläser/ Laudel 2009: 93 f.). Trotz des Postulats der Offenheit in der qualitativen Methode, ist zunächst eine Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes essentiell, da die jeweilige Forschungsleistung einen Beitrag

zum wissenschaftlichen Diskurs leisten soll und im besten Fall eine „Forschungslücke“ schließt. Dies kann aber nur gewährleistet werden, wenn der aktuelle Forschungsstand bekannt ist (vgl. ebd.: 74). Dafür werden Materialien gesammelt und analysiert bis sich die sogenannte „theoretische Sättigung“ einstellt. Also der Zeitpunkt an welchem sich die Interpretation des Forschungsstandes stabilisiert und der Aufwand weiterer Analysen den Erkenntniswert übersteigt (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 30). Die Verfasserin hat entschieden die theoretische Sättigung erreicht zu haben, als die Analyse weiterer Literatur keine neuen Erkenntnisse gebracht hat, da sich das Gefühl eingestellt hat wiederholt denselben Inhalt zu lesen.

Die qualitative Sozialforschung ist dem Erkenntnisinteresse entsprechend. Dennoch müssen die in Kapitel 4 dargestellten Ergebnisse in dem Kontext reflektiert werden, dass die Verschränkung von Materialien, erhobenen Daten und deren Auswertung immer von selektiver Wahrnehmung, individuellen Verstehen und Interpretationen der Verfasserin und der befragten Expert*innen abhängig ist (vgl. Lueger 2009: 138). Qualitative Sozialforschung ist daher im Voraus nicht genau planbar, sondern entwickelt sich im zirkulär verlaufenden Forschungsprozess. Der Prozess sollte demnach flexibel, aber systematisch sein, was eine kontinuierliche, kritische Reflektion und die Begründung der einzelnen Schritte im Forschungsprozess unentbehrlich machen (vgl. ebd.: 71).

3.2. Expert*innen- Interviews

Im Vergleich zu naturwissenschaftlichen Untersuchungen, hat die Sozialwissenschaft den Vorteil, dass ihr Untersuchungsgegenstand, die Akteur*innen in den jeweiligen sozialen Kontexten, befragt werden können. Allerdings können sich Interviews bzw. Befragungen als kompliziert darstellen, da Fragen und Antworten beidseitig verstanden und dementsprechend interpretiert werden müssen (vgl. Gläser/ Laudel 2009: 39). Da die Analyse von Expert*innen- Interviews einen hohen Aufwand bedeuten, sind in der Regel nur wenige Fälle innerhalb einer einzelnen Studie zu realisieren (vgl. ebd.: 37). Prinzipiell kommen all diejenigen Menschen für ein Expert*innen- Interview in Betracht, welche durch ihr spezifisches Wissen zu Beantwortung der Forschungsfrage beitragen (vgl. ebd. 43). Dadurch gibt es in der Literatur die unterschiedlichsten Definitionen der Expert*innen- Rolle, von der Annahme, dass jeder Mensch der Experte für seine eigene Lebensumwelt ist, bis zu der Perspektive, dass Expert*innen über spezifisches, schwer

zugängliches Fachwissen verfügen müssen. Die Autorin folgt hier Froschauer/ Lueger (2003), welche nicht die Expert*innen an sich, sondern deren Expertise unterschiedlich definieren. Sie unterscheiden in „*systeminterne Handlungsexpertise*“, „*feldinterne Reflexionsexpertise*“ und „*externe Expertise*“. Die systeminterne Handlungsexpertise bezieht sich auf subjektives Wissen durch persönliche Erfahrungen in der eigenen Umwelt (bspw. (Arbeits-) Erfahrung einer/s Mitarbeiter*in). Feldinterne Reflexionsexpertise beinhaltet auch Handlungswissen, geht aber darüber hinaus und kann dadurch auch Teilaspekte zu einem reflektierten, abstrakten Gesamtbild zusammenfügen und wiedergeben. Externe Expertise bezeichnet die Expertise, welche durch eine theoretische und wissenschaftliche Beschäftigung mit der Thematik entsteht (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 37 f.).

In der vorliegenden Studie soll sowohl die konkrete Gestaltung des Freiwilligen-Managements in den Organisationen, sowie der aktuelle Stand und Bedarf des Freiwilligen-Managements in Wien erhoben werden. Die Freiwilligen- Manager*innen agieren in unterschiedlichen Handlungsfeldern an der Schnittstelle zwischen organisationsintern und extern und verfügen somit über die benötigte „feldinterne Reflexionsexpertise“ (vgl. ebd. 53). Da in den Expert*innen- Interviews über den aktuellen Stand und die individuelle Einschätzung des Freiwilligen-Managements gesprochen wird, werden Einzelinterviews durchgeführt, damit kein Konkurrenzgefühl unter den Befragten entsteht. Der Zugang zu den Expert*innen kann sich als schwierig erweisen, so dass für diesen Prozess ein strategisches Vorgehen und das einplanen einer längeren Zeitspanne von Vorteil sind. Wie die Forscherin dabei vorgegangen ist, wird in Kapitel 3.5. beschrieben. Ebenso sollte in den Interviews auf ein positives Gesprächsklima geachtet werden, welches seitens der Forschenden gestaltet und beeinflusst werden kann.

„Ein offenes Zugehen auf die GesprächspartnerInnen, Freundlichkeit, seriöses Auftreten, demonstratives Interesse, Humor zeigen, Nachfragen bei einem eher stockenden Gesprächsverlauf und geduldiges Zuhören können das Gesprächsklima nachhaltig fördern.“ (ebd.: 60)

3.3. Leitfaden

Halbstandardisierte Interviews bestehen aus konkreten Fragen, wobei die Art und Weise, sowie die Ausführlichkeit der Antwort bewusst offengelassen wird. Zu den halb- oder teilstandardisierten Interviews zählen offene, narrative und leitfadengestützte Interviews. Im Unterschied zu offenen und narrativen Interviews beginnt das leitfadengestützte Interview nicht komplett offen bzw. „voraussetzungslos“, stattdessen drückt die/der Forschende durch die Gestaltung des Leitfadens ihr/ sein (fachliches) Vorverständnis aus. Das wissenschaftliche Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens findet Berücksichtigung in dem die Analyse des aktuellen Forschungsstandes, das Erkenntnisinteresse der Studie und weitere Vorüberlegungen, die Grundlage für die Erstellung eines Leitfadens darstellen. Durch die Verwendung eines Leitfadens kann das Interview zeitlich besser geplant werden, was der Gesprächsstimmung und Planung der Expert*innen in der Regel entgegenkommt (vgl. Gläser/ Laudel 2009: 115, vgl. Steinert, Erika 2000: 137). Zusätzlich erleichtert die Verwendung eines Leitfadens die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten, da gesichert wird, dass in mehreren Interviews gleichartige Informationen erhoben werden (vgl. Gläser/ Laudel 2009: 143). Das wissenschaftliche Prinzip der Offenheit scheint im Widerspruch zu einem ausformulierten Leitfaden zu stehen, welcher zum Ziel hat in begrenzter Zeit eine Vielzahl an vergleichbaren Daten zu produzieren. Die Fragen sollten daher so gestellt werden, dass den Expert*innen die Möglichkeit gegeben wird recht offen, je nach Wissen und Interesse, zu antworten (vgl. ebd.: 131, 146). Die Frage nach der „Offenheit“ in leitfadengestützten Interviews wird im wissenschaftlichen Diskurs kontrovers diskutiert. Während Gläser und Laudel (2009) darauf hinweisen, dass Fragen genau und damit verständlich formuliert sein sollten und Offenheit zur Verunsicherung der Befragten führen kann, führt Steinert (2000) aus, dass es neben konkreten Fragen auch Raum für offene Fragen, welche zur Erzählung anregen geben sollte. Froschauer und Lueger (2003) bewerten, im Gegensatz zu Gläser und Laudel (2009), die genaue Fragestellung als „altes Vorurteil“ und führen aus, dass offene bzw. unklare Frage einer Interpretation der Befragten bedürfen. Durch diesen Interpretationsprozess, so Froschauer und Lueger (2003), kann die jeweilige Antwort besonders bedeutungsvoll sein (vgl. Froschauer/ Lueger (2003): 75, vgl. Gläser/ Laudel (2009): 131, vgl. Steinert (2000): 137). Die Offenheit der Fragen muss demnach ausbalanciert werden. Ebenso sollte sich die Formulierung der Fragen im Leitfaden, sowie spontane Nachfragen während des Interviews, an dem kulturellen Kontext und den geläufigen Fachtermini und

Formulierungen der befragten Expert*innen orientieren (vgl. Gläser/ Laudel 2009: 112). Die Anordnung der Fragen im Leitfaden ist nicht als verbindlich anzusehen, sollte aber dennoch einem natürlichen Gesprächsverlauf ähneln.

„Um das Interview so weit wie möglich an einen natürlichen Gesprächsverlauf anzunähern, können Fragen aus dem Interviewleitfaden auch außer der Reihe gestellt werden, wenn es sich ergibt. So kommen Interviewpartner mitunter von selbst auf ein bestimmtes Thema zu sprechen, und es wäre unsinnig, sie von dort wieder wegzulenken, weil die zu diesem Thema gehörenden Fragen, noch nicht dran sind. Außerdem kann die vollständige Beantwortung einer Frage häufig nur dadurch erreicht werden, dass zu einer Antwort ad hoc Nachfragen gestellt werden. Solche Nachfragen können nicht in den Interviewleitfaden aufgenommen werden. Er ist deshalb eher eine Richtschnur, die die unbedingt zu stellenden Fragen enthält.“ (ebd.: 42)

Der erstellte Leitfaden ist verhältnismäßig lang, dies liegt allerdings an den Forschungsfragen, da der gesamte Status quo, sowie der bestehende Bedarf des Freiwilligen- Managements erhoben werden soll. Wie im Theorieteil der vorliegenden Arbeit ausführlich beschrieben, stellt das Freiwilligen- Management ein vielseitiges und komplexes Handlungsfeld für eine Studie dar. Der Leitfaden ist in drei Bereiche gegliedert. Der erste beinhaltet die Rahmenbedingungen des Freiwilligen- Managements in der jeweiligen sozialen Organisation und die Erfahrungen und den Zugang der Expert*innen selbst. Im zweiten Teil liegt der Fokus auf den operativen Aufgaben des Arbeitsalltag im Freiwilligen- Management. Um einen möglichst natürlichen Gesprächsverlauf zu gestalten, wird dabei bei der Entscheidung für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen angesetzt, folgend die Einschulung und Begleitung der Freiwilligen thematisiert und mit der Frage nach der Gestaltung der Beendigung des Engagements abgeschlossen. Im dritten und abschließenden Teil des Leitfadens wird nach den Aufgaben Evaluation und Öffentlichkeitsarbeit gefragt. Ebenfalls in diesem Abschnitt wird erhoben wie die Angebotslandschaft in Wien genutzt und bewertet wird und welcher Bedarf nach Meinung der Expert*innen derzeit vorhanden ist. Aufgrund der aktuellen Situation durch die Gesundheitskrise „Covid- 19“ wurde zum Abschluss die Frage gestellt, ob auch

positive Aspekte für das Freiwilligen- Management wahrzunehmen sind. Zu Beginn des Gesprächs wurde erneut auf den Datenschutz und die Verwendung der erhobenen Daten hingewiesen, wodurch einerseits ein vertrauensvoller Rahmen für das Gespräch ermöglicht wurde und es andererseits in den Transkripten verschriftlicht festgehalten werden konnte. Um vergleichbare Aussagen zu erhalten und dennoch dem wissenschaftlichen Prinzip der Offenheit gerecht zu werden, hat die Interviewerin sich dafür entschieden einzelne Fragen auszuformulieren und dazugehörige Aspekte, wie mögliche Antworten in Klammern zu ergänzen. Dadurch bestand für die Forscherin die Möglichkeit in den offen gestalteten Gesprächen den Überblick zu behalten und es war leichter, bei der Fülle an Aspekten, situative Nachfragen zu stellen. Der Leitfaden ist, wie zu Beginn des dritten Kapitels erwähnt, im Anhang enthalten.

3.4. Sampling

Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, gibt es für die qualitative Forschung keine einheitlichen theoretischen Vorgaben bezüglich des Samplings. Entscheidend ist das Erkenntnisinteresse der Forschungsfragen (vgl. Gläser/ Laudel 2009: 97 f.). Eine Schwierigkeit bestand darin, dass keine Übersicht aller sozialen Organisationen, die mit Freiwilligen in Wien arbeiten, existiert. Eine Suche beispielsweise über die Mitglieder eines Netzwerkes, hätte die Erkenntnisse beeinflusst. Denn dadurch wäre beispielsweise schon von vornherein klar gewesen, dass jede der befragten Organisationen ein so ausgebautes Freiwilligen- Management hat und die Angebotslandschaft in Wien kennt, dass sie Mitglied im besagten Netzwerk sind. Da die Freiwilligenmesse in Wien als „Pflichtveranstaltung“ für soziale Freiwilligenorganisationen gilt, sie große Bekanntheit auch über die Fachschaft hinaus hat und dort Organisationen jeder Größe vertreten sind, hat sich die Autorin entschieden die Aussteller*innen der Freiwilligenmesse im Herbst 2019 als Grundgesamtheit zu wählen. Im nächsten Schritt wurde festgelegt, nach welchen Kriterien kleine und große Organisationen unterschieden werden sollen. Da das Freiwilligen- Management im institutionalisierten Rahmen eine Mitarbeiter*innen- bzw. Leitungsposition ist und die Anzahl der Freiwilligen i.d.R. schwer zu erfassen und über das Jahr hinweg schwankend ist, wurde die Mitarbeiter*innen- Anzahl der sozialen Organisationen als Kriterium der Größe gewählt. In Anlehnung an die Größeneinordnung privatwirtschaftlicher Organisationen nach §221 UGB gelten soziale Organisationen mit

0- 49 Mitarbeitenden als kleine Organisationen und diejenigen mit mehr als 250 Mitarbeitenden als große Organisationen. Aspekte wie die Bilanzsumme nach §221 des UGB haben keine Aussagekraft für Non-Profit- Organisationen und wurden daher nicht berücksichtigt. Nach der Definition kleiner und großer Organisationen wurden anschließend 14 soziale Organisationen näher analysiert. Dadurch sind vereinzelt Organisationen ausgeschieden, da sie bspw. aktuell nicht mehr mit Freiwilligen arbeiten.

3.5. Durchführung der Expert*innen- Interviews

Der Zugang zum Untersuchungsfeld gelingt durch die Kontaktaufnahme mit Akteur*innen des Feldes. Durch eine unverbindliche Kontaktaufnahme können Beziehungen zu Expert*innen des Untersuchungsfeldes aufgebaut werden, welchen im Forschungsprozess eine bedeutende Rolle als Schlüsselperson bzw. Vermittlung und Informant*in zukommen kann (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 26, vgl. Lueger 2009: 90). Durch den Besuch der Freiwilligenmesse im Herbst 2019, sowie durch die Teilnahme an einem Vernetzungstreffen im Februar 2020 des NPO- Institutes Wien und an Online- Foren und Vorträgen des NPO- Instituts und des Fundraising Verbandes Austria während des „Covid- 19“- Lockdowns, hat die Autorin einen ersten Zugang zum Forschungsfeld erlangt. Zusätzlich hat die Verfasserin einen Einblick erhalten, welche Akteur*innen und Organisationen sich aktiv im Austausch befinden und welche Themen den aktuellen Diskurs dominieren. Rückblickend sind dadurch Kontakte zu einer Schlüsselperson, sowie erste kurze Gespräche mit zwei der acht befragten Expert*innen entstanden.

Von den sozialen Organisationen, welche dem Sampling entsprachen, wurden insgesamt acht Organisationen kontaktiert, davon jeweils vier Große und vier Kleine. Das Ziel war es zunächst, insgesamt sechs Expert*innen- Interviews durchzuführen. Nachdem alle angefragten Expert*innen Interesse bekundet haben, wurden letztendlich acht Interviews durchgeführt. Da durch die Auswirkungen der Gesundheitskrise anzunehmen war, dass die Freiwilligen- Manager*in ein erhöhtes Aufkommen an E-Mail- Kommunikation haben und mit der Reaktion auf die Situation ausgelastet waren, hat sich die Autorin dazu entschieden, als Erstkontakt ein telefonisches Gespräch zu wählen. Dies hat sich rückblickend als gute Taktik erwiesen, da dadurch das Forschungsvorhaben erklärt und ein persönlicher Kontakt aufgebaut werden konnte. Im Sinne der Offenheit sollten die Expert*innen vorab keinerlei Informationen erhalten, dies ist im praktischen

Forschungsprozess aber weder ethisch noch praktikabel. Die Expert*innen erklären sich eher für ein Interview bereit, wenn sie zumindest grob abschätzen können, was sie erwartet (vgl. Gläser/ Laudel 2009: 158). Die Forscherin hat diese Thematik in der Art gelöst, in dem sie den Expert*innen mitgeteilt hat, welche drei Bereiche bzw. Themenschwerpunkte im Leitfaden entwickelt wurden, ohne dabei konkrete Fragen zu nennen. In einigen Fällen konnte in diesen ersten Telefonaten sogar direkt ein Termin für das Expert*innen- Interview vereinbart werden. In diesem Prozess haben sich schon erste Unterschiede zwischen den kleinen und großen sozialen Organisationen gezeigt. Bei den kleinen Organisationen konnten direkt Termine telefonisch vereinbart werden und die besprochenen Rahmenbedingungen und Abmachungen von der Forschenden zur Verschriftlichung anschließend per E-Mail an die Expert*innen geschickt werden. Bei den großen Organisationen waren teilweise mehrere Anrufe nötig, um die entsprechenden Personen zu erreichen, teilweise wurde man mehrfach weitergeleitet. Bei einer Organisation musste zusätzlich zunächst über eine weitere Stelle ein Formular bezüglich des Forschungsvorhabens und der Verwendung der Daten ausgefüllt retourniert werden, bevor ein Termin vereinbart werden konnte.

Durch die Gesundheitskrise und die dadurch entstandene Mehrarbeit im Krisenmanagement der Freiwilligen- Manager*innen und teilweise eingeschränkte zeitliche Kapazitäten durch Kurzarbeit, konnten die Interviews nicht, wie geplant, im Mai stattfinden, sondern erst zwischen dem 16. Juni und 10. Juli 2020. Ebenfalls auf Grund der Lage zum damaligen Zeitpunkt hat es die Interviewerin den Befragten überlassen, ob sie ein persönliches Gespräch vor Ort oder einen Austausch per Videotelefonat bevorzugen. Drei Interviews fanden in den Räumlichkeiten der jeweiligen Organisationen vor Ort statt, fünf über die Software für Videokonferenzen „Zoom“. Die persönlichen Interviews wurden per Mobiltelefon aufgezeichnet. Die Gespräche die online stattgefunden haben, wurden automatisch aufgezeichnet und lediglich die Tonaufnahme (keine Videoaufzeichnung) gespeichert. Für eine Tonaufnahme spricht, dass alle erhobenen Daten auch ausgewertet werden können. Die Alternative wäre eine handschriftliche Protokollierung gewesen, die in der Regel aber von Informationsverlust durch die selektive Erinnerung der Forschenden geprägt ist. Erfahrungen aus der Forschung zeigen zudem das die Aufzeichnung des Interviews im Gesprächsverlauf in Vergessenheit gerät und somit wenig bis keinen Einfluss auf die Aussagen hat (vgl. Gläser/ Laudel 2009: 157 f.). Die Interviews dauerten durchschnittlich ca. 1:20 Stunden, das kürzeste Interview hatte

eine Länge von 00:55:09 und das Längste eine Dauer von 2:05:27, dieses hat allerdings eine absolute Ausnahme dargestellt. Insgesamt beträgt die Dauer der transkribierten Tonaufnahmen ca. 10:18 Stunden. Die persönlichen Interviews vor Ort waren jeweils länger als jene, die online durchgeführten wurden.

Es herrschte durchwegs eine freundliche Atmosphäre und die Expert*innen haben ausführliche und interessante Einblicke in ihren Arbeitsalltag gegeben. Während den Interviews wurde immer wieder von Seiten der Expert*innen auf die Auswirkungen der Gesundheitskrise und aktuelle Maßnahmen hingewiesen. Der Gesprächsverlauf war am Leitfaden orientiert. Manche Expert*innen verwiesen bereits im ersten Teil bei der Erklärung der Organisationskultur und -struktur auf die Entscheidung beziehungsweise historischen Entwicklung bezüglich der Zusammenarbeit mit Freiwilligen. Da dies aber nicht bei alle Interviewpartner*innen der Fall war, wurde der Leitfaden in seiner ursprünglichen Form als Gesprächsgrundlage und Orientierung für die Interviewerin beibehalten und die Fragen situativ angepasst, beziehungsweise übersprungen, falls die Expert*innen die Antwort schon vorher genannt hatten. Abschließend hat sich die Interviewerin erneut bei den Expert*innen für ihre Bereitschaft und Zeit bedankt und angeboten die Masterarbeit, nach der Veröffentlichung, zukommen zu lassen. Alle acht Expert*innen haben großes Interesse an den Ergebnissen bekundet und möchten die Masterarbeit per E-Mail zugesendet bekommen.

3.6. Methode der Auswertung

Die erhobenen Daten während der Expert*innen- Interviews bringen die Perspektiven einzelner Personen zum Ausdruck. Erst durch eine strategische, reflektierte Analyse der erhobenen Daten aus den Gesprächen können (neue) subjektunabhängige Erkenntnisse generiert werden (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 17, vgl. Lueger 2009: 151). Die Tonaufnahmen der Expert*innen- Interviews stellen dabei die Grundlage der Auswertung dar. Die Schwierigkeit bei der Analyse in der qualitativen Forschung ist, dass das erhobene Datenmaterial irrelevante, schwer interpretierbare und widersprüchliche Aussagen enthalten kann. Wie für den gesamten Forschungsprozess, ist auch bei der Methode der Auswertung das Erkenntnisinteresse der Studie maßgebend.

3.6.1. Transkription

„Forschungsaufzeichnungen unterliegen den spezifischen Aufzeichnungsrestriktionen, haben aber den unschätzbaren Vorteil der wiederholten Zuwendung ohne Handlungszwang, der (Re-)Analyse aus verschiedenen Perspektiven, der Verfügbarkeit für vergleichende Analysen auch über lange Zeitstrecken hinweg und der Möglichkeit des Experimentierens mit dem Material.“ (Lueger (2009): 143)

Die Tonaufnahmen wurden vollständig inhaltlich- semantisch transkribiert. Dabei wurde die Sprache nur geglättet, wenn es für das Verständnis wichtig war. Unverständliche Stellen, Lachen und längere Pausen oder Umlaute wurden ebenfalls transkribiert, allerdings wurden unterbrechende, zustimmende Momente, wie „mhm“ oder „hm“ nicht vollständig transkribiert. Die Autorin hat sich dazu entschieden die Aufnahmen vollständig zu transkribieren, obwohl sich viele Aussagen auf die Gesundheitskrise durch „Covid- 19“ beziehen, welche nicht Bestandteil der Forschungsfrage sind. Dadurch soll zum einen vermieden werden, dass die Textreduktion willkürlich und dadurch nicht-nachvollziehbar durchgeführt wird und zum andere besteht durch die vollständige Transkription die Möglichkeit für weitere, zukünftige Analysen (vgl. Gläser/ Laudel 2009: 193). Vor dem Hintergrund und den aktuell nicht abschätzbaren Folgen für das Freiwilligen- Management und das freiwillige Engagement an sich, kann eine erneute Analyse der Transkripte zukünftig zum Erkenntnisgewinn beitragen.

Die Tonaufnahmen wurden zunächst mit Hilfe der Transkriptions- Software „trint“ grob verschriftlicht. Anschließend wurden die Texte in die Transkriptionsvorlage des Departments für Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit des FH- Campus Wien transferiert. In einer genauen Transkription wurden alle Interviews erneut bearbeitet und anschließend anonymisiert. Das entstandene Textmaterial für acht Interviews umfasst insgesamt ca. 314 Seiten und bietet durch die Fülle an Materialien weitere Analysemöglichkeiten.

3.6.2. Themenanalyse nach Froschauer/ Lueger

Das Textreduktionsverfahren der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003) ist dafür geeignet, sich einen Überblick zu einem Thema zu verschaffen. Die Themenanalyse

eignet sich nicht nur für eine Strukturierung des erhobenen Textmaterials, sondern gibt ebenfalls die Möglichkeit verschiedene Kontexte und Einstellungen differenziert darzustellen und zu vergleichen. Des Weiteren stellt das Textreduktionsverfahren der Themenanalyse eine mögliche Auswertungsmethode für große Textmenge dar, soweit der Fokus der Forschungsfrage auf dem inhaltlich Gesagten liegt (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 158, vgl. Lueger 2009: 154). In der vorliegenden Studie wurde eine große Textmenge produziert, das Ziel der Analyse ist sowohl eine Übersicht bezüglich des Status quo zu erlangen als auch die Möglichkeit zu schaffen Unterschiede differenziert darzustellen und in Vergleich zu setzen. Die Themenanalyse beschränkt die Interpretationsleistung, im Vergleich bspw. zu der bekannten Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring, auf ein Minimum. Da der Fokus auf dem Inhalt der Expert*innen- Interviews und nicht auf der Sinnstruktur oder auf dem Entstehungshintergrund liegt ist diese Analyse für die Beantwortung der Forschungsfrage dennoch ausreichend. Ebenfalls bedeutet eine geringe Interpretation der Forschenden zudem die Fokussierung auf den Textgehalt, wodurch die Beeinflussung der Interpretation durch persönliche Meinungen geringgehalten wird (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 159). Das Textreduktionsverfahren stellt demnach eher eine Methode der Zusammenfassung dar. Dennoch ist es nicht ausreichend nur die Themen im Transkript zu benennen, sondern es gilt auch die identifizierten Themen nach spezifischen Charakteristika zu analysieren, um Unterschiede in den Meinungen abbilden und vergleichen zu können und den Argumentationszusammenhang der jeweiligen Aussagen in den Gesprächsverlauf einordnen zu können (vgl. ebd.: 159).

Froschauer und Lueger (2003) beschreiben den Prozess der Auswertung nach der Methode der Textreduktion der Themenanalyse in fünf Schritten. Zu Beginn wird jedes Transkript gelesen, inhaltliche Themen benannt und alle Stelle im Transkript, welche zu diesem Thema gehören, markiert. Bei diesem Schritt ist es ebenfalls wichtig festzuhalten, wer in welchem Interview und in welchem Kontext das Thema angesprochen hat. Was ein „Thema“ darstellt, hängt vom Erkenntnisinteresse der Studie ab. Im nächsten Schritt wird jedes Thema analysiert und die ihm eigenen Charakteristika ausgearbeitet. Um die Charakteristika der Themen umfassend zu identifizieren, bezieht sich dieser Analyseschritt nicht auf einzelne Expert*innen- Interviews, sondern auf alle durchgeführten Interviews. Im nachfolgenden Schritt wird die Reihenfolge der angesprochenen Themen dargestellt. Froschauer und Lueger (2003) verweisen an dieser Stelle daraufhin, dass dieser

Analyseschritt vor allem für qualitative Studien, welche narrative Interviews verwenden von Bedeutung ist. Bei leitfadengestützten Expert*innen- Interviews, wie in der vorliegenden Studie verwendet, ist diese Analyse in der Regel wenig aussagekräftig, da die Themenreihenfolge vom Aufbau des Leitfadens geprägt ist. Im vierten Schritt liegt der Fokus auf den Gemeinsamkeiten und Unterschieden der vorausgegangenen Analyseschritte hinsichtlich der verschiedenen Interviews. So können beispielsweise unterschiedliche Interpretationen und Definitionen analysiert werden. Für die vorliegende Studie bietet dieser Schritt ebenfalls eine gute Möglichkeit, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen kleinen und großen Organisationen auszuarbeiten. Im letzten und fünften Schritt der Themenanalyse werden die identifizierten Themen und Charakteristika in den Kontext der Forschungsfrage integriert. Dabei werden im Sinn der qualitativen Methode Unterschiede dargestellt und in der Regel nicht vereinheitlicht (vgl. ebd.: 160 ff.).

3.6.3. Auswertung der Daten

Im Sinne des Prinzips theorieleitenden Vorgehens wird folgend der tatsächliche Auswertungsprozess dargestellt. Die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003) dient dabei als Grundlage, allerdings wird im wissenschaftlichen Diskurs zur interpretativen, qualitativen Forschung immer wieder betont, dass das Ziel der Studie und nicht eine exakte Einhaltung von methodischen Schritten im Vordergrund steht (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 12, vgl. Gläser/ Laudel 2009: 13).

Den Ausgangspunkt für die Themenanalyse stellen die anonymisierten Transkripte dar (siehe Kapitel 3.6.1.). Um die vereinbarte Anonymisierung zu gewährleisten und dennoch die Möglichkeit zu haben zwischen Aussagen von Expert*innen kleiner und großer sozialer Organisationen unterscheiden zu können, hat die Verfasserin die Organisationen mit den Buchstaben A bis H abgekürzt. Dabei stellen die vier anonymisierten Organisationen A, B, C und D die kleinen sozialen Organisationen und E, F, G und H die großen Organisationen dar. Die Expert*innen wurden jeweils mit „B“ für Befragte/ r anonymisiert. So sind Aussagen der/ des Expert*in der Organisation C beispielsweise mit „CB“ abgekürzt.

Im ersten Schritt der Analyse wurden die Themen in den anonymisierten Transkripten identifiziert und die dazugehörigen Stellen im Text, durch die „Kommentar- Funktion“ in

Word übersichtlich festgehalten. In Form einer Tabelle wurden dann alle Themen gesammelt und zu jedem Thema alle Charakteristika aus jedem Interview identifiziert und mit der jeweiligen Textstelle dokumentiert. Es wurden insgesamt zehn Themen und insgesamt 42 Charakteristika identifiziert. Die Reihenfolge der Themen hat sich am Leitfaden orientiert. Unterschiede in der Reihenfolge haben sich lediglich bezüglich der aktuellen Thematik der Gesundheitskrise ergeben, je nachdem wie viel Raum das Thema im Expert*innen- Interview eingenommen hat. Da diese Thematik aber nicht zur Beantwortung der Forschungsfrage beiträgt, wurden im dritten Schritt der Themenanalyse keine relevanten Erkenntnisse generiert. Wie bereits dargelegt, ist es bei der qualitativen Methode Usus die Methoden dem Erkenntnisinteresse anzupassen. Da das Ziel der vorliegenden Studien ein Vergleich kleiner und großer Organisationen ist, hat sich die Verfasserin dazu entschieden den vierten Analyse Schritt in zwei Excel- Tabellen darzustellen, um für die Übersichtlichkeit und weitere Bearbeitung direkt die kleinen und großen Organisationen separat darzustellen. Eine exemplarische Darstellung des Ergebnisses der Themenanalyse ist im Anhang zu finden. Der letzte Analyse Schritt, also der Rückbezug der gewonnen Erkenntnisse auf die Forschungsfrage, folgt in den nächsten zwei Kapiteln der Ergebnisdarstellung und der Beantwortung der Forschungsfragen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Erkenntnisse der vorliegenden qualitative Studie auf der Analyse von insgesamt acht leitfadengestützten Expert*innen-Interviews beruhen. Davon wurden jeweils vier Interviews mit Expert*innen kleiner (bis 50 Mitarbeitende) und vier mit Expert*innen großer (ab 250 Mitarbeitenden) sozialer Organisationen geführt. Die auditiv aufgenommen Interviews wurden vollständig inhaltlich- semantisch transkribiert und nach der Themenanalyse von Froschauer/ Lueger (2003) analysiert. Aufgrund der produzierten großen Menge des Textmaterials können weitere Analyse, z.B. hinsichtlich der Auswirkungen durch die Gesundheitskrise „Covid-19“ auf das Freiwilligen- Management, zukünftig vorgenommen werden.

4. Ergebnisdarstellung

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Themenanalyse auf Grundlage der transkribierten, leitfadengestützten Expert*innen- Interviews dargestellt. Aufgrund der Textfülle werden die Ergebnisse zusammenfassend dargestellt, so dass hier die Autorin eine Reduktion der Inhalte vorgenommen hat und die Ergebnisse vor diesem Hintergrund einzuordnen sind. Wie in Kapitel 2.2. dargestellt, ist die Hauptadressant*innen- Gruppe von qualitativen Studien die Fachschaft und die interessierte Öffentlichkeit (vgl. Lueger 2019: 124 f.). Es wurden sechs Frauen und zwei Männer befragt, welche zum Großteil (sieben der acht Befragten) zwischen 3 bis 6 Jahren in der aktuellen Position tätig sind. Ein*e Expert*in ist bereits seit 25 Jahren in derselben sozialen Organisation tätig, zunächst in der Freiwilligen- Koordination, später im Freiwilligen- Management. Sieben Expert*innen waren dabei in der Professionalisierung, beziehungsweise Gestaltung der Position des Freiwilligen- Managements in den letzten Jahren persönlich involviert. Um die Anonymisierung zu gewährleisten und dennoch einen Rückschluss auf die Organisationsgröße zu ermöglichen wurden die Organisationen in alphabetischer Reihenfolge (von A-H) benannt, wobei A - D die kleinen Organisationen darstellt und E - H, die großen Organisationen. Die Expert*innen sind jeweils mit dem Buchstaben der Organisation und „B“ für Befragte/r abgekürzt, beispielsweise AB für die/den Expert*in der Organisation A.

4.1. Aufbau der Ergebnisdarstellung

Die Ergebnisdarstellung bezieht sich auf die Erkenntnisse, welche durch die Analyse der acht Expert*innen- Interviews gewonnen wurden und folgt dem Aufbau des Leitfadens. Zunächst werden demnach die Rahmenbedingungen des Freiwilligen- Managements in den Organisationen und die Entscheidung für die Freiwilligenarbeit beschrieben. Anschließend folgen die Themen „Freiwillige suchen und finden“, „Einstieg und Einschulung“, „Begleitung und Wertschätzung“ und „Freiwillige verabschieden“. Folgend wird die Bewertung des Status quo und der Evaluation organisationsintern, sowie des Status quo in Wien dargestellt. Anschließend wird der erhobene Bedarf diskutiert Dabei werden jeweils allgemeine Erkenntnisse dargestellt und auf Unterschiede zwischen den kleinen und großen Organisationen hingewiesen. Eine übersichtliche Darstellung der analysierten Unterschiede zwischen kleinen und großen sozialen

Freiwilligenorganisationen findet sich im folgenden Kapitel 5 „Beantwortung der Forschungsfrage“. Im Unterkapitel 4.11. wird auf Grund des Erhebungszeitpunktes und den Ergebnissen der Themenanalyse auf Auswirkungen, Maßnahmen und Zukunftsperspektiven bezüglich der Gesundheitskrise durch „Covid- 19“ eingegangen.

4.2. Rahmenbedingungen des Freiwilligen- Managements

Die untersuchten Organisationen sind in den unterschiedlichsten Handlungsfelder der Sozialen Arbeit aktiv. Während die vier kleinen Organisationen ihre Handlungsfelder im Bereich Migration/ Integration, Gesundheit, Umwelt und Soziales sowie Kinder und Familien verankern, verfügen die großen Organisationen E, F, G und H über ein breites Angebot an Dienstleistungen und sind in einer Vielzahl, in einem Fall nach eigener Aussagen sogar in allen, Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit aktiv. Sechs Organisationen beschreiben die Altersstruktur der Freiwilligen als hauptsächlich über 65 Jahren. Die zwei Organisationen, welche eine heterogene Altersstruktur angeben sind die Organisationen E und H. Alle acht sozialen Organisationen haben mindestens eine Stelle, welche für das Freiwilligen- Management verantwortlich ist. In den Bezeichnungen zeigt sich erneut die Pluralität der Begriffe, Freiwilligen- Management, Freiwilligen-Koordination, Servicestelle für Freiwillige oder Servicestelle für Freiwilligenarbeit, sowie bei sechs der befragten Organisationen im Berufsalltag eine synonyme Verwendung der Begrifflichkeiten. Sieben der acht sozialen Organisationen können als kristalline Organisationen bezeichnet werden, da sie seit der Gründung mit Freiwilligen zusammenarbeiten, beziehungsweise sie durch ehrenamtliches Engagement und/ oder karitativ gegründet worden sind und erst später institutionalisiert wurden. Alle befragten Expert*innen betonten die rasche Veränderung und Professionalisierung des Freiwilligen-Managements in den vergangenen fünf bis zehn Jahren.

„Also es [Anm. d. Verf. das Freiwilligen- Management] professionalisiert sich ja auch erst jetzt, seit fünf Jahre oder sowas so stark, dass es dann halt wirklich überall so Definition und strikte Beschreibung hat oder dass es Fortbildungen dazu gibt.“ (HB Z. 95- 97)

Im Aufbau des Freiwilligen- Managements lassen sich große Unterschiede zwischen den kleinen und großen Organisationen ausmachen. Die untersuchten Organisationen A, B, C und D haben zwischen 2- 42 festangestellte Mitarbeitende und arbeiten mit 18- 400 Freiwilligen. In den kleinen Organisationen sind drei der vier Expert*innen zeitgleich in der Leitungsposition der Einrichtung bzw. des Projektes und die/der vierte in Mitarbeiter*innenposition, welche/r neben dem Freiwilligen- Management auch für das Fundraising und die Öffentlichkeitsarbeit für die Organisation zuständig ist. Somit stehen in den kleinen Organisationen nur eine begrenzte Stundenanzahl pro Woche für das Freiwilligen- Management zur Verfügung und es stellt nur eine Aufgabe von vielen im Arbeitsalltag dar. Ebenso sind sie für Entscheidungen bezüglich des Freiwilligen-Managements allein oder zu zweit verantwortlich. In den großen Organisationen sind zwischen ca. 750 bis 6.500 Mitarbeitende angestellt und die Anzahl der Freiwilligen liegt zwischen 400 bis 3.600, beziehungsweise 11.600. Dies liegt daran, dass in der Organisation E zwischen Freiwilligen und Ehrenamtlichen unterschieden wird, wobei die Ehrenamtlich oft sehr eigenständig agieren und sich selbst nicht wirklich als Teil der Organisation E verstehen (vgl. EB Z. 174- 181). Die Organisation E und die Organisation H sind die einzigen Organisationen, welche unterschiedliche Definitionen für „Freiwillige“ und „Ehrenamtliche“ verwenden, wobei auch hier intern die Grenzen verschwommen und nicht einheitlich sind. Alle anderen Organisationen verwenden die Begriffe synonym. In den vier großen Organisationen gibt es jeweils ein gesamtverantwortliches Freiwilligen- Management, welches die Verantwortlichen für die Arbeit mit Freiwilligen in den einzelnen Standorten und Projekten betreuen und unterstützen. Drei der vier großen Organisationen verwenden für die verantwortlichen Mitarbeitenden in den jeweiligen Standorten und Projekten dabei den Begriff „Freiwilligen- Koordinator*innen“. Allerdings sind auch hier die Tätigkeiten unterschiedlich definiert und es gibt teilweise keine klare Trennung zwischen den Aufgaben des Freiwilligen- Managements und der Freiwilligen- Koordination. So werden beispielsweise Anerkennungs- und Wertschätzungsangebote sowie teilweise Fort- und Weiterbildungsangebote von beiden Positionen entwickelt und angeboten. Das Freiwilligen- Management versteht sich in den Organisationen E, F, G und H als „Servicestelle“ für die verantwortlichen Mitarbeitenden in den jeweiligen Einrichtungen/ Projekten und für die Freiwilligen direkt. Während die Positionen im Freiwilligen-Management Vollzeitstellen darstellen, haben die Verantwortlichen vor Ort nur eine

begrenzte Stundenanzahl ihrer Arbeitszeit für die Koordination der Freiwilligen zur Verfügung.

4.3. Die Entscheidung für Freiwillige

In keiner der befragten Organisationen gab es einen strategischen Entscheidungs- und Planungsprozess für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen. Sieben der Organisationen sehen durch den karitativen, ehrenamtlichen Ursprung der sozialen Organisationen oder durch das (ursprüngliche) Handlungsfeld der Nachbarschaftshilfe, die Freiwilligenarbeit als historischen Teil der Organisationskultur an. Lediglich Organisation B hat sich nach Gründung für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen entschieden, allerdings nicht in einem strategischen Prozess:

„Es war einfach aus der Notwendigkeit heraus, dass wir festgestellt haben, wir brauchen irgendwie Unterstützung abseits der Pflege, weil das einfach nicht mehr zu händeln war, auch nicht mehr nur im Organisationsbereich. Wir haben gestartet und dann hat sich erst dieses Thema Freiwilligen-Koordination, -Ausbildung entwickelt.“ (BB Z. 119- 124)

In den großen Organisationen E, F, G und H finden bei der Erstellung neuer Angebote und Dienstleistungen strategische Überlegungen statt, ob und wie weit dieses durch Freiwilligenarbeit ausgeführt werden können. Hier zeigen sich große Unterschiede in der Organisationskultur, während ein*e Expert*in beschreibt, dass Mitarbeitende eingesetzt werden, wenn es freiwillig nicht mehr tragbar bzw. sicher umsetzbar ist (FB vgl. Z. 276-278), betont ein*e andere*r, dass es zu den obersten Organisationszielen gehört, dass Freiwillige prinzipiell nur zusätzlich eingesetzt werden sollen und keinesfalls Tätigkeiten der Mitarbeitenden von Freiwilligen übernommen werden sollen (HB, vgl. Z. 563- 574). Die kleinen Organisationen sind bezüglich der jeweiligen Angebote und Dienstleistungen konstant und entwickeln dadurch selten neue Engagementmöglichkeiten.

4.4. Freiwillige suchen und finden

Bei der Akquise von potentiellen neuen Freiwilligen zeigen sich neben Gemeinsamkeiten, auch große Unterschiede zwischen den kleinen und großen sozialen Organisationen. Gemeinsamkeiten bestehen hinsichtlich der genutzten Kanäle für die Werbung. Diese sind bei allen Freiwilligenorganisationen die eigene Homepage, die jährliche Freiwilligenmesse im Rathaus in Wien, online Vermittlungs- Plattformen und dabei hauptsächlich die „Ehrenamtsbörse“ bzw. „Freiwillige für Wien“ und „ngojobs.eu“, lokale Aushänge in Supermärkten und Universitäten, sowie über persönlichen Kontakt, beispielsweise bei Grätzlfesten und (Informations-) Veranstaltungen. Fünf Organisationen nutzen Social Media, allerdings tendenziell eher bei dringendem Bedarf und nicht regulär. Unterschiede zeigen sich bei der Formulierung der Aufgabenprofile. Während die kleinen sozialen Organisationen allgemein oder nur das Haupthandlungsfeld der Freiwilligen ausschreiben und sich erst im Erstgespräch bzw. während des Engagements weitere Einsatzmöglichkeiten ergeben oder gestaltet werden, formulieren die großen Organisationen teils allgemeine und teils spezifische Ausschreibungen für Freiwilligentätigkeiten. Einen großen Unterschied stellt die Bekanntheit der jeweiligen Freiwilligenorganisation in der Öffentlichkeit dar. Lediglich Organisation C hat unter den kleinen Organisationen keine Schwierigkeiten ausreichend Interessierte zu erreichen, diese Organisation ist allerdings namentlich über Wien hinaus national und im gesamten deutschsprachigen Raum sehr bekannt, da es auch in anderen Städten Einrichtungen mit dem „selben“ Namen gibt. Die drei weiteren kleinen Organisationen beschreiben die Suche nach Freiwilligen als schwankend und teilweise schwierig.

„Wir haben die letzten drei Jahre jetzt eigentlich ein bisschen Schwierigkeiten gehabt Freiwillige zu finden, weil die üblichen Kanäle, die von Anfang an, nicht mehr gegriffen haben. Früher hat es einen Artikel in der Presse STANDARD gegeben, und wir haben 40, 50 Leute auf der Liste gehabt, die wir uns anschauen konnten. (...) Es war dann aber auch schwieriger, weil sie Angst haben, sich zu fix zu binden. Die wollen eher so ein bisschen was Lockeres und da war es eine Zeit lang schwierig. Dann haben wir es letztes Jahr geschafft auch darüber, dass wir die Homepage neu gemacht haben und auch Facebook- Ist jetzt doch mit ein bisschen mehr Spielraum, um ein

bisschen mehr Werbung machen zu können et cetera, dass wir halt bekannt werden, wer wir sind. Und die ganze Vernetzung, das braucht ja alles Zeit, das kannst du freiwillig nicht machen. Also ich merke es ja bei mir, ich komm mit den 20 Stunden ja kaum aus.“ (AB Z. 595- 610)

Die großen Freiwilligenorganisationen haben im Gegensatz dazu keinerlei Schwierigkeiten genug Freiwillige zu finden.

"Das ist sicher etwas, wo ich ehrlich sagen muss, dass es nicht unser Steckenpferd ist neue Freiwillige zu finden. Wir haben halt extrem viel Zulauf, weil wir halt bekannt sind. Das heißt, es ergibt sich meistens von selber." (HB Z. 333- 336)

Wobei alle Expert*innen der großen Organisationen anmerken, dass sie eine Veränderung der Motive der Freiwilligen und gestiegene Ansprüche bemerken und davon ausgehen, dass sie sich zukünftig auch mehr mit der Thematik auseinandersetzen müssen (z.B. vgl. GB Z. 428- 441, vgl. FB Z. 383- 390).

"So ist es, aber auch wir merken es, dass es nicht mehr so leicht ist Freiwillige zu finden wie früher. Noch ist unser Zulauf gut, aber auch wir merken da schon einen Wandel. Die Orga. F ist ja eine sehr bekannte Marke. Die Frage ist nur zum Beispiel: ist es bei allen Personengruppen so bekannt? Ist es bei den ganz Jungen auch noch so bekannt wie jetzt bei den älteren Semestern? Wen erreicht man damit noch? Auch wir müssen uns sicher in den nächsten Jahren überlegen, wie wir gezielt an Freiwillige kommen, ganz sicher!" (FB Z. 383- 390)

Bezüglich der veränderten Motive der Freiwilligen bestätigen alle Expert*innen, dass das Engagement insgesamt weniger beständig ist und vermehrt nach kurzfristigen Engagementmöglichkeiten gefragt wird. Je nach Handlungsfeld bieten die Organisationen

an auch kurzfristig tätig zu sein, allerdings bietet aktuell nur die Organisation E konkrete Ausschreibungen für kurzfristiges und punktuell Engagement an.

"Und da ist es sicherlich teilweise eine Herausforderung, den Einrichtungen auch den Mehrwert von punktuell Engagement näher zu bringen. Ihnen auch ein bisschen die Angst zu nehmen vor diesem Aufwand bzw. es sind auch immer gewisse Risiken, es kann sein, dass der Freiwillige nicht auftaucht oder so. Und vielleicht ihnen auch ein bisschen den Mut zu geben, da einfach kreativ zu denken. Da gibt es Einrichtungen, die da sehr kreativ sind und extrem spannende Tätigkeiten ausgeschrieben haben, dass ein Clown gesucht wurde zum Beispiel.“ (EB Z.540- 548)

4.5. Einstieg und Einschulung

Alle Expert*innen betonen den gestiegenen bürokratischen Aufwand, beispielsweise durch Versicherungen, polizeiliche Führungszeugnisse und die DSGVO. Dabei wird es als „Balanceakt“ beschrieben, wie viele Dokumente beim Einstieg zur Absicherung der Organisation und der Freiwilligen notwendig sind und inwieweit der offene und freiwillige Aspekt gewährleistet werden kann. Es gibt Freiwillige, welche eine Vielzahl von Dokumenten abschreckt, da sie dies nicht mit eigener Freiwilligkeit in Verbindung setzen, sondern sich dadurch verpflichtet fühlen.

„Genau, das ist wirklich ein Balanceakt, eine Gratwanderung, das Notwendige zu machen, um sich auch als Organisation abzusichern und um aber auch den Freiwilligen, den Eindruck zu vermitteln: hey, die haben sich etwas überlegt, die haben eine Struktur, haben Abläufe, die haben auch gewisse Formalitäten festgelegt. (...) Es gibt durchaus auch Freiwillige, die durchatmen, wenn sie sehen, da gibt es ein Formular, da gibt es etwas zum Unterschreiben, auch die DSGVO-Richtlinien. (...) Für manche, gerade eben für Jüngere, ist es schwieriger, die tun sich oft nicht so leicht, dass sie dann was unterschreiben sollten, obwohl sie es freiwillig machen, dass sie da noch irgendwelche Daten hergeben sollen und sich da ein bisschen „outen“ sollten. Ist schwierig, aber

wenn da jemand völlig abblockt, dann ist eh die Frage, ob er als Mitarbeiter der Organisation überhaupt tragbar wäre.“ (GB Z. 572- 587)

Organisation A, B und D gestalten den Erstkontakt durch individuelle Erstgespräche nach Bedarf, Organisation C bietet regelmäßige Informationsabende an, an welchen sich Interessierte über die Engagementmöglichkeiten und Rahmenbedingungen informieren können. Die vier großen Organisationen bieten Informationsveranstaltungen an und anschließend Erst- bzw. Aufnahmegespräche, welche teilweise vom Freiwilligen-Management, teilweise mit den Verantwortlichen (bzw. Freiwilligen- Koordinator*innen) der jeweiligen Einrichtungen/ Projekten durchgeführt werden. Die Gespräche direkt in den Einrichtungen erfolgen mit den potentiellen Freiwilligen, welche sich selbst vorab soweit informiert haben, dass sie wissen wo sie aktiv werden möchten. Die Erstgespräche über das Freiwilligen- Management dienen der Orientierung über Möglichkeiten der Freiwilligenarbeit innerhalb der gesamten Organisation. Für die großen Organisationen kann es eine Herausforderung darstellen, den „On-boarding- Prozess“ von der Vermittlung im Freiwilligen- Management bis zum Einsatz in der jeweiligen Organisationen klar und zeitnah zu gestalten, damit Interessierte sich nicht auf Grund von Wartezeiten zurückziehen oder an einer anderen Stelle ein Engagement beginnen.

„Da haben wir ein großes Plus, dass sich wirklich extrem viele Menschen melden bei uns, die sich freiwillig engagieren möchten. Die Herausforderung ist da vielleicht zu schauen, dass gerade bei Leuten, die sich auch bei uns melden, dass man sie so begleitet, dass sie dann auch wirklich gut in der Einrichtung ankommen. Also dieser On-boarding- Prozess ist echt ein gefährlicher Zeitpunkt, dass man auch Freiwillige verliert. Das kann durch Missverständnisse entstehen, wenn sie von uns eigentlich eine extrem gute, für sie passende Tätigkeit bekommen haben, dann vielleicht dieser Freiwilligen-Koordinator (...) nicht erreichbar ist. Und der Freiwillige glaubt, die wollen mich nicht mehr oder dann aufgibt oder eine andere Organisation kontaktiert. Da ist eher da die Herausforderung zu schauen, dass wirklich alle Personen, die ein Engagement wollen, in das gut reinkommen und da dann einfach zwischenmenschlich nicht enttäuscht werden.“ (EB Z. 423- 437)

Organisation C und Organisation G vereinbaren Schnupperphasen vor dem Aufnahmegespräch. In den anderen Organisationen bestehen keine geplanten Schnupperphasen, da die Freiwilligen prinzipiell nicht gebunden sind und jederzeit das Engagement beenden können. Einschulungen sind abhängig von der Organisation und den jeweiligen Tätigkeiten der Freiwilligen, aber unabhängig von der Größe der Organisation (verpflichtende Einschulungen bei zwei der großen und zwei der kleinen Organisationen).

4.6. Begleitung und Wertschätzung

Alle befragten Organisationen sind bemüht, je nach ihren Ressourcen, Wertschätzungs- und Anerkennungsangebote zu gestalten und einen guten Austausch mit den Freiwilligen sicherzustellen. Für alle befragten Organisationen gilt, dass regelmäßig ein Newsletter verschickt wird, regelmäßige Teamtreffen oder Stammtische stattfinden und die Freiwilligen zu Sommerfesten und Weihnachtsfeier eingeladen werden. Bei den kleinen Organisationen bieten die Organisationen C und D regelmäßig Fort- und Weiterbildungen beziehungsweise Workshops an und verstehen diese als Zeichen der Wertschätzung.

„Zuzüglich mach ich noch eine ganze Menge Weiterbildung für die Freiwillige. Also das ist quasi unser Dankeschön. Also wirklich auf eigentlich relativ hohem Niveau, organisieren wir Weiterbildungen, die jetzt nicht nur mit Didaktik oder so zu tun haben, also das ist total breit gefächert. (...) Du schaust immer was kriegst du möglichst günstig oder umsonst, ich mein was ist auch qualitativ wertvoll oder wen kennst du?“ (DB Z. 601-605, 620-622)

Den Organisationen A und B stehen aktuell keine Ressourcen dafür zur Verfügung, so dass derzeit Themen nur in Teambesprechungen eingebracht, aber keine Fort- und Weiterbildungen angeboten werden können.

"Ja, die Großen haben immer die Möglichkeit, dass sie ihre Mitarbeiter*innen zu Weiterbildungen schicken. Das ist irgendein Budget immer da. Wir haben das Budget nicht und da wäre ein großer Bedarf!" (AB Z. 1724- 1727)

Im Vergleich dazu bieten die großen Organisationen ein sehr viel größeres und vielfältigeres Angebot bezüglich Anerkennung und Wertschätzung an, von „Goodiebags“ als Willkommensgeschenk, über Exkursionen in und um Wien, Auszeichnungen und Ehrungen im festlichen Rahmen, Geburtstagskarten bis hin zu gemeinschaftlichen Demonstrationsteilnahmen ist alles vorhanden. Auch bezüglich Fort- und Weiterbildungen verfügen große Organisationen über andere Möglichkeiten, von Kursen die „Freiwillige für Freiwillige“ anbieten, über regelmäßige fachliche Fortbildungen, bis hin zu intensiven Ausbildungen im Gesundheitsbereich oder Führungskräfte- Ausbildungen, wird den Freiwilligen viel angeboten.

„Man kann Führungskräfte- Ausbildungen bei uns machen. Man kann in Richtung Einsatz gehen, man kann in Richtung Management gehen. (...) Wir haben Weiterbildungsmöglichkeiten, sei es im Fachbereich oder Fachbereich übergreifend.“ (FB Z. 691-697)

In der Organisation F werden bei sehr ressourcenintensiven Ausbildungen zusätzlich Ausbildungsvereinbarungen mit den Freiwilligen abgeschlossen. Dadurch wird einerseits den Freiwilligen der „Wert“ der Weiterbildung bewusst gemacht und formuliert, wie vielen Zeitstunden im Engagement dies entspricht bzw. welche Erwartungen die Organisation F an die Finanzierung der Ausbildung knüpft. Andererseits besteht durch die Vereinbarungen auch eine gewisse Verpflichtung. Denn in den seltenen Fällen, bei denen Interessierte die Ausbildung wahrnehmen und anschließend von ihrem Engagement zurücktreten (weil sie die Motivation verloren haben), werden sie gebeten für die Ausbildungskosten aufzukommen (vgl. FB Z. 482- 494).

4.7. Freiwillige verabschieden

Alle Expert*innen sind sich der Bedeutung eines „guten Abschlusses“ bewusst, da die (ehemaligen) Freiwilligen in ihrer Multiplikator*innenrolle große Bedeutung für die externe Wahrnehmung der sozialen Organisationen haben können. In alle Organisationen gibt es geplante und schleichende Beendigungen des Engagements. Entscheidend ist dafür in der Regel die entstandene Beziehung während des freiwilligen Engagements, so wie der Grund der Beendigung, beispielsweise bei Umzügen. Alle Freiwilligen- Manager*innen versuchen ein persönliches oder telefonisches Gespräch zu initiieren, wenn bemerkt wird, dass das Engagement immer weniger wahrgenommen wird. In den kleinen Organisationen sind zumeist die Beziehungen auf Grund der Anzahl der Beteiligten und des direkten Kontaktes enger, sodass in der Regel Abschlussgespräche informell stattfinden. Je nach Intensität und Dauer des Engagements wird die Beendigung durch ein gemeinsames Treffen, eine Danksagung im Newsletter, sowie kleinen Aufmerksamkeiten, wie einem Blumenstrauß oder ein T-Shirt mit Unterschriften zelebriert. In den großen Organisationen werden durchwegs Abschlussgespräche angeboten und wenn möglich zumindest telefonisch abgehalten. In den großen Organisationen dienen diese Gespräche dem gegenseitigen Feedback. Auch der Austrittsgrund und -Zeitpunkt wird für die Evaluation dokumentiert. Von den großen Organisationen gibt es als Rituale lediglich bei der Organisation E einen Glücksklee zum Abschied. Bei allen anderen gibt es kein Zelebrieren des Abschieds, in der Regel mit der Begründung, dass die Fluktuation und die Anzahl der Freiwilligen zu hoch sind. Ausnahmen gibt es lediglich bei hohen Funktionären oder ehrenamtlichen Vorständen.

Eine Beendigung des freiwilligen Engagements seitens der Freiwilligenorganisationen gibt es, unabhängig von der Organisationsgröße, wenn bspw. Werte der Organisation missachtet werden.

In allen Organisationen werden Bescheinigungen individuell auf Nachfrage ausformuliert. Je nach Zusammensetzung und Altersdurchschnitt der Engagierten wird „sehr selten“ bis „relativ häufig“ danach gefragt. Vier der Expert*innen haben in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass der Freiwilligenpass des Sozialministeriums viel zu aufwendig ist und in der Praxis nicht verwendet wird.

„Ich kenn ihn [Anm. d. Verf. den Freiwilligenpass] und die Idee mag gut gemeint sein, aber es ist total umständlich und es ist auch nicht das, was die Leute haben wollen.“ (DB Z.1148- 1149)

Die Grundlage für die Erstellung des Kompetenznachweises durch den Freiwilligenpass stellt ein zwei- bis dreistündiges Gespräch zwischen Freiwilligen und Freiwilligen-Manager*in dar. Oft haben die Freiwilligen- Manager*innen schon Mühe damit, Freiwillige nach der Beendigung ihres Engagements dazu zu motivieren sich die Zeit für ein (kurzes) Abschlussgespräch zu nehmen, geschweige denn für ein dreistündiges Reflexionsgespräch (vgl. GB Z. 762-766). Ebenso verfügen die Freiwilligen-Manager*innen nicht über diese zeitlichen Ressourcen. Dazu kommt, dass die Freiwilligen unterschiedliche Formen von Bescheinigungen benötigen, je nachdem wofür diese gebraucht wird. Eine Bestätigung für eine anschließende, fachliche Ausbildung wird anders formuliert, als beispielsweise eine Bescheinigung für ein/e Asylbewerber*in, welche diese im Rahmen des Anerkennungsverfahrens einem Asylrichter*in vorlegen möchte. Der Freiwilligenpass wird jedoch teilweise zur Anregung für ein Abschlussgespräch seitens des Freiwilligen- Managements genutzt (vgl. HB Z. 811- 830).

4.8. Evaluation und Bewertung des Status quo intern

Das Freiwilligen- Management befindet sich in einem ständigen Prozess. Während die Expert*innen der Organisationen A, B, C und D betonen, dass ein (weiterer) Ausbau des Freiwilligen- Managements hauptsächlich an fehlenden Ressourcen scheitert. Betonen die Expert*innen der Organisationen E, F, G und H, dass trotz der internen Professionalisierung und Umgestaltung des Freiwilligen- Managements immer auf externe Wandlungsprozesse reagiert werden muss. Änderungen in der Gesellschaft, in der Politik, in den rechtlichen Grundlagen oder unvorhersehbare Ereignisse, wie die aktuelle Gesundheitskrise, bringen beständig neue Herausforderungen für das Freiwilligen-Management mit sich, sodass selbiges nie als „fertig“ angesehen werden kann (vgl. HB Z. 893- 898).

Alle Freiwilligen- Manager*innen evaluieren das Freiwilligen- Management je nach ihren Ressourcen. Während in den kleinen Organisationen die Evaluationen in die Jahresberichte einfließen und teilweise an Vorgaben von Fördergeber*innen-

angepasst werden, gibt es in den großen Organisationen zusätzlich teilweise Monitorings für jedes Quartal, Handbücher zur Qualitätssicherung und Wirkungsziele des Freiwilligen-Managements, welche in der Strategie der jeweiligen Organisationen verankert sind. Ebenso werden in unregelmäßigen Abständen großangelegte Befragungen der Freiwilligen und Studien in Kooperation mit Universitäten, Hochschulen und dem NPO- Institut an der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt.

"Ehrenamt soll auch sichtbar sein und sichtbar ist es mit Zahlen und wenn ich sage, wir haben so und so viele Stunden im Ehrenamt gearbeitet, dann sieht man, wie notwendig diese Arbeit ist." (BB Z. 454- 456)

Die Erkenntnisse aus den Evaluationen dienen der qualitativen Weiterentwicklung und der öffentlichen Wahrnehmung, von gesellschaftlicher und politischer Seite, sowie als ein Mittel des Sozialmarketings.

4.9. Standort Wien

Der Ballungsraum Wien mit einer Vielzahl an Freiwilligenorganisationen und Vernetzungsmöglichkeiten wird von den Befragten sowohl positiv als auch negativ bewertet. Während beispielsweise die große Vielzahl an Organisationen bei der Gewinnung von Freiwilligen und Förderungen der öffentlichen Hand als Konkurrenz gesehen wird, werden andererseits die Vernetzungsmöglichkeiten als positiv gesehen. Ein*e Befragte*r sieht sogar die Vielzahl an Angeboten für freiwilliges Engagement als Vorteil, da sich die Freiwilligen dadurch individuell und bewusst für eine soziale Organisation entscheiden können, was sich wiederum positiv auf die Dauer des Engagements und die Zusammenarbeit auswirken kann (vgl. BB Z. 718-734). Die Expert*innen der Organisationen A, C und D sehen die Vielzahl an Mitbewerber*innen eher kritisch. Ein*e Expert*in spricht in diesem Zusammenhang von einem „*kompletten Konkurrenzgeschäft*“ (DB Z. 1036) und einem „*umkämpften Markt*“ (DB Z. 1128). Während bei den großen Organisationen lediglich Organisation F die vielen Mitbewerber*innen als Herausforderung nennt und sich ansonsten den Einschätzungen der Expert*innen der Organisationen E, G und H anschließt, welche den Standort Wien mit

den vielfältigen Möglichkeiten zur Vernetzung und Angebotserstellung als sehr positiv wahrnehmen.

Alle Organisationen nehmen an der Freiwilligen- Messe in Wien teil, es werden Angebote des Fundraising Verband Austria, Informationen des Unabhängigen LandesFreiwilligenzentrum (ULF) und der Freiwilligen- Kongress genutzt. Besonders hervorzuheben ist das Netzwerk Freiwilligenkoordination, welches ein Zusammenschluss von Freiwilligen- Manager*innen in Wien ist, die sich einmal im Quartal treffen und aktuell an Qualitätsmerkmalen für das Freiwilligen- Management bzw. die Freiwilligen-Koordination arbeiten. Sechs der befragten Expert*innen sind Mitglieder dieses Netzwerkes und sie alle haben den Mehrwert und wertvollen, fachlichen Austausch unter den Kolleg*innen betont.

"Aber die Unterstützung, die dadurch entsteht, und vor allem auch- was ich oft höre ist, dass die Koordinator*innen in ihren eigenen Organisationen oft so allein auf weiter Flur sind. Die haben oft so eine ausgeschriebene Funktion, die oft niemand sonst im Unternehmen hat- gehört nirgendwo wirklich dazu. Und wenn sie sich über die Schwierigkeiten austauschen möchte, dann gibt es intern kaum jemanden, der da anschlussfähig ist und mit sozusagen Gleichgesinnten oder im gleichen Feld tätigen Personen geht es einfach viel leichter." (GB Z. 911- 919).

Auffällig ist, dass die Expert*innen der Organisation A und D, welche den Standort eher negativ bewertet und den Konkurrenzkampf am meisten betont haben, nicht Mitglieder des Netzwerkes Freiwilligenkoordination sind. Es kann demnach vermutet werden, dass durch das Netzwerk Freiwilligenkoordination positive Erfahrungen im Austausch über Organisationen hinweg gemacht werden. Allerdings muss auch berücksichtigt werden, dass die Freiwilligen- Manager*innen der großen Organisationen angemerkt haben, dass das Gefühl der Konkurrenz vielleicht eher in den Leitungspositionen besteht, welche sich mit Ausschreibungen und der Gewinnung von Förderungen beschäftigen, was nicht zu ihren Kerntätigkeiten zählt. Die Freiwilligen- Manager*innen der kleinen Organisationen sind im Gegensatz dazu, bis auf eine Ausnahme, auch die Leitungsperson und dadurch mehr mit der Konkurrenz bezüglich der Finanzierung konfrontiert.

4.10. Erhobener Bedarf des Freiwilligen- Managements

Mit Abstand am häufigsten und von allen Expert*innen betont wurden die knappen beziehungsweise fehlenden Ressourcen im Freiwilligen- Management.

„Es ist durchwegs zu wenig Zeit und zu wenig Geld da, für alles!“ (HB Z.897-898)

"Aber wie gesagt, ohne Freiwillige funktioniert es nicht und wenn du sie jetzt wirklich in verschiedenen Bereichen hast, ist es wirklich Arbeit. Und es ist Nichts was man so, wie früher, nebenbei- also das geht schon lange nicht mehr. Wenn du sie wirklich aufnehmen willst, gescheit behandeln, mit ihnen arbeiten willst, mit Geben und Nehmen und auch gescheit verabschieden- dann ist es einfach extrem viel Zeit, extrem viel Aufwand." (DB Z. 930- 936)

"Und das ist ein sehr schwieriges Jonglieren. Es ist wirklich, wirklich mühselig- wir haben nicht die Größe, dass sich das irgendwie anders trägt. Wir könnten natürlich expandieren, wir haben sehr viele Anfragen, „Know-how“ haben wir wie es funktionieren könnte. Aber wir trauen uns nicht drüber. Wir expandieren nicht, solange die Finanzierung einfach jedes Jahr in der Luft hängt." (AB Z. 1471-1477)

Dem Ressourcenmangel kann einerseits begegnet werden, in dem Leistungsverträge der öffentlichen Hand ein Budget für das Freiwilligen- Management zur Verfügung stellen und dieses zeitnah auszahlen. Andererseits können vorhandene Ressourcen durch Vernetzung besser genutzt werden. Aufgrund der fehlenden Ressourcen und der teilweise unübersichtlichen Angebotslandschaft, auch durch die verschiedenen Begrifflichkeiten bedingt, hat sich als klarer Bedarf für das Freiwilligen- Management eine einheitliche Stelle für das Freiwilligen- Management dargestellt. Ein*e Befragte*r betonte, dass Deutschland mit der Bundes- Arbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa), diesbezüglich Österreich einen Schritt voraus ist und es sicherlich sinnvoll ist, die vorhandene Expertise noch besser zu teilen (vgl. EB Z. 963-983). Auch ein*e weitere*r

Expert*in ist überzeugt, dass die Vernetzung des Freiwilligen- Managements ausbaufähig ist, da sie/ er Mitglied in mehreren lokalen Netzwerken ist, aber oft das Gefühl hat, dasselbe Thema dreimal in unterschiedlichen Gruppen auszuarbeiten (vgl. BB Z.755-761).

"Das ist etwas, was fehlt in Österreich, absolut, ist eine Freiwilligen-Koordination- Stelle für Österreich. Es braucht es in jedem Bundesland und es braucht eine Übergeordnete für ganz Österreich. Theoretisch ist es das Sozialministerium, aber die haben halt auch tausend andere Sachen zu tun."
(HB, Z. 1029- 1034)

"Du hast so viele kleine Initiativen- die linke Hand weiß nicht, was die Rechte tut und wie denn auch?" (HB, Z. 1042- 1044)

"Da wäre es super, wenn es eben diese eine Stelle gäbe. Die sagt, ok was brauchen denn diese Organisationen und sagt, wir bieten euch das, das, das an und wir kommen dazu - super!" (AB Z. 1759- 1761)

Im Rahmen der Expert*innen- Interviews wurde deutlich, dass eine einheitliche Stelle helfen würde dem Ressourcenmangel zu begegnen. Beispielsweise indem organisationsübergreifende Fort- und Weiterbildungen für Freiwillige zu gemeinsamen Themen, wie (gewaltfreie) Kommunikation, die Rolle der Freiwilligen (Erwartungen und Abgrenzung), versicherungsrechtliche Themen und Erste- Hilfe- Kurse angeboten werden könnten. Ebenso könnte eine übergeordnete Stelle als eine Schnittstelle für die Freiwilligen- Expert*innen dienen, um ihre Erfahrungen austauschen zu können und ihren (aktuellen) Bedarf mitzuteilen. Es könnten alle Fort- und Weiterbildungsangebote für das Freiwilligen- Management und für die Freiwillige gesammelt und übersichtlich dargestellt werden. Wichtige rechtliche Grundlagen, sowie Haftungsfragen und politisch relevante Veränderungen könnten zusätzlich zusammenfassend dargestellt werden.

Lediglich die/ der Expert*in der Organisation D ist sich nicht sicher, ob sich daraus ein Mehrwert für das eigene Freiwilligen- Management einstellen würde, da die Konkurrenz als Hindernis für eine kooperative Zusammenarbeit gesehen wird.

Die kleinen Organisationen haben als weiteren Bedarf die Wahrnehmung seitens der Politik und Gesellschaft genannt:

"Genau und wir sind eine kleine Organisation, aber dass wir halt dasselbe „Ranking“ kriegen, dass wir mitreden dürfen. Also nicht, dass ich immer hinterherrennen muss: Wir sind auch noch da und machen das und wir machen das“ (AB Z. 1817-1820)

Des Weiteren sollten das Freiwilligen- Management und die Engagementsmöglichkeiten insgesamt in der öffentlichen Wahrnehmung viel präsenter sein (vgl. BB Z.767-768).

4.11. Krise als Chance? Auswirkungen durch Covid-19

Das Jahr 2020 war und ist geprägt durch die Auswirkungen der Gesundheitskrise durch das Corona- Virus „Covid- 19“. Die politischen Maßnahmen zur Eindämmung dieser Krise hatten und haben Einfluss auf alle Bereiche des Lebens und stellen auch das Freiwilligen- Management vor neue Herausforderungen und Unsicherheiten. Folgend werden die Maßnahmen, sowie Unsicherheiten und positive Begleiterscheinungen zusammenfassend dargestellt.

Mit Beginn des Lockdowns Mitte März 2020 begann eine intensive und herausfordernde Zeit für Freiwilligen- Manager*innen. Freiwillige durften zeitweise nicht oder nur unter speziellen Voraussetzungen eingesetzt werden. Für jedes Angebot und jede Dienstleistung musste individuell abgewogen werden, ob sie komplett pausiert werden oder ob sie essentiell für die Gesellschaft sind. Dazu zählten beispielsweise Bereiche der Pflege- und Rettungsdienste und der materiellen Grundversorgung, wie Lebensmittelausgaben. Diese Tätigkeitsbereiche, sowie alle weiteren nach der Phase des Lockdowns, mussten während des sogenannten „Hochfahrens“ neu konzipiert werden und an die Rahmenbedingungen des BMASK sowie an die Hygiene- und Sicherheitsvorschriften angepasst werden. Alle Freiwilligen- Manager*innen haben diese Zeit als sehr intensiv erlebt und zahllose Leitfäden, Zusatzvereinbarungen und Check- Listen geschrieben. Eine weitere große Herausforderung bestand für das Freiwilligen- Management im Umgang mit den Risikogruppen, dazu zählen Menschen über 60 Jahre sowie Menschen mit Vorerkrankungen. Vorerkrankungen der Freiwilligen sind dem Freiwilligen- Management allerdings nicht bekannt, so dass in erster Linie ein zeitweises „Engagementverbot“ für die Freiwilligen über 60 Jahren herrschte. Dies war für die Betroffenen teilweise sehr schwierig, sie fühlten sich diskriminiert auf Grund ihres Alters, ihrer Alltagsstruktur und freien Entscheidung beraubt und haben in vielen Fällen emotional auf die Maßnahme reagiert (bspw. vgl. AB Z. 233- 241). Neben der Umgestaltung der Angebote waren die Freiwilligen- Manager*innen sehr mit dem Krisen- Management, dem Austausch mit den Freiwilligen und der Klientel sowie mit Absprachen und der Kommunikation mit Fördergeber*innenstellen ausgelastet. Ein*e Befragte*r ergänzt, dass im Vergleich zur Flüchtlingskrise 2015/2016, zusätzliche Belastungen durch die lange Dauer des Ausnahmezustands und die Tatsache, dass die Auswirkungen auch im Privaten, also nach dem Feierabend ,weiterhin präsent waren, bestanden (vgl. FB Z. 645- 661).

Aktuell gestalten alle Freiwilligen- Manager*innen das „Hochfahren“ individuell. Alle Befragten hätten sich diesbezüglich, gerade im Umgang mit den Risikogruppen und diesbezüglichen Haftungsfragen, erneute Richtlinien des BMASK gewünscht, die aber bisher nicht existieren. Offizielle Aussagen von Seiten der Politik sind ebenso hilfreich in der Kommunikation mit den Freiwilligen, damit die getroffenen Maßnahmen des Freiwilligen- Managements nicht willkürlich wirken (vgl. GB Z. 1005- 1014). Alle Expert*innen versuchen sich auf unterschiedliche Szenarien im Herbst 2020 vorzubereiten, es ist allerdings aktuell nicht absehbar, in welcher Form sich die Gesundheitskrise entwickeln wird und welche Auswirkungen noch zu erwarten sind. Da durch die wirtschaftlichen Auswirkungen viele Menschen unverschuldet in prekäre Lebensumstände geraten sind und die Forschung schon mehrfach belegt hat, dass sich eher Menschen freiwillig engagieren die finanziell abgesichert sind, könnte sich dies eventuell auf die Anzahl der Freiwilligen insgesamt auswirken, sowie auf das Klientel, welches auf Angebote auch der Freiwilligenarbeit angewiesen ist (vgl. CB Z. 923- 929). Bedenken wurden geäußert bezüglich der Verrechnung von Fördergeldern, in der Zeit, in der das Freiwilligen- Management und Freiwillige im Lockdown aktiv waren, da die Tätigkeiten nicht in der Form stattfinden konnten, wie sie in den Leistungsverträgen vereinbart wurden (vgl. z.B. DB Z. 1434- 1436). Weitere Unsicherheiten bestehen hinsichtlich der Umsetzung der Freiwilligenmesse im Herbst 2020 im Rathaus in Wien. Diese ist für die Freiwilligenorganisationen eine wichtige Veranstaltung für die Akquise und Präsenz in der Öffentlichkeit, allerdings erscheint es aktuell sehr unrealistisch, dass sie im Jahr 2020 in üblicher Form stattfindet. Eine online Variante wäre vermutlich nicht zielführend, da die zwei Expert*innen, welche an der „Young- Volunteer- Messe“, die aufgrund von Covid-19 erstmals online stattfand, teilgenommen haben, beide als „sinnlos“ empfunden haben. Die Chat- Funktion wurde kaum genutzt, wodurch es keinen persönlichen Austausch gab (vgl. GB Z. 366- 370, HB Z. 1214- 1218).

Es lassen sich dennoch auch positive Entwicklungen in den vergangenen Monaten feststellen. Die großen Freiwilligenorganisationen und das Freiwilligen- Management haben einen „digitalen Schub“ erlebt. Es wurden online Angebote für die Freiwilligen und das Klientel erstellt, interne Abläufe digitalisiert, Fort- und Weiterbildungsangebote auf E-learning umgestellt und es hat sich eine neue Meeting- Kultur etabliert. Während vor der

Gesundheitskrise Besprechungen und Treffen nur mit den Beteiligten, welche vor Ort sein konnten, abgehalten wurden, hat sich nun etabliert Abwesende, wenn möglich, per Video-Konferenz dazu zuschalten. Die Freiwilligen- Manager*innen der sozialen Organisationen E, F, G und H sind sicher, dass dies teilweise in Zukunft beibehalten wird (vgl. EB Z. 1052-1061, vgl. FB Z.1031- 1045, vgl. GB Z. 1071- 1076, vgl. HB Z. 1161- 1205). Die befragten Expert*innen der kleinen Freiwilligenorganisationen A, B, C und D sehen aktuell keine positiven Entwicklungen bzw. Chancen in der Gesundheitskrise für das Freiwilligen- Management. Allerdings haben sie, wie auch die Befragten der großen Organisationen bemerkt, dass das Thema freiwilliges Engagement durch die Gesundheitskrise in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt ist und in der Gesellschaft die Bereitschaft sich zu engagieren sehr groß ist/ war. Drei Expert*innen haben ergänzt, dass sich verhältnismäßig sehr viele junge Menschen interessiert gezeigt haben. Wie viele dieser Freiwilligen, beziehungsweise Interessierten sich zukünftig bzw. langfristig engagieren bleibt abzuwarten.

Die analysierten Ergebnisse der Expert*innen- Interviews zeigen, dass sich das Freiwilligen- Management in sozialen Organisationen in Wien in den vergangenen fünf Jahren professionalisiert hat. Die jeweilige Ausgestaltung und der erhobene Bedarf sind teilweise abhängig von der Größe und der Bekanntheit der Freiwilligenorganisation. Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse an den Forschungsstand zurückgeführt und die Forschungsfragen der vorliegenden Studie beantwortet.

5. Die Beantwortung der Forschungsfrage

Bei der Beantwortung der Forschungsfrage ist anzumerken, dass durch das qualitative Forschungsdesign mit insgesamt acht Expert*innen- Interviews nur Tendenzen für Freiwilligenorganisationen im Raum Wien zu generieren sind und demnach kein Anspruch auf allgemeine Gültigkeit erhoben werden kann.

Wie zu Beginn der vorliegenden Masterarbeit in Kapitel 1.2. beschrieben, lauten die Forschungsfragen der vorliegenden Studie:

- 1.) In welcher Form werden die Erkenntnisse des wissenschaftlichen Diskurses bezüglich des Freiwilligen- Managements in der Praxis umgesetzt?
- 2.) Welche aktuellen Herausforderungen und welcher Bedarf sind in den sozialen Organisationen bezüglich des Freiwilligen- Managements vorzufinden und wie kann diesen begegnet werden?
- 3.) Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede lassen sich im Status quo und dem aktuellen Bedarf zwischen kleinen und großen sozialen Organisationen erkennen?

In welcher Form werden die Erkenntnisse des wissenschaftlichen Diskurses bezüglich des Freiwilligen- Managements in der Praxis umgesetzt?

Die befragten Expert*innen tauschen sich hauptsächlich bei Vernetzungsveranstaltungen zum aktuellen wissenschaftlichen Diskurs aus. Allen Befragten ist aus ihrer Berufspraxis evident, welche Aufgaben das Freiwilligen- Management umfasst und sie nehmen die Entwicklung und die rasche Professionalisierung des Freiwilligen- Managements wahr. Die organisationsinterne Entwicklung ist allerdings stark von den vorhandenen Ressourcen abhängig. Auffällig ist das es in keiner der befragten Organisationen eine strategische Entscheidung und Planung des freiwilligen Engagements gab. Im Gegensatz dazu wird genau dieser Entscheidungsprozess in den aktuellen Modellen des Freiwilligen- Managements als strategische Aufgabe betont und stellt oft den Fokus im wissenschaftlichen Diskurs bzgl. der „Managementaufgabe“ dar. Der in der Fachliteratur oft angeführte Bedarf für konkrete „Stellenausschreibungen“, um potentielle Freiwillige als Individuen anzusprechen findet sich nur gering bei den großen sozialen Organisationen, bei den befragten kleinen sozialen Organisationen werden nur allgemein

gehaltene Aufgabenprofile veröffentlicht. Des Weiteren wird hauptsächlich bei den Charakteristika „Umgang mit Konflikten“ und „Beendigung des Engagements“ sehr oft angegeben, dass „nach Bedarf“ reagiert wird. Mit Rückbezug auf Kegel (2012) ist dies kritisch zu reflektieren, da ein (nachträgliches) Agieren nach Bedarf, nicht ein strategisches, proaktives Handeln darstellt und somit nicht als „Management“ verstanden werden kann (vgl. Kegel et al 2012: 62). Im Gegensatz dazu werden in der Praxis die Themen „Freiwillige finden“ und „Freiwillige begleiten“ nach den Erkenntnissen des wissenschaftlichen Diskurses, welche sich mit den jeweiligen Erfahrungen decken, umgesetzt. So arbeiten alle Freiwilligenorganisationen beispielsweise an neuen Werbekanälen und bauen ihre Online- Präsenz aus, in dem auch vermehrt soziale Medien genutzt werden. Ebenfalls sind alle Freiwilligenorganisationen bemüht vielfältige Anerkennungs- und Wertschätzungsangebote, sowie Fort- und Weiterbildungen anzubieten. Dies ist allerdings stark von den jeweilig vorhandenen Ressourcen abhängig. Dasselbe gilt für die Evaluation des Freiwilligen- Managements, welche in den aktuellen Theorien über die vergangenen Jahre immer ausgeprägter thematisiert worden ist.

Welche aktuellen Herausforderungen und welcher Bedarf sind in den sozialen Organisationen bezüglich des Freiwilligen- Managements vorzufinden und wie kann diesen begegnet werden?

Die größte Herausforderung und damit auch der größte Bedarf stellen die (knappen) Ressourcen im Freiwilligen- Management dar. Dies gilt sowohl für die kleinen, als auch für die großen Organisationen, wenngleich die kleinen Organisationen stärker unter finanziellem Druck stehen, da größere soziale Organisationen in der Regel durch einen Finanzierungsmix mehr Spielraum für den Einsatz der insgesamt höheren Ressourcen haben. Der Standort Wien wird tendenziell als positiv gesehen, auch wenn im Kontext von Ausschreibungen und bei der Akquise von Freiwilligen Konkurrenzsituationen wahrgenommen werden. Auffällig ist, dass die sechs Expert*innen, welche Mitglieder im Netzwerk Freiwilligenkoordination sind, die Vernetzung und den Austausch sehr schätzen und so gut wie nie ein Konkurrenzgefühl haben, während die zwei Expert*innen, welche nicht in dem Netzwerk agieren ein verstärktes Konkurrenzgefühl haben und an mehreren Stellen betont haben, dass man doch sehr „auf sich“ gestellt ist. Nach Meinung der Autorin, kann dies insofern interpretiert werden, dass die Bedeutung der Vernetzung für

das Freiwilligen- Management steigt und diesbezüglich auch Ressourcen eingeplant werden sollten. Die Ergebnisse zeigen, dass dem essentiellen Bedarf an mehr Ressourcen, welche dem gestiegenen Aufwand und der Komplexität des Freiwilligen- Managements entsprechen sollten, in mindestens zwei Formen begegnet werden kann. Einerseits kann das durch eine Förderung des Freiwilligen- Managements im Rahmen der Leistungsverträge und eine zeitnahe Auszahlung der bewilligten Förderungen von öffentlichen Stellen passieren. Andererseits kann die Förderung einer besseren Vernetzung des Freiwilligen- Managements in Wien und Österreich hilfreich sein, um die knappen Ressourcen möglichst effektiv einzusetzen. Die Studie hat ergeben, dass bis auf eine Person alle davon überzeugt sind, dass eine institutionalisierte Vernetzungsstelle als Ergänzung zum Sozialministerium, das Freiwilligen- Management nachhaltigen fördern würde. In dieser übergeordneten Stelle könnte das gesammelte Wissen und die oft unübersichtliche Angebotslandschaft im Bereich des freiwilligen Engagements zusammengefasst werden. Es könnten Ressourcen geschont werden, indem gemeinsame Fort- und Weiterbildungen für die Freiwilligen angeboten werden. Dies würde gerade für kleinen Organisationen einen großen Mehrgewinn bedeuten, da selbige in diesem Bereich einen großen Bedarf haben. Beispiele für die Vielzahl an Themen, welche organisationsübergreifend angeboten werden könnten, sind bspw. Abgrenzung und die Erwartungen Freiwilliger, (gewaltfreie) Kommunikation, Spezifika einzelner Klientelgruppen oder Erste- Hilfe- Kurse. Des Weiteren könnte besagte Stelle auch eine Anlaufstelle für das Freiwilligen- Management darstellen, sodass Freiwilligenorganisationen ihre aktuellen Themen weiterleiten und sich diesbezüglich austauschen könnten. Die Ergebnisse zeigen, dass derzeit oft in vielen fachlichen Netzwerken und sozialen Organisationen dieselben Themen bearbeitet werden und nahezu alle Befragten sind der Meinung, dass die vorhandene Expertise noch besser geteilt und vernetzt werden kann und sollte.

Insgesamt gilt es auf die aktuellen Wandlungsprozesse zu reagieren. So hat beispielsweise aktuell nur die Organisation E ausgeschriebene Möglichkeiten für ein einmaliges Engagement, obwohl allen Expert*innen bewusst ist, dass sich die Nachfrage diesbezüglich erhöht bzw. das Engagement unregelmäßiger wahrgenommen wird.

Eine weitere aktuelle Herausforderung stellte der Umgang mit den Beschränkungen und Anforderungen durch die Gesundheitskrise „Covid- 19“ dar.

Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede lassen sich im Status quo und dem aktuellen Bedarf zwischen kleinen und großen sozialen Organisationen erkennen?

Allen Expert*innen sind sich der gemeinsamen vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen im Freiwilligen- Management bewusst. Es werden ähnliche Wandlungsprozesse in den letzten Jahren wahrgenommen. Ebenso werden für die Suche nach neuen Freiwilligen dieselben Möglichkeiten/ „Werbekanäle“ genutzt und auch bei den Wertschätzungs- und Anerkennungsangeboten werden teilweise dieselben Zugänge gewählt. Auch der Umgang mit Konflikten ist in den kleinen und großen sozialen Organisationen nahezu derselbe. Die in Kapitel 4 textlich beschriebenen Unterschiede sind in der folgenden Tabelle 1 zusammengefasst.

Thema	kleine Freiwilligenorganisationen	große Freiwilligenorganisationen
Rahmenbedingungen	1- 2 Personen für das gesamte Freiwilligen- Management verantwortlich	1- ca. 15 Personen im Freiwilligen- Management tätig + verantwortliche Mitarbeitende für die Freiwilligen in allen Standorten bzw. Projekten, Freiwilligen- Management als Servicestelle für
	3 von 4 der Befragten sind zeitgleich auch in der Leitungsposition, alle haben zusätzliche Aufgaben zum Freiwilligen- Management, nur 5- insgesamt für 18 - 400 Freiwillige verantwortlich	Position Freiwilligen- Management alle in Vollzeit, Verantwortliche vor Ort in unterschiedlichen Stundenausmaß insgesamt für 400- 3.600 Freiwillige
Freiwillige suchen und finden	insgesamt eher schwierig bzw. schwankend	einfach, ergibt sich von "alleine" durch Bekanntheit
	allgemeine Aufgabenprofile/ "Ausschreibungen", oft nur eine oder wenige	allgemeine und spezielle Aufgabenprofile/ "Ausschreibungen", durch vielfältige
Begleitung/ Wertschätzung	i.d.R.regelmäßiger, direkter und persönlicher Kontakt und Austausch	unter Verantwortliche aufgeteilt, Freiwilligen- Management tendenziell selten im direkten Austausch mit Freiwilligen (eher zu Beginn und
	teilweise schwierig Fort- und Weiterbildungen anzubieten	großes Angebot an unterschiedlichen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
	durch persönliche Beziehung selten schleichende Beendigung, oft kleine Aufmerksamkeit (Danksagung im Newsletter,	Beendigung i.d.R. ohne "Rituale", Abschlussgespräch nur teilweise möglich, hohe Anzahl und tendenziell hohe Fluktuation der
Evaluierung/ Qualitätssicherung	unregelmäßig, wenn zeitlich möglich interne Dokumentation und/ oder bei Vorgaben von Fördergeber*innen	i.d.R. interne Fortbildungen für verantwortliche Mitarbeitende, Wirkungsziele für das Freiwilligen- Management, Qualitätshandbücher, regelmäßige Evaluation
Standort Wien	eher bzw. auch Konkurrenzgefühl gerade bei der Suche nach Freiwilligen	sehr positiv, mehr potentielle Freiwillige und mehr Möglichkeiten für vielfältigen (Dienstleistungs-)Angebote, als in ländlicheren Gebieten, Möglichkeit für fachinterne
Bedarf	Wahrnehmung seitens der politischen Akteur*innen und in der Öffentlichkeit	sind in Öffentlichkeit (Politik und Gesellschaft) bekannt

Tabelle 1: Unterschiede zwischen kleinen und großen Organisationen im Freiwilligen- Management (eigene Darstellung)

Die unterschiedliche Ausgestaltung ist durch die Größe und die vorhandenen Ressourcen reglementiert. Während die kleinen sozialen Organisationen eher Schwierigkeiten bei der Suche nach neuen Freiwilligen haben, stellt dies keine Herausforderung für die bekannten, großen sozialen Organisationen dar. Ein weiterer Unterschied besteht tendenziell bezüglich des Charakteristikums „Fort- und Weiterbildung“. Während es für die kleinen Organisationen schon eine Herausforderung darstellt gelegentliche Angebote zu erstellen, verfügen die großen Organisationen über ein vielfältiges Angebot bis hin zu kostenintensiven Ausbildungen. Andererseits wird durch den familiären Rahmen und den persönlichen Kontakt in kleinen Freiwilligenorganisationen die Beendigung eines Engagements in der Regel geplant und mit einer Art Abschlussritual oder Geschenk abgeschlossen. Dies stellt wiederum für die großen Freiwilligenorganisationen, auf Grund der Anzahl der Freiwilligen und der Fluktuation, aktuell eine große Herausforderung dar. Das Bewusstsein für die Bedeutung des Abschlusses im Sinne der Multiplikator*innen-Rolle der Freiwilligen, wie auch für die interne Evaluation des Freiwilligen- Managements ist allen bewusst, aber es bestehen noch wenig Strategien, wie dem (zukünftig) gerecht werden kann. Ein weiterer Unterschied zeigt sich in der Bewertung des Standortes Wien, welcher von den großen Freiwilligenorganisationen sehr positiv empfunden wird, während die befragten Expert*innen der kleinen Freiwilligenorganisationen tendenziell die Konkurrenz, um Freiwillige und Förderungen, betonen. Diese eher negativere Bewertung des Standortes Wien steht vermutlich auch mit dem spezifischen Bedarf der kleinen sozialen Organisationen nach Wahrnehmung und Anerkennung in der Politik und in der gesamten Öffentlichkeit in Zusammenhang.

6. Conclusio und Ausblick

Der in der Fachliteratur beschriebene Professionalisierungsprozess des Freiwilligen-Managements ist auch in der Praxis sozialer Organisationen in Wien zu beobachten. Alle Expert*innen haben auf die rasante Entwicklung und Professionalisierung des Freiwilligen- Managements in den vergangenen fünf Jahren hingewiesen. Gerade in den großen sozialen Organisationen wurde das Freiwilligen- Management neu strukturiert und professionalisiert. Dies lässt sich beispielsweise an der Schaffung neuer Positionen für das Freiwilligen- Management und deren Verortung im Organigramm sowie an der Erstellung von Weiterbildungsmöglichkeiten für die verantwortlichen Mitarbeitenden im Freiwilligen- Managements erkennen. Ebenso wird und wurde die Evaluation und Qualitätssicherung des Freiwilligen- Managements ausgebaut. Die kleinen Freiwilligenorganisationen evaluieren je nach ihren Ressourcen in der Regel intern und beziehen die Ergebnisse ebenfalls in ihre Jahresberichte und in die Weiterentwicklung des Freiwilligen- Managements mit ein. In den großen sozialen Organisationen gibt es mittlerweile zusätzlich Wirkungsziele, welche auch in der Organisationsstrategie verankert sind, regelmäßige „Monitorings“ und teilweise großangelegte Evaluationen in Kooperation mit externen Stellen, wie beispielsweise dem NPO- Institut an der WU Wien oder mit Universitäten und Hochschulen im Rahmen von Abschlussarbeiten.

Unterschiede zeigen sich neben der Struktur des Freiwilligen- Managements bezüglich der Auswirkungen durch die Bekanntheit der Freiwilligenorganisationen und die Beziehungen zwischen dem Freiwilligen- Management und den Freiwilligen. So haben die großen soziale Organisationen, im Gegensatz zu den kleinen sozialen Organisationen, auf Grund ihrer Bekanntheit keinerlei Schwierigkeiten genug Freiwillige zu gewinnen. Durch den engeren persönlichen Kontakt haben die kleinen Freiwilligenorganisationen dafür kaum Konflikte mit den Freiwilligen und gestalten Beendigungen des freiwilligen Engagements mit Ritualen und viel Wertschätzung. Dies stellt auf Grund der hohen Anzahl an Freiwilligen und der damit einhergehenden großen Fluktuation aktuell allerdings eine Herausforderung für die großen Freiwilligenorganisationen dar.

Die Autorin hofft mit der vorliegenden Studie einen Beitrag zur Schließung der aktuellen Forschungslücke bezüglich der Organisationsperspektive im freiwilligen Engagement beizutragen. Wie bedeutend es ist, die Perspektiven der Freiwilligen und der sozialen

Organisationen bei der weiteren Förderung des freiwilligen Engagements zu berücksichtigen, zeigt sich beispielsweise am Thema der Bescheinigungen für ein Engagement. So findet der aufwendig gestaltete Freiwilligenpass in seiner beabsichtigten Funktion keine Anwendung in der Praxis, schon allein da er auf Grund der knappen Ressourcen nicht umsetzbar ist und die Freiwilligen individualisierte Bescheinigungen bevorzugen bzw. benötigen.

Es sollten weitere Studien zu der Organisationsperspektive erstellt werden. Hier könnte beispielsweise eine Dokumentenanalyse bezüglich der Evaluation und Wirksamkeit für das Freiwilligen- Management spannenden Erkenntnisse für die weitere Entwicklung bringen. Des Weiteren besteht aktuell, auch auf Grund des Entwicklungsprozesses und der Diversität an verwendeten Begrifflichkeiten, eine große Forschungslücke bezüglich quantitativer Studien für das Freiwilligen- Management. Zusätzlich wäre es spannend zu untersuchen, ob die Professionalisierung des Freiwilligen- Managements in den vergangenen Jahren in Studiengänge der Sozialen Arbeit, der Sozialwirtschaft und der Erwachsenenbildung Berücksichtigung findet und dadurch vermehrt thematisiert und integriert wird.

Zugleich erhofft sich die Autorin mit dem Verweis auf die komplexen Herausforderungen und vielseitigen Aufgaben im Freiwilligen- Management sowie der Benennung des aktuellen Bedarfs, Handlungsmöglichkeiten für eine weitere nachhaltige Förderung des freiwilligen Engagements und des Freiwilligen- Managements aufzeigen zu können. Der akute Bedarf an Ressourcen muss erfasst und kommuniziert werden, um eine weitere Entwicklung des Freiwilligen- Managements in Wien zu ermöglichen. Die knappen Ressourcen liegen neben den Änderungen in der Förderlogik, nach Meinung der Autorin auch darin begründet, dass fachfremden Personen, beziehungsweise Personen die nicht im Freiwilligen- Management aktiv sind, nicht bewusst ist, welche Vielzahl an Aufgaben dieses beinhaltet und welche große Auswirkung ein professionelles Freiwilligen- Management auf den Erfolg der gesamten sozialen Organisation haben kann.

Durch die Schaffung einer übergeordneten Stelle könnte diesem Ressourcenmangel begegnet werden. Dafür könnten die vorhandene Expertise und Angebotslandschaft in Wien genutzt werden. In einer Kooperation des Sozialministeriums, des dazugehörigen Freiwilligenrats und beispielsweise dem Netzwerk Freiwilligenkoordination, dem NPO-

Institut an der WU Wien, sowie den online Plattformen des Freiwilligenwebs und der Ehrenamtsbörse/ Freiwillige für Wien könnte, nach Meinung der Autorin, viel Expertise gesammelt und ein Konzept für eine übergeordnete Stelle erarbeitet werden. Eine übergeordnete Stelle könnte Angebote für Freiwillige und das Freiwilligen- Management zusammenfassend darstellen. Ebenso könnten Ressourcen gespart werden, wenn bspw. über besagte Stelle Fort- und Weiterbildungsangebote für Freiwillige organisationsübergreifend angeboten werden würden. Allgemeine Angebote könnten z.B. bezüglich der Themen (gewaltfreie) Kommunikation, Rolle und Erwartungen der Freiwilligen oder Erste- Hilfe- Kurse erstellt werden. Des Weiteren könnten diese Stelle zur Vernetzung der Freiwilligen- Manager*innen in Wien und damit auch zu einer Reflexion der eigenen Position und weiteren Professionalisierung des Freiwilligen- Managements beitragen. Zusätzlich könnte diese Stelle auch als Kommunikationsschnittstelle zwischen dem BMASK und den Freiwilligenorganisationen genutzt werden, indem über politische und rechtliche Änderungen informiert wird und Freiwilligen- Manager*innen ihren aktuellen Bedarf und Ideen kommunizieren könnten. Gerade in einem Handlungsfeld, welches von unterschiedlichsten Begriffen und Definitionen geprägt ist, könnte eine übergeordnete Stelle für Transparenz sorgen. Eine weitere Handlungsempfehlung der Autorin für die Förderung des freiwilligen Engagements und des Freiwilligen- Managements in Wien besteht in einer online „Plattform“ für kurzfristiges bzw. einmaliges Engagement, welches aktuell eine Herausforderung für das Freiwilligen- Management darstellt. So könnte, beispielsweise in Kooperation mit der Ehrenamtsbörse und Freiwillige für Wien, eine App programmiert werden, in welcher Interessierte angeben können für welche Tätigkeitsbereiche (z.B. Mithilfe bei Veranstaltungen oder Transport-/Fahrdienste) sie sich interessieren, welche Kompetenzen sie mitbringen und in welchen Bezirken sie aktiv sein könnten. Die Freiwilligenorganisationen könnten kurzfristiges oder einmaliges Engagement in der App „bewerben“ und sich gegenseitig bezüglich neuer innovativer Ideen der Einsatzmöglichkeiten inspirieren. Über Push- Mitteilungen könnten potentielle Freiwillige leicht auf neue und passende Angebote aufmerksam gemacht werden und sich bei Interesse zurückmelden. Diese Meldung könnte recht einfach online an das betreffende Freiwilligen- Management weitergeleitet werden und das Angebot aus der App gelöscht werden, sobald sich ausreichend viele Freiwillige gemeldet haben.

Als Handlungsempfehlung für die Freiwilligenorganisationen hat sich gezeigt, dass diese die Leitungsfunktion des Freiwilligen- Managements auch organisationsintern anerkennen und dementsprechend mit einbeziehen und entlohnen sollten.

In naher Zukunft wird die Praxis des Freiwilligen- Managements von den Auswirkungen der Gesundheitskrise durch „Covid- 19“ geprägt sein. Inwieweit sich diese langfristig auswirken lässt sich derzeit noch nicht abschätzen. Beispielsweise bleibt es abzuwarten, ob durch den Einbruch der Wirtschaft, wodurch tendenziell mehr Menschen in prekäre Lebensumstände geraten sind, ein Rückgang bei der Anzahl der Freiwilligen insgesamt als Folge auftritt.

Es bleibt zu hoffen, dass sich das Freiwilligen- Management weiterhin professionalisiert, gefördert und in seiner Bedeutung anerkannt wird. Dies wird vermutlich maßgeblich dafür sein, dass eine Position im Freiwilligen- Management für professionelle Sozialarbeiter*innen in Zukunft attraktiv ist. Eine professionelle Ausführung des Freiwilligen- Managements trägt zu dem gesamten Erfolg der sozialen Organisationen bei. Da die sozialen Organisationen sozial- politische Aufgaben übernehmen und dadurch auch die Gesellschaft prägen, kann dies zu einem Gewinn für die gesamte Gesellschaft führen.

Quellenverzeichnis

Biedermann, Christiane (2002): Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren, Eine Handlungsanleitung, In: Rosenkranz, Doris/ Weber, Angelika (Hrsg.): Freiwilligenarbeit Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Weinheim und München: Juventa Verlag

Brudney, Jeffrey L. (2012): Preparing the organization for volunteers, In: Connors, Tracy Daniel: The Volunteer Management Handbook, Leaderships Strategies for Success, 2nd Edition, New Jersey: John Wiley & sons, Inc., 55- 80

Bundesgesetz zur Förderung von freiwilligem Engagement (Freiwilligengesetz – FreiWG) StF: [BGBl. I Nr. 17/2012](#) (NR: GP XXIV [RV 1634 AB 1661 S. 144](#). BR: [AB 8680 S. 805.](#)),
<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20007753> (zuletzt eingesehen am 09.08.2020)

Bundesministerium Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, www.sozialministerium.at/Themen/Soziales/Soziale-Themen/Freiwilliges-Engagement.html (letzter Zugriff 06.08.2020)

Edwards, Harriett C. (2012): Orientation Welcoming New Volunteers into the Organization, In: Connors, Tracy Daniel: The Volunteer Management Handbook, Leaderships Strategies for Success, 2nd Edition, New Jersey: John Wiley & sons, Inc., 227-236

Eurofound (2017), European Quality of Life Survey 2016: Quality of life, quality of public services, and quality of society, Publications Office of the European Union, Luxembourg, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1733en.pdf (zuletzt eingesehen am 06.08.2020)

Feistritzer, Gert (2019): Quantitative und qualitative Entwicklung des freiwilligen Engagements in Österreich, In: Bundesministerium Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz: 3. Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich, Freiwilligenbericht 2019, erstellt gemäß § 4 (1) des Bundesgesetzes zur Förderung von freiwilligem Engagement (FreiwG), BGBl Nr. 17/2012 unter Mitwirkung des Österreichischen Freiwilligenrates

Froschauer, Ulrike/ Lueger, Manfred (2003): Das qualitative Interview, Wien: facultas wuv Verlag

Gläser, Jochen/ Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen, 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Habeck, Sandra A. (2015): Freiwilligenmanagement Exploration eines erwachsenenpädagogischen Berufsfeldes, Wiesbaden: Springer VS

Heimgartner, Arno (2019): Das freiwillige Engagement im Lebenslauf, In: Bundesministerium Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz: 3. Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich, Freiwilligenbericht 2019, erstellt gemäß § 4 (1) des Bundesgesetzes zur Förderung von freiwilligem Engagement (FreiwG), BGBl Nr. 17/2012 unter Mitwirkung des Österreichischen Freiwilligenrates

Hoffmann, Sarah G. (2012): Soziologischer Hintergrund des freiwilligen Engagements, In: Reifenhäuser, Carola/ Hoffmann, Sarah G./ Kegel, Thomas (2012): Freiwilligen-Management, 2. Auflage, Augsburg: ziel- Verlag

Hollerweger, Eva (1999): Soziales Ehrenamt in Österreich, 8-15 In: Österreichisches Komitee für Soziale Arbeit (ÖKSA) (Hrsg.): Ehrenamt in sozialen Trägerorganisationen: Freiwilligenarbeit in Österreich, Jahreskonferenz 27/28 Oktober 1999, Wien: Brücke Druck- und Verlags- Ges.m.b.H

Hörting, Anton/ Spreitzer, Hannes (2019): Neue Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement, in: Bundesministerium Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz: 3. Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich, Freiwilligenbericht 2019, erstellt gemäß § 4 (1) des Bundesgesetzes zur Förderung von freiwilligem Engagement (FreiwG), BGBl Nr. 17/2012 unter Mitwirkung des Österreichischen Freiwilligenrates

Kath. Frauenbewegung Tirol, Heft 1/2000, zit. n. Oberbauer, Martin (2019): Freiwillige professionell koordinieren- ein fernes Ziel oder gelebte Realität? Handout zum Vortrag, FVA-Freiwilligenkonferenz 2019 „Gekommen, um zu bleiben? - Wege zur Bindung von Freiwilligen“

Kegel, Thomas: Gute Organisation vorausgesetzt Aufgaben für das Management von Volunteers (2002), In: Rosenkranz, Doris/ Weber, Angelika (Hrsg.): Freiwilligenarbeit Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Weinheim und München: Juventa Verlag

Kegel, Thomas: Sozialmanagement und Freiwilligen- Management – eine sinnvolle Ergänzung (2012), In: Reifenhäuser, Carola/ Hoffmann, Sarah G./ Kegel, Thomas: Freiwilligen- Management, 2. Auflage, Augsburg: Ziel- Verlag

Lueger, Manfred: „Organisierung interpretativer Sozialforschung“ (2009) In Froschauer, Ulrike/ Lueger, Manfred: Interpretative Sozialforschung: Der Prozess, Wien: facultas Verlag, 71- 162

More- Hollerweger: Entwicklungen von Freiwilligenarbeit (2014a), In: Zimmer, Annette E./ Simsa, Ruth (Hrsg.): Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement, Bürgergesellschaft und Demokratie Band 46, Wiesbaden: Springer Verlag, 301- 314

More- Hollerweger, Eva/ Hora, Katrin (2014b): Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement, In Österreich Ergebnisse einer Organisationsbefragung, Wien: Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship

More- Hollerweger, Eva/ Bogorin, Flavia-Elvira (2019): Freiwilliges Engagement in einer sich verändernden Welt, In: Bundesministerium Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz: 3. Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich, Freiwilligenbericht 2019, erstellt gemäß § 4 (1) des Bundesgesetzes zur Förderung von freiwilligem Engagement (FreiwG), BGBl Nr. 17/2012 unter Mitwirkung des Österreichischen Freiwilligenrates

More-Hollerweger, Eva/ Pervan-Al Soqauer, Ina,/ Schober, Christian: Freiwilligenarbeit in Zeiten der Digitalisierung (2019), In: Bundesministerium Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz: 3. Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich, Freiwilligenbericht 2019, erstellt gemäß § 4 (1) des Bundesgesetzes zur Förderung von freiwilligem Engagement (FreiwG), BGBl Nr. 17/2012 unter Mitwirkung des Österreichischen Freiwilligenrates

Oberbauer, Martin (2019): Freiwillige professionell koordinieren- ein fernes Ziel oder gelebte Realität? Handout zum Vortrag, FVA-Freiwilligenkonferenz 2019 „Gekommen, um zu bleiben? - Wege zur Bindung von Freiwilligen“

Redmann, Britta (2015): Erfolgreich führen im Ehrenamt, Ein Praxisleitfaden für freiwillig, engagierte Menschen, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Reifenhäuser, Carola (2012): Praxis des Freiwilligen- Managements und dessen Methoden, In: Reifenhäuser, Carola/ Hoffmann, Sarah G./ Kegel, Thomas: Freiwilligen- Management, 2. Auflage, Augsburg: ziel- Verlag

Safrit, R. Dale/ Schmiesing, Ryan (2012): Volunteer Models and Management, In: Connors, Tracy Daniel: The Volunteer Management Handbook, Leaderships Strategies for Success, 2nd Edition, New Jersey: John Wiley & sons, Inc., 3- 30

Schäfer, Claire Kim (2009): Corporate Volunteering und professionelles Freiwilligen-Management, Eine organisationssoziologische Betrachtung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Steinert, Erika: Das leitfadengestützte Interview (2000), In: Steinert, Erika/ Thiele, Gisela: Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden, Köln: Fortis Verlag FH GmbH, 136- 146

Tabatt- Hirschfeldt, Andrea: Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und der Umgang damit, In: Kolhoff, Ludger/ Grunwald, Klaus (Hrsg.) (2018): Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft I, Wiesbaden: Springer Verlag, 89- 100

Theilengerdes, Renke (2012): Der Motivationskreislauf in Non- Profit- Organisationen Schlüsselfaktoren für die Arbeit mit Haupt- und Ehrenamtlichen, Hamburg: Diplomica Verlag GmbH

Wehner, Theo/ ETH Zürich (2019): Freiwilligenarbeit – eine psycho-soziale Ressource, In: Bundesministerium Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz: 3. Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich, Freiwilligenbericht 2019, erstellt gemäß § 4 (1) des Bundesgesetzes zur Förderung von freiwilligem Engagement (FreiwG), BGBl Nr. 17/2012 unter Mitwirkung des Österreichischen Freiwilligenrates

Van Schie, Susan/ Güntert, Stefan T/ Wehner, Theo: Gestaltung von Aufgaben und organisationalen Rahmenbedingungen in der Freiwilligenarbeit, In: Wehner, Theo/ Güntert, Stefan T. (2015): Psychologie der Freiwilligenarbeit, Motivation, Gestaltung und Organisation, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 131- 149

<http://www.freiwilligenweb.at> (zuletzt eingesehen am 03.08.2020)

<https://www.freiwilligenmesse.at/rueckblick-8-wiener-freiwilligenmesse>, Grundlage für das Sampling (zuletzt eingesehen am 05. 07.2020)

Zimmer, Annette E./ Simsa, Ruth (2014): Quo vadis? In: Zimmer, Annette E./ Simsa, Ruth (Hrsg.): Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement, Bürgergesellschaft und Demokratie Band 46, Wiesbaden: Springer Verlag, 11- 37

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Freiwilliges Engagement in Österreich im europäischen Vergleich (Eurofund 2016:95)	17
Abbildung 2: Akteur*innen im Handlungsfeld des Freiwilligen- Managements (More-Hollerweger/ Bogorin 2019: 92).....	22
Abbildung 3: Prozess des Freiwilligen- Managements (Kegel 2012: 71, eigene Darstellung nach Vorlage der Quelle).....	29
Abbildung 4: Die 10 B's des Freiwilligen- Managements (Kath. Frauenbewegung Tirol, Heft 1/2000, zit. n. M. Oberbauer 2019, eigene Darstellung)	33
Abbildung 5: Modell des Freiwilligen- Managements des Wiener Hilfswerks (Oberbauer 2019: 2).....	34
Abbildung 6: Aufgaben des Freiwilligen- Managements (eigene Darstellung).....	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiede zwischen kleinen und großen Organisationen im Freiwilligen- Management (eigene Darstellung)	83
--	----

Anhang:

Interviewleitfaden: Freiwilligenmanagement in Wien – Status quo

- Datenschutz, Verwendung der erhobenen Daten, Tonaufnahme
-

KATEGORIE: ALLGEMEINE RAHMENBEDINGUNGEN:

- In welchem Handlungsfeld der Sozialen Arbeit ist Ihre Organisation tätig?
(„Kinder, Jugendliche, Familie“, „alte Menschen“, „materielle Grundsicherung“, „Gesundheit“, „Straffälligkeit“, „Beruf und Bildung“, „Migration und Integration“, „internationale SA, Entwicklungsarbeit“)
 - Wie groß ist die soziale Organisation, in der Sie tätig sind?
(Wie viele Mitarbeiter*innen und wie viele Freiwillige?)
 - Wie bzw. wo ist das Freiwilligen- Management/ -Koordination innerhalb der Organisation verortet?
(Welcher Begriff wird verwendet? eigene Position im Organigramm? Wenn ja, wo? ein/e Mitarbeiter*in oder geteilte Aufgabe? „nebenher“ oder Haupttätigkeit?)
 - Hatten Sie zu Beginn Ihrer Tätigkeit eine klare Stellenbeschreibung? Wurden Sie intern eingeschult oder haben Sie bspw. ein Lehrgang Freiwilligen-Koordination absolviert?
(Einbezug des Leitfadens zur Schulung von Freiwilligen-Manager*innen des Sozialministeriums?)
 - Sind die Freiwilligen/ Ehrenamtlichen „notwendig“ für die Aufrechterhaltung des Angebots in Ihrer soz. Organisation?
(oder eher ein „Zuckerl“ für die Anspruchsgruppe?)
-

KATEGORIE: ENTSCHEIDUNG FÜR FREIWILLIGE

- Gab es in Ihrer soz. Organisation einen Prozess und somit eine bewusste Entscheidung für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen/ Ehrenamtlichen?
(oder schon seit Gründung Bestandteil?)
-

KATEGORIE: FREIWILLIGE FINDEN

- Wie bzw. wo suchen Sie neue Freiwillige?
(eigene Homepage + Veranstaltungen, Vermittlungsplattformen (z.B. Ehrenamtsbörse), soziale Medien (facebook, instagram etc.), Schneeballprinzip über Freiwillige und MA, Freiwilligenmessen...)
 - Gibt es eine einzelne „Stellenbeschreibung“ oder eher allgemein gehalten, da es mehrere Möglichkeiten/ Felder gibt, um sich freiwillig zu engagieren?
 - Der Bedarf an Freiwilligen steigt aus vielfachen Gründen und die Motive der Freiwilligen haben sich in den letzten Jahren verändert. Bemerken Sie Schwierigkeiten beim finden neuer Freiwilliger oder haben Sie bereits auf diese Veränderungen in Form von neuen Strategien reagiert?
(demografische Entwicklung, Aspekt für den Lebenslauf, eher kurzfristiges, projektbezogenes Engagement etc.)
-

KATEGORIE: BEWERBUNG UND EINSCHULUNG FREIWILLIGER

- Wie läuft der Bewerbungsprozess der Freiwilligen in Ihrer Organisation ab?
(pers. Vorstellungsgespräch? Wer ist an der Entscheidung beteiligt? Werden unpassende Bewerber*innen abgewiesen?)
 - Wie verläuft die Einschulungsphase?
(Gibt es eine Schnupperphase? Einlernen über Freiwilligen-Manager*in oder peer group? verpflichtende oder freiwillige Einführungskurse?)
-

KATEGORIE: FREIWILLIGE BEGLEITEN

- Findet ein regelmäßiger Austausch mit und unter den Freiwilligen statt? In welcher Form?

*(Stammtisch, Sprechstunde Freiwilligen- Manager*in, Ausflüge...)*

- In welcher Art und Weise erfahren die Freiwilligen Anerkennung?

(Aufwandsentschädigung, Auszeichnung, Weiterbildung, Supervision, persönliche Gespräche...)

- Wie wird mit Konflikten umgegangen? Individuell oder gibt es feste Abläufe?

*(Konflikte unter den Freiwilligen, mit den Freiwilligen-Manager*innen, mit der Klientel oder der spezifischen Aufgabe...)*

KATEGORIE: FREIWILLIGE VERABSCHIEDEN

- Wird ein Austritt bzw. die Beendigung des freiwilligen Engagements von Anfang an thematisiert?

(Ablauf, geplante Dauer des Engagements, „Spielregeln“...)

- Gibt es „Rituale“ für einen Austritt oder kommen die Freiwilligen einfach nicht mehr?

(Abschlussgespräch, Nachweis bzw. digitaler Freiwilligenpass, Gruppenfoto etc. > wichtig für Außenwirkung)

KATEGORIE: BEWERTUNG DES STATUS QUO

- Sehen Sie ihr Freiwilligen- Management als vollständig, im Aufbau oder in einer Umstrukturierung an?

- Wird in Ihrer Organisation das Freiwilligen- Management evaluiert?

- Wird das Freiwilligen- Management individuell (weiter-)entwickelt oder orientieren Sie sich an Fachliteratur bzw. Vorlagen?

(Bsp. Aufbau des Freiwilligen-Managements nach den Freiwilligenzentren, Infos aus dem Lehrgang „Freiwilligen-Koordination“ ...)

- Fühlen Sie sich bzgl. der Angebote zum Freiwilligen- Management in Wien gut informiert? Nutzen Sie diese Angebote?

(Vernetzungstreffen, Freiwilligenzentren, Tagungen, Freiwilligen- Konferenz, Online-Tools wie die Ehrenamtsbörse, Freiwilligenpass, Netzwerk Freiwilligenkoordination, Freiwilligenmesse, Fundraising Verband Austria, NPO Institut Wien...)

- Welchen Bedarf (Hindernisse, Wünsche) sehen Sie für eine weitere Verbesserung des Freiwilligen- Managements in sozialen Organisationen in Wien?

(z.B. Netzwerk stärken, gemeinsame Einschulungen, eigene Weiterbildung, verstärktes Marketing für Freiwillige, mehr Ressourcen (Stichwort: Fördergeberlogik, i.d.R. kein Budget für Freiwilligen-Management), vermehrter Austausch mit politisch relevanten Akteuren, Diskrepanz der Begriffe „Freiwillig“ und „Management“ thematisieren...)

- *Abschließend:* Krise als Chance? Sind in den vergangenen Wochen/ Monate bedingt durch die Covid19- Gesundheitskrise neue Ideen oder ein veränderter Bedarf entstanden?

(evtl. besser IT- Infrastruktur, demografischer Wandel deutlicher geworden, nur kurzfristiges Engagement oder potentielle neue Zielgruppen von Freiwilligen? Hat das strategische Freiwilligen- Management geholfen oder wurde in der Krise alles ausgesetzt?)

Vielen Dank für das Interview und den interessanten Austausch.

➤ Interesse an den Ergebnissen? Dann wird die Masterarbeit nach der Veröffentlichung per Mail zugesendet

Anonymisierte Interviewübersicht

Kürzel Organisationskürzel +“B“ für „Befragte/r“	Ort	Interviewdatum	Interviewdauer
AB	Räumlichkeiten der Organisation	29. Juni 2020	2:05:27
BB	Online, über Zoom	10. Juli 2020	00:58:19
CB	Online, über Zoom	3. Juli 2020	1:16:20
DB	Räumlichkeiten der Organisation	16. Juni 2020	1:24:26
EB	Online, über Zoom	8. Juli 2020	1:11:06
FB	Online, über Zoom	7. Juli 2020	0:55:09
GB	Online, über Zoom	24. Juni 2020	1:10:33
HB	Räumlichkeiten der Organisation	1. Juli 2020	1:11:15

Exemplarische Darstellung der Themenanalyse

C44		fx		A		B		C		D		E		F		G		H		I		J	
1	Themen	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
1	Charakteristika																						
2	Rahmenbedingungen	Anzahl Mitarbeiter*innen																					
3	Rahmenbedingungen	Anzahl Freiwillige																					
4	Rahmenbedingungen	Handlungsfelder																					
5	Rahmenbedingungen	Begriffe Ehrenamtliche/Freiwillige																					
6	Rahmenbedingungen	Begriffe/Struktur/Verortung Freiwilligen-Management																					
7	Rahmenbedingungen	Freiwillige notwendig oder zusätzlich																					
8	Rahmenbedingungen	Alterstruktur Freiwilliger																					
9	Rahmenbedingungen	historisch gewachsen oder strategische Entscheidung																					
10	Entscheidung für Freiwillige	bei neuer Angebotserstellung																					
11	Entscheidung für Freiwillige	insgesamt einfach/schwierig/schwankend																					
12	Freiwillige finden	konkrete Aufgabenprofile oder allgemein																					
13	Freiwillige finden	Angebote langfristiges, regelmäßiges Engagement																					
14	Freiwillige finden	Angebote kurzfristiges, punktuelles Engagement																					
15	Freiwillige finden	Werbemaßnahmen/genutzte Formate																					
16	Freiwillige begleiten	Erstgespräch																					
17	Freiwillige begleiten	Info-Abend																					
18	Freiwillige begleiten	Schnupperphase																					
19	Freiwillige begleiten	Entscheidung																					
20	Freiwillige begleiten	Dokumente																					
21	Freiwillige begleiten	Wertschätzung/Anerkennung, Austausch																					
22	Freiwillige begleiten	Fort- und Weiterbildung																					
23	Freiwillige begleiten	Umgang mit Konflikten																					
24	Freiwillige begleiten	geplant oder schleichend																					
25	Beendigung des Engagements	Rituale/Aufmerksamkeiten																					
26	Beendigung des Engagements	Beschneidung/Beistätigung																					
27	Beendigung des Engagements	Abschlussgespräch/Dokumentation																					
28	Beendigung des Engagements	Bedürfnis seitens Organisation																					
29	Beendigung des Engagements	Professionalisierung																					
30	Veränderungen i.d. letzten Jahren	Motive und Ansprüche Freiwilliger																					
31	Veränderungen i.d. letzten Jahren	Trend kurzfristiges, punktuelles Engagement																					
32	Veränderungen i.d. letzten Jahren	Angebote für Freiwilligen-Management/Koordination																					
33	Status quo intern	Evaluierung/Qualitätssicherung/Weiterentwicklung																					
34	Status quo intern	Bedarf und aktueller Stand Freiwilligen-Management																					
35	Status quo intern	Standort- Vorteil oder Nachteil																					
36	Status quo intern	Netzwerk und Angebote																					
37	Status quo intern	Auswirkungen und Maßnahmen																					
38	Status quo intern	Umgang mit Risikogruppen																					
39	Status quo intern	Planung/„Hochfahren“																					
40	Status quo intern	Krise als Chance?																					
41	Status quo intern																						
42	Status quo intern																						
43	Status quo intern																						
44	Status quo intern																						
45	Status quo intern																						
46	Status quo intern																						
47	Status quo intern																						

Lebenslauf

Persönliche Daten

Name: Nadja Rapp
Geburtsdatum: 23.09.1988
Geburtsort: Stuttgart
Nationalität: Deutsch

Schulabschluss und Studium

09/1999 – 07/2008 Kepler- Gymnasium, Ulm
Abschluss: Abitur
04/2010 – 07/2015 Pädagogische Hochschule, Weingarten
Abschluss: Staatsexamen für Realschullehramt
09/2018 – 10/2020 FH Campus Wien
Abschluss: Master of Arts in Social Science, im europäischen Joint-Degree-Studiengang „Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit“

Qualifizierte Berufspraxis

03/2016 – 04/2017 Berufsbildungszentrum (bfz) Unterallgäu- Bodensee-
Oberschwaben gGmbH
Seminarleiterin für Jugendmaßnahmen und BAMF-
Sprachkurse
04/2018 – 05/2018 Spacelab Wien
Trainerin in Springerfunktion, Karenzvertretung
09/2018 – 03/2020 Teamazing, Wien/ Graz
Eventmanagerin, Trainerin und Erlebnisbuilderin für
Teambuilding- Maßnahmen und – Workshops

Freiwilliges Engagement

04/ 2006 UNESCO Projektbüro Stuttgart
Mitarbeit „Welt- Jugendfestivals“ zu der WM 2006
01/2009 – 03/2009 IDEX Volunteering in India
Freiwilligenarbeit in verschiedenen Sozialprojekten in Goa
08/2014 Verein für sozialpädagogisches Segeln e.V.
ehrenamtliche Freizeitbetreuung Erwachsene mit geistigen
und körperlichen Einschränkungen