

Petit, Maximilien

**Research Report**

## Management von Freiwilligen in luxemburgischen Nonprofit Organisationen: Einige Empfehlungen für die Praxis

EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 40

**Provided in Cooperation with:**

European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Hostert (Luxembourg)

*Suggested Citation:* Petit, Maximilien (2020) : Management von Freiwilligen in luxemburgischen Nonprofit Organisationen: Einige Empfehlungen für die Praxis, EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 40, European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Hostert

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/225321>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

EIKV-Schriftenreihe zum  
Wissens- und Wertemanagement

**Management von Freiwilligen in luxemburgischen  
Nonprofit Organisationen**

Einige Empfehlungen für die Praxis

Maximilien Petit

## IMPRESSUM

EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement

Herausgeber: André Reuter, Thomas Gergen

© EIKV Luxembourg, 2016 - 2020

European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV)

c/o M. André REUTER – 8, rue de la Source

L-6998 Hostert - GD de Luxembourg

[info@eikv.org](mailto:info@eikv.org)

[www.eikv.org](http://www.eikv.org)

# **Management von Freiwilligen in luxemburgischen Nonprofit Organisationen**

Einige Empfehlungen für die Praxis

Maximilien Petit

Die nachfolgende Arbeit wurde als Thesis zur Erlangung eines Doctorate in Business Administration (DBA) beim Business Science Institute, BSI, sowie bei der Université Jean Moulin 3 eingereicht und mit „hervorragend“ bewertet. Betreuer der Thesis war Prof. Dr. André Reuter.

## Zusammenfassendes Inhaltsverzeichnis

<b><u>BESONDERE ERWÄHNUNG .....</u></b>	<b><u>1</u></b>
<b><u>ZUSAMMENFASSUNG .....</u></b>	<b><u>2</u></b>
<b><u>KEYWORDS.....</u></b>	<b><u>2</u></b>
<b><u>MANAGERIAL SUMMARY.....</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>KEYWORDS.....</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>1. EINLEITUNG UND FORSCHUNGSTHEMA .....</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b><u>2. NONPROFIT ORGANISATIONEN (NPO) UND FREIWILLIGENARBEIT IN LUXEMBURG .....</u></b>	<b><u>13</u></b>
<b><u>3. MANAGEMENT VON NPO UND FREIWILLIGEN .....</u></b>	<b><u>79</u></b>
<b><u>4. EMPIRISCHE FORSCHUNG. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE DER FALLSTUDIEN. ....</u></b>	<b><u>120</u></b>
<b><u>5. SCHLUSSFOLGERUNGEN.....</u></b>	<b><u>164</u></b>
<b><u>LITERATURVERZEICHNIS .....</u></b>	<b><u>171</u></b>
<b><u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</u></b>	<b><u>193</u></b>
<b><u>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</u></b>	<b><u>193</u></b>
<b><u>DETAILLIERTES INHALTVERZEICHNIS .....</u></b>	<b><u>195</u></b>
<b><u>EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG .....</u></b>	<b><u>199</u></b>
<b><u>ZUSAMMENFASSUNG .....</u></b>	<b><u>200</u></b>
<b><u>SUMMARY.....</u></b>	<b><u>201</u></b>

### **Besondere Erwähnung**

Das Business Science Institute und die iaelyon School of Management stimmen den in der vorliegenden Thesis ausgedrückten Meinungen weder zu, noch werden diese abgelehnt. Die ausgedrückten Meinungen sind als diejenigen des Autors anzusehen.

## **Zusammenfassung**

Mehrere Millionen Menschen weltweit spenden freiwillig ihre Zeit, um andere Menschen in irgendeiner Form zu unterstützen. Eine wichtige Ausdrucksweise dieser Hilfsbereitschaft ist das freiwillige Engagement (Clary et al., 1998, S. 1516). Während einige Nonprofit Organisationen (NPO) Probleme haben, neue Freiwillige anzuziehen oder aktive Freiwillige zu halten, gleichzeitig aber auf deren Hilfe angewiesen sein können (Matuschek & Niesyto, 2016, S. 1), scheinen andere in dieser Hinsicht keinerlei Probleme zu haben. Mehrere Studien zeigen, dass auch jüngere Menschen bereit sind, sich freiwillig zu engagieren (L'essentiel(a), 2017, S. o.A.), diese also auch als potentielle Freiwillige in Betracht gezogen werden können. Es gibt für den luxemburgischen Kontext keine Daten zum Management der Freiwilligen oder dazu, welche Managementpraktiken im Rahmen des Freiwilligenmanagements von NPO angewendet werden. Die vorliegende explorative Studie zielt darauf ab, diese Wissenslücke ein wenig zu schließen, indem in Fallstudien und Interviews 15 NPO zu ihrem Freiwilligenmanagement befragt wurden. Die erhobenen qualitativen Daten sollen helfen zu verstehen, welche von der Literatur empfohlenen Managementpraktiken Anwendung finden und wo eventuell Nachholbedarf besteht, um die Zusammenarbeit zwischen NPO und Freiwilligen zu optimieren. Aus der Studie geht hervor, dass die im Rahmen der Fallstudie befragten NPO durchaus die empfohlenen Praktiken anwenden, auch diejenigen NPO, die mit einer kleineren Zahl an Freiwilligen kooperieren. Auffallend ist aber beispielsweise, dass soziale Medien nicht von allen NPO gezielt für die Suche nach oder für die Kommunikation mit Freiwilligen eingesetzt werden, oder dass in der absoluten Mehrzahl der Fälle keine Kennzahlen erfasst werden, um das Freiwilligenmanagement zu evaluieren. Während also insgesamt gesagt werden kann, dass die in der explorativen Studie befragten NPO ein professionelles Freiwilligenmanagement, wie von der Literatur empfohlen, anwenden, können bei einzelnen Punkten Verbesserungsempfehlungen für das Management von NPO formuliert werden, wie nachfolgend aufgezeigt wird.

## **Keywords**

Nonprofit Organisationen, Freiwillige, Freiwilligenarbeit, Ehrenamt, Freiwilligenmanagement, freiwilliges Engagement, soziale Ökonomie.

## **Managerial summary**

Several million people around the globe donate their time in order to support other people, for example as volunteers (Clary et al., 1998, S. 1516). Whereas some Nonprofits (NPO) encounter problems to attract new volunteers or to reach a satisfying retention of existing volunteers, but at the same depend on the support of volunteers (Matuschek & Niesyto, 2016, S. 1), other NPO seem to have no difficulties in that sense. Several studies show that young people are ready to volunteer (L'essentiel(a), 2017, S. o.A.), which shows that NPO should try to attract young people as well. Data concerning the management of volunteers in Luxembourgish NPO is not available, which implies that it is not clear which management tools are being applied. The present explorative study aims at reducing this knowledge gap by analysing case studies and interviews that have been led with 15 NPO. The gathered qualitative data should help understand, how volunteers are managed and in which domains recommendations might be formulated to optimize the management. The study shows that the management strategies that are being recommended by literature are being applied, even in NPO that collaborate with a rather small number of volunteers. Some points can although be highlighted. For instance, social media are not being used by all NPO in order to attract volunteers or in order to communicate with volunteers. Also, the absolute majority of the NPO has indicated, that no indicator analysis concerning volunteer management is being made. The study shows that in general, a professional management of volunteers is being applied, but some recommendations can be formulated concerning specific elements, as will be shown in the following.

## **Keywords**

Nonprofit Organizations, volunteers, volunteering, volunteer management, social economy.



## 1. Einleitung und Forschungsthema

Einige Menschen, weltweit mehrere Millionen, spenden regelmäßig und freiwillig ihre Zeit und Energie anderen Menschen, um diesen zu helfen oder sie in irgendeiner Form zu unterstützen. Eine wichtige Ausdrucksweise dieser Hilfsbereitschaft ist das freiwillige Engagement, das sich in vielen einzelnen und sehr verschiedenen Tätigkeiten ausdrückt, und dabei oftmals über lange Zeiträume ausgeführt wird (Clary et al., 1998, S. 1516).

Während einerseits in den Medien von einer Verrohung der Gesellschaft gesprochen wird, die sich z.B. in einer erhöhten Gewaltbereitschaft gegenüber Menschen äußern kann, die eigentlich als Helfer angesehen werden, wie beispielsweise der Polizei oder Sanitätern (in Deutschland hat es im Laufe des Jahres 2018 scheinbar um die 700 Angriffe auf Rettungskräfte gegeben (Ärzteblatt, 2019, S. o.A.)), sieht man andererseits Statistiken die zeigen, dass sich ein großer Teil der Menschen (die Zahlen variieren dabei natürlich je nach betrachtetem Land) als Freiwillige einsetzen, um anderen Menschen zu helfen oder karitative Organisationen bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen. Die Sichtweise auf die Entwicklung der Gesellschaft sollte demnach immer aus mehreren Betrachtungswinkeln erfolgen.

Das Thema des freiwilligen Engagements hat mich in meiner Masterarbeit zum Thema Nonprofit Organisationen (NPO) in Luxemburg bereits stark interessiert. Bei den Recherchen ist einerseits aufgefallen, dass Daten zu diesem Thema in Luxemburg relativ rar sind (zum Thema Management der Freiwilligen und wie dieses von den Organisationen in der Praxis angewendet wird, gibt es kaum Informationen), sowie teilweise nicht aktualisiert. Andererseits ist aufgefallen, dass die Aussagen der im Rahmen meiner Masterarbeit befragten NPO zum Thema Freiwillige mitunter stark voneinander abweichen.

Einige haben angegeben, dass die Suche nach Freiwilligen sich als sehr problematisch erweist, vor allem auch wenn es darum geht, junge Menschen zu einem freiwilligen Engagement zu motivieren.

Während z.B. ausländische Mitbürger oft daran interessiert sind, sich freiwillig zu engagieren, kann es sein, dass sie aufgrund der Sprachbarriere kein passendes Angebot finden. Auch ist es schwierig, Freiwillige im Alter zwischen 25 und 55 Jahren zu finden, da diese

aufgrund zeitlicher Knappheit eher Schwierigkeiten haben sich zu engagieren, als Menschen, die noch nicht oder bereits zu einem geringeren Umfang im beruflichen Alltag verankert sind (L'essentiel(b), 2018, S. o.A.).

Andere NPO wiederum geben an, wenig bis überhaupt keine Probleme zu haben, solche Helfer anzuziehen, oder sogar neue Freiwillige ablehnen müssen, weil ihr Bedarf an solchen Helfern laufend gedeckt ist und keine neuen aufgenommen werden können.

Es wird in mehreren Studien darauf hingewiesen, dass es in Luxemburg an Freiwilligen nicht mangelt. Laut einer STATEC Studie von 2015 sind 47% der in Luxemburg lebenden Bevölkerung in der einen oder anderen Form freiwillig engagiert (im Laufe der 12 Monate vor der gemachten Umfrage). Man kann auch laut dieser Studie nicht behaupten, jüngere Menschen wären weniger engagiert als Menschen in einem höheren Alter, da die Studie zum Schluss kommt, dass 40% der 16 bis 24-jährigen als Freiwillige in einer Vereinigung aktiv sind (Osier & Di Falco, 2017, S. 3 ; L'essentiel(a), 2017, S. o.A.).

Es lohnt sich demnach das Thema des Managements der Freiwilligen in luxemburgischen Nonprofit Organisationen genauer zu betrachten, damit klarer wird, woher diese unterschiedlichen Erfahrungen seitens der Nonprofits herrühren können. In der vorliegenden explorativen Studie wird daher der Fokus auf diejenigen Elemente gelegt, die das Management einer Nonprofit Organisation anwenden kann, um die Arbeit mit Freiwilligen bestmöglich zu gestalten.

Ziel dieser Studie ist es herauszufinden, ob die von der Literatur empfohlenen Managementpraktiken in den befragten NPO überhaupt angewendet werden (hier besteht aktuell eine Wissenslücke) und ob ersichtlich ist, ob ein Zusammenhang zwischen der Anwendung der Praktiken und dem Erfolg der NPO, wenn es darum geht Freiwillige anzuziehen und an die Organisation zu binden, festzustellen ist.

Aus der Managementperspektive einer Organisation, die mit Freiwilligen zusammenarbeiten möchte, sollte alles mögliche unternommen werden, um die Chancen Freiwillige anzuziehen zu erhöhen (eben durch gezielte Managemententscheidungen im Rahmen z.B. der Methoden zur Anwerbung der potentiellen freiwilligen Helfer oder der Erhöhung der Sichtbarkeit der Organisation), aber auch, um die Erfahrung der Freiwilligen in allen Hinsichten zu optimieren.

Da diese freiwillig engagierten Menschen einen mitunter großen Teil ihrer persönlichen Zeit den Organisationen und deren Mission zur Verfügung stellen, sollten NPO sicherstellen, dass die Zeit der Freiwilligen effizient genutzt wird. Durch eine schlechte Organisation oder Vorbereitung der Kooperation mit Freiwilligen kann es passieren, dass die Freiwilligen das Gefühl bekommen, ihre Zeit nicht sinnvoll zu spenden.

Die Zeit und die Arbeit der Freiwilligen sollten als wichtige Ressource angesehen werden (Brudney & Meijs, 2009, S. 564-565), die mit Bedacht eingesetzt werden muss. So sollte das Management von NPO, durch die Anwendung aller nötigen und an die Bedürfnisse oder Charakteristiken der Organisation angepassten Praktiken, ohne dabei aber zu einer zu starken Bürokratisierung zu führen, den Output der Kooperation, sowohl für die Organisation wie auch für die Freiwilligen, optimieren.

Generell gesehen sind die positiven Auswirkungen des freiwilligen Engagements auf die Gesellschaft vielfältig. Vom ökonomischen Standpunkt betrachtet ermöglicht die Freiwilligenarbeit einigen NPO die Realisierung von Aktivitäten, die ansonsten einen hohen Kostenfaktor mit sich ziehen würden. Auch können durch die Freiwilligenarbeit Arbeitsplätze geschaffen werden, da Freiwillige in vielen Fällen durch Hauptberufliche begleitet und ausgebildet werden müssen. Der soziale Zusammenhalt in der Gesellschaft wird durch die Tatsache gefördert, dass Menschen sich im Rahmen der Erreichung gemeinsamer Ziele zusammenfinden (Lejealle, 2002, S. 10).

Freiwilligenarbeit ist unverzichtbar, damit die Gesellschaft bestmöglich funktioniert. Der Einsatz freiwilliger Helfer bringt zivilgesellschaftliches Engagement zum Ausdruck. Es wird oft unterstrichen, dass einige Aufgaben der öffentlichen Dienste, ohne die Hilfestellung durch Freiwillige, gar nicht denkbar wären (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 7).

Ein Beispiel, das in diesem Rahmen genannt werden kann, ist die freiwillige Feuerwehr. Der Notfalldienst, sowie die Feuerwehr- und Rettungsdienste, funktionieren in Luxemburg zu einem Großteil durch freiwillige Helfer, die in ihrem Einsatz durch professionelle Feuerwehrleute unterstützt werden (CGDIS, 2019, S. o.A.).

2019 wurde festgestellt, dass die Anzahl der freiwillig engagierten Feuerwehrleute im Laufe der vorangehenden Jahre zurückgegangen ist, so dass Strategien entwickelt werden

mussten, wie auf den Mangel an Helfern reagiert werden kann (Le Quotidien, 2019, S. o.A.). Falls es hier über einen langen Zeitraum an Helfern mangeln würde, wären die negativen Auswirkungen auf die Gesellschaft gewichtig.

Dieses Problem scheint auch in Deutschland zu bestehen, wo mitunter sogar von einem Vereinssterben gesprochen wird. Es gibt in Deutschland einerseits eine sehr hohe Zahl an Vereinen (fast jeder zweite ist Mitglied in einem Verein), aber andererseits sind die Vereine sehr unterschiedlich verteilt. Während die Zahl der Vereine in den Städten steigt, so lösen sich auf dem Land mehr und mehr Vereine auf. So haben auch die Freiwillige Feuerwehr oder Sportvereine Probleme, neue freiwillige Helfer zu finden. Die verbleibenden Ehrenamtlichen hören vermehrt mit dem Engagement auf, da zu viele bürokratische Aufgaben anfallen und das eigentliche Vereinsleben dabei zu kurz kommt. Dabei sind Vereine gerade in ländlichen Regionen besonders wichtig für den gesellschaftlichen Zusammenhalt (Zeit.de, 2018, S. o.A.).

Freiwilligenarbeit wurde in Deutschland zum Teil aktiv gefördert, da hierdurch Lücken, die z.B. durch den Abbau öffentlicher Dienste im Sozialsystem entstanden sind, geschlossen werden konnten (Pinl, 2013, S. 25).

Auf gesellschaftlicher Ebene übernehmen Freiwillige Eigenverantwortung und erbringen selbst bestimmte Leistungen, wodurch die Lebensqualität positiv beeinflusst wird. Freiwilligenarbeit verbindet die Generationen, sozialen Schichten und Kulturen, und fördert das gegenseitige Verständnis. Freiwillige vernetzen in einigen Fällen die Bevölkerung mit der Verwaltung und verbessern somit die Integration (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 7-10).

Das Ehrenamt kann insgesamt als Instrument der Integration fungieren, beispielsweise in der Bildungsarbeit. Sprachunterricht z.B. ist eine der Tätigkeiten, die von Freiwilligen in der Flüchtlingsarbeit am häufigsten durchgeführt wird (Kleist, 2017, S. 27-28).

Freiwillige übernehmen gesellschaftliche Verantwortung, entweder auf internationaler oder auf nationaler Ebene. Freiwilligenarbeit ermöglicht es den Bürgern, aktiv auf die Gesellschaft einzuwirken, indem sie mitbestimmen, was geschieht. Sie können somit auch in verschiedenen Bereichen aktiv Verbesserungen einzubringen, wo Versäumnisse festzustellen sind (Pinl, 2010, S. 16).

Auf individueller Ebene erhalten Freiwillige Einblicke in neue Arbeitsfelder und erwerben Kompetenzen, die sie persönlich und beruflich weiterbringen können (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 8).

Laut Pinl besteht in Einzelfällen eine Tendenz, dort auf Ehrenamtliche zu setzen, wo vorher bezahlte Fachkräfte eingesetzt wurden. Dadurch, dass Freiwillige als kostengünstige Alternative für Festangestellte genutzt werden, besteht die Gefahr, dass das Interesse der Menschen sich freiwillig zu engagieren, zurückgeht (Pinl, 2010, S. 17-18).

Laut einer luxemburgischen Studie von 2006 sehen gerade junge Menschen hierin einen Kritikpunkt gegenüber der Freiwilligenarbeit: einige meinen, hier werde gezielt versucht, mittels unqualifizierter Helfer Geld zu sparen, allerdings bei Tätigkeiten, die ein hohes Maß an Kompetenz erfordern, was dementsprechende Gefahren birgt. Es wird z.B. der Bereich der telefonischen Seelsorge genannt, in dessen Rahmen durch ungeschulte Mitarbeiter eine Krisensituation, in der sich ein Leistungsempfänger befindet, eventuell verschlimmert werden kann (Meyers, 2006, S. 92).

Bei den Recherchen für die vorliegende Arbeit hat sich allerdings gezeigt, dass NPO, die in solchen kritischen Bereichen aktiv sind, besonderen Wert auf die Schulung der Freiwilligen legen und diese laufend unterstützen. Auch hat sich gezeigt, dass eine NPO bewusst die Anzahl der Freiwilligen reduziert hat, um vermehrt auf bezahlte Mitarbeiter zu setzen, damit eine höhere Professionalisierung erreicht wird.

Generell kann gesagt werden, dass das Thema der Freiwilligenarbeit in Luxemburg noch nicht in jedem Detail erforscht wurde. Ein spezifischer Bericht für Luxemburg, als Teil der im Jahr 2010 vom GHK (dabei handelt es sich um eine britische Consultingfirma) für die Europäische Kommission ausgeführten Studie zur Freiwilligenarbeit in der Europäischen Union, hält fest, dass Literatur zu diesem Thema, sowie auch statistische Daten, eher rar sind (GHK(a), 2010, S. 1).

Gemeinnützige Organisationen sind einerseits auf die Mitarbeit von freiwilligen Helfern angewiesen, andererseits haben jedoch viele Organisationen Probleme, genügend Freiwillige zu gewinnen (Matuschek & Niesyto, 2016, S. 1).

Laut der luxemburgischen Agence du Bénévolat ist dabei der Zeitfaktor in der Praxis ein Problem, nicht unbedingt nur, weil es für den Einzelnen schwierig sein kann, überhaupt

Zeit für eine freiwillige Tätigkeit aufzubringen, sondern schon alleine aus Planungsgründen.

Oft sind potentielle Freiwillige, die eine Festanstellung haben, nur dann verfügbar, wenn eine Organisation gerade keine braucht, z.B. nach den regulären Arbeitszeiten der Organisation, denn dann ist in einer Organisation auch kein Personal mehr verfügbar, das nötig wäre, um Freiwillige zu betreuen. Hier könnte in einigen Fällen z.B. das später erwähnte Virtual oder Online Volunteering Abhilfe schaffen.

Die Agence du Bénévolat hebt auch hervor, dass insgesamt nur wenige Organisationen einen Freiwilligenkoordinator einsetzen. Die Betreuung der Freiwilligen wird demnach in vielen Fällen durch Angestellte nebenbei erledigt, was eventuell zu Problemen in der Praxis führen kann oder zu einer Überlastung der Mitarbeiter der Organisation.

Die befragten luxemburgischen Vereine, unter anderem aufgrund des Mangels an Freiwilligen, haben in einer Studie von 2010 das Bedürfnis geäußert, das Verhalten der freiwillig Engagierten besser zu verstehen, da dies helfen würde, Freiwillige besser zu motivieren und die Dauer des Engagements zu verlängern (Blond-Hanten et al., 2010, S. 56).

Die vorliegende Arbeit soll dazu beitragen herauszufinden, ob und wie in Luxemburg durch gezieltes und professionelles Freiwilligenmanagement die Chancen, potentiell Freiwillige zu einem Engagement zu bewegen, gesteigert werden können. Auch soll gezeigt werden, ob durch ein optimales Management die Motivation der freiwillig Engagierten in Luxemburg gesteigert werden kann und ob die Dauer des Engagements eventuell verlängert werden kann. Es soll maßgeblich herausgefunden werden, welches Management von Freiwilligen die besten Erfolgchancen im luxemburgischen Kontext hat, auf Basis der durch einige der Vereinigungen, die mit Freiwilligen kooperieren, gelieferten Aussagen.

Das Forschungsthema der Arbeit legt den Fokus auf das Management der Freiwilligen durch Nonprofit Organisationen, das als Prozess mehrere Elemente umfasst, z.B. die Entscheidung, ob und in welchen Bereichen mit Freiwilligen zusammengearbeitet werden soll, wie viele Freiwillige für die einzelnen Tätigkeiten gebraucht werden, wie die potentiellen Freiwilligen angesprochen werden sollen, usw. (Reifenhäuser et al., 2012, S. 84

ff.). Um Informationen zu diesen Bereichen zu bekommen, wurden insgesamt 15 Fallstudien durchgeführt.

Hierbei geht es nicht hauptsächlich um die individuelle (oder psychologische) Ebene beim freiwilligen Engagement, also z.B. das, was den einzelnen Freiwilligen zu einem Engagement bewegt, sondern gezielt um die Managementpraktiken, die eine Organisation anwenden kann, um die Zusammenarbeit mit Freiwilligen optimal zu gestalten, und somit die Zufriedenheit sowohl seitens der Organisation, wie auch seitens der Freiwilligen, zu steigern. Formen des freiwilligen Engagements wie z.B. die freiwillige Feuerwehr stehen nicht im Fokus, sondern diejenigen Formen, die formell im Rahmen von Nonprofit Organisationen mit einer karitativen oder gemeinnützigen Mission ausgeführt werden.

Die Arbeit soll somit einen der ersten Beiträge dazu leisten, besser zu verstehen, wie das Management von Freiwilligen in Luxemburg in der Praxis aussieht (z.B. soll der Frage nachgegangen werden, ob die von der Literatur empfohlenen Praktiken tatsächlich Anwendung finden) und ob eventuell ein Zusammenhang erkennbar ist zwischen der Anwendung dieser Praktiken und dem Erfolg der Anwerbung von Freiwilligen, oder auch der (langfristigen) Zusammenarbeit mit freiwilligen Helfern.

Die Hypothesen können dabei wie folgt formuliert werden:

1. Die von der Literatur empfohlenen Managementpraktiken werden in luxemburgischen NPO angewendet;
2. Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Erfolg der Zusammenarbeit mit Freiwilligen und der Anwendung der von der Literatur empfohlenen Managementpraktiken.

In bisherigen veröffentlichten Studien mit Bezug auf Luxemburg wurden z.B. die Charakteristiken derjenigen Personen hervorgehoben, die sich freiwillig engagieren, oder auch diverse quantitative Aspekte, wie z.B. die Anzahl der Vereine, die mit Freiwilligen zusammenarbeiten, oder mit wie vielen Freiwilligen die einzelnen Vereine kooperieren.

Nach ausgiebiger Recherche wurden keine Studien gefunden, die den Aspekt des Managements der Freiwilligen in Luxemburg im Detail betrachten. In diesem Sinne gilt es in diesem Bereich zu versuchen, die bestehende Wissenslücke zu schließen. Da auch von einigen Organisationen und Vereinen angegeben wird Schwierigkeiten zu haben, neue

Freiwillige anzuziehen, kann ein besseres Verständnis der eventuellen Versäumnisse in Hinsicht auf das Freiwilligenmanagement helfen, die Situation zu verbessern, vor allem wenn man berücksichtigt, wie wichtig die Hilfe von Freiwilligen für die Funktionsweise einiger Nonprofits in der Praxis tatsächlich ist.

Die vorliegende Arbeit richtet sich somit in erster Linie an Personen, die in das Management von Freiwilligen in luxemburgischen Nonprofit Organisationen involviert sind, wie z.B. Freiwilligenkoordinatoren, aber auch an das Management von Nonprofit Organisationen, die mit freiwilligen Helfern kooperieren insgesamt. Auch kann die Arbeit Menschen interessieren, die sich selbst freiwillig engagieren, und beispielsweise ihrer Organisation Vorschläge unterbreiten möchten, wie das Freiwilligenmanagement in bestimmten Bereichen anders gestaltet werden könnte.

Weiterhin kann der Inhalt für jeden Menschen von Nutzen sein, der einfach ein besseres Verständnis der Freiwilligenarbeit haben möchte und interessierten Menschen einen Überblick verschaffen, was genau man unter Freiwilligenarbeit versteht, welche Begriffe es für das freiwillige Engagement gibt und in welchen Formen dieses anzutreffen ist.

Um einen bestmöglichen Überblick über das Thema des Managements von Freiwilligen zu geben, gibt die Thesis einleitend einen Eindruck darüber, in welchem Umfeld die für die vorliegende Arbeit relevanten Freiwilligen eingesetzt werden.

Dazu wird der Begriff der Nonprofit Organisation, sowie weitere in der sozialen Ökonomie relevanten Begriffe (z.B. diejenigen der Nichtregierungsorganisation oder der Social enterprise), vorgestellt. Danach wird die soziale Ökonomie in Luxemburg näher betrachtet, unter Zuhilfenahme der verfügbaren Studien und mit einem Blick auf die verschiedenen dort anzutreffenden Rechtsformen, wie z.B. der Association sans but lucratif, die in der luxemburgischen sozialen Ökonomie einerseits eine der am häufigsten vorkommenden Rechtsformen ist, andererseits unter dieser Bezeichnung lediglich in Luxemburg, Belgien (dessen dazugehöriges Gesetz anfänglich die Basis für das luxemburgische Äquivalent dargestellt hat), sowie in der Demokratischen Republik Kongo (Gesetz 004/2001 vom 20. Juli 2001) (Legavox, 2014, S. o.A.), anzutreffen ist.

In der Folge wird ein Blick auf das Thema der Freiwilligenarbeit geworfen. Es werden die Begrifflichkeiten geklärt und unter anderem gezeigt, welche Herangehensweisen in



der Literatur angegeben werden, um den Wert des freiwilligen Engagements zu ermitteln. Der Rahmen für die Freiwilligenarbeit in Luxemburg wird beleuchtet (es gibt beispielsweise aktuell kein spezifisches Gesetz, das die Situation der Freiwilligen regelt) und einige der Angebote der Organisationen für potentielle Freiwillige vorgestellt. Bei dieser Gelegenheit sollen auch die für die Luxemburger Situation verfügbaren Studien, Daten und Statistiken aufgezeigt werden.

Danach wird das spezifische Management von NPO betrachtet, und die Unterschiede und Parallelen zum Management in klassischen (for-profit) Unternehmen angeschnitten, um gleich danach zum Thema des Freiwilligenmanagements überzugehen.

Abschließend werden einige der von der Literatur empfohlenen Managementpraktiken, die sich im Rahmen der Arbeit mit Freiwilligen anbieten, sowie der Prozess des Managements von Freiwilligen, von der Entscheidung, mit Freiwilligen arbeiten zu wollen über deren Anwerbung, bis hin zur Verabschiedung, vorgestellt. Auf dieser Grundlage werden die qualitativen Fallstudien vorgestellt, die zu diesem Thema für die vorliegende explorative Studie durchgeführt wurden.

Bevor also auf die Charakteristiken der Freiwilligenarbeit und das Freiwilligenmanagement an sich eingegangen wird, sollte der Begriff der Nonprofit Organisation erläutert werden und aufgelistet werden, welche Besonderheiten in diesen Organisationen anzutreffen sind, sowie welche Punkte das Management in solchen Organisationen zu berücksichtigen hat.

Freiwillige werden in Luxemburg hauptsächlich in den Rechtsformen „Association sans but lucratif“, „Fondations“ (Stiftungen), sowie in „Nongovernmental Organisations“ eingesetzt. Diese Rechtsformen werden zu den Nonprofit Organisationen (NPO) gezählt. Auch wenn es für Freiwillige kein spezifisches Gesetz gibt, so sind die meisten der im Rahmen der vorliegenden Arbeit befragten Interviewpartner der Ansicht, dass Freiwillige nicht in rein gewinnorientierten Unternehmen eingesetzt werden sollten oder dürfen, sondern nur in NPO. Die Frage, ob Freiwillige in Social enterprises der Rechtsform „Société d’impact sociétal“ eingesetzt werden dürfen, ist laut dem zuständigen Ministerium zum Zeitpunkt der Niederschrift dieser Arbeit noch nicht abschließend geklärt.

## **2. Nonprofit Organisationen (NPO) und Freiwilligenarbeit in Luxemburg**

### **2.1. Der Begriff der NPO und Abgrenzung zu verwandten Begriffen**

In den europäischen Staaten spielt der Nonprofit Sektor eine wichtige gesellschaftliche, wirtschaftliche und auch kulturelle Rolle, deren Gewicht im Laufe der Jahre zugenommen hat. Die Organisationen in diesem Sektor sind allerdings sehr unterschiedlich in Hinsicht auf ihre Aufgabengebiete, ihre Größe oder auch ihre Rechtsform (Meyer & Simsa, 2013, S. 5).

Um den Begriff NPO zu erklären, verweisen einige Autoren auf das „Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project“, ein Projekt, das 1991 seinen Anfang nahm und in welchem die Struktur und die Rolle des privaten Nonprofit-Sektors in mehreren Staaten analysiert wurde, um ein besseres Verständnis dieses Sektors zu bekommen (Salamon & Anheier, 1996, Einleitung).

Im Rahmen dieses Projekts und der angeführten Definitionen wird die Tatsache hervorgehoben, dass in NPO zwar sehr wohl Gewinn erbracht werden kann, dieser aber nicht an die Eigentümer oder Geschäftsführer der NPO verteilt wird. Auch der Begriff der Gemeinnützigkeit, sowie die wichtige Rolle von Freiwilligen, werden im Rahmen des Projekts hervorgehoben (Salamon & Anheier, 1996, S. 9).

In Hinsicht auf die Gewinnerwirtschaftung kann der Begriff „Nonprofit“ missverständlich sein und sollte eigentlich als „not for profit“ verstanden werden, nicht aber als „no profit“ (Meyer & Simsa, 2013, S. 6).

Während NPO also durchaus Gewinne erzielen können und dürfen, ist der Einnahmeüberschuss lediglich Mittel zur Zweckerfüllung. Gewinne müssen zum Vorteil der Leistungsempfänger genutzt werden (z.B. für interne Investitionen in den Ausbau des Leistungsangebots) (Lichtsteiner et al., 2015, S. 21).

Andere Autoren verweisen ebenfalls auf das Johns Hopkins Projekt und definieren NPO als Strukturen, welche Güter und Dienstleistungen bereitstellen, formal-rechtlich begründet sind, einen institutionellen Aufbau haben, in der Öffentlichkeit auftreten und vom Staat unabhängig sind. NPO werden eigenständig verwaltet und haben somit die Kontrolle über ihr Geschäft und ihre Tätigkeiten. Sie sind, wie bereits erwähnt, nicht in erster

Linie gewinnorientiert, was impliziert, dass Gewinne also weder an Mitglieder noch an das Management ausgeschüttet werden (Kraus & Stegarescu, 2005, S. 6).

Die Autoren weisen auch darauf hin, dass ein Teil der Einnahmen durchaus aus staatlichen Zuwendungen bestehen kann, jedoch muss die NPO autonom über die Verwendung der Zuwendung entscheiden können (Kraus & Stegarescu, 2005, S. 6).

Des Weiteren haben NPO eine gewisse Entscheidungsautonomie was bedeutet, dass Entscheidungen innerhalb der NPO getroffen werden und keine komplette Außenkontrolle vorliegen kann (Meyer & Simsa, 2013, S. 8-9).

NPO sind außerdem „freiwillig“, so dass zum Teil freiwillige Mitarbeiter eingesetzt werden und die NPO zum Teil aus freiwilligen Spenden oder Beiträgen finanziert wird (Kraus & Stegarescu, 2005, S. 6).

Um alle diese Punkte zusammenzufassen, tragen Meyer und Simsa eine Reihe von Charakteristiken zusammen, die mit dem Verständnis des Begriffs der NPO im Rahmen des Johns Hopkins Projects vereinbar sind und die eine Gesamtübersicht ergeben, was unter dem Begriff NPO verstanden wird. NPOs sind demnach durch eine gewisse formale Organisation gekennzeichnet, ohne dass aber eine spezifische Rechtsform vorgeschrieben ist. Mit formaler Organisation ist das Vorhandensein von formalisierten Entscheidungsstrukturen oder von festgelegten Verantwortlichkeiten gemeint. Auch werden NPO als private und nicht als staatliche Organisationen verstanden. Diese können jedoch durchaus eine finanzielle Unterstützung aus öffentlicher Hand beziehen (Meyer & Simsa, 2013, S. 8-9).

## **2.2. Unterschied zu den Non-Governmental Organisations und den Social enterprises, mit einem Blick auf die hybriden Organisationen**

Hier soll nur kurz auf die Definitionen sowohl der Non-Governmental Organisations (NGO) (oder auch Nichtregierungsorganisationen genannt) wie auch der Social enterprises eingegangen werden, um die Begrifflichkeiten und eventuellen Unterschiede gegenüber den NPO zu erläutern. Da viele Social enterprises als hybride Organisationen angesehen werden können, wird auch auf diesen Begriff kurz eingegangen.

### **2.2.1. Non-Governmental Organisations oder Nichtregierungsorganisationen**

Non-Governmental Organisations sind prinzipiell ebenfalls NPO. Der Begriff wurde nach dem Zweiten Weltkrieg von den Vereinten Nationen (UN) geprägt. Die offizielle deutsche Übersetzung des Begriffes ist zwar „nicht-staatliche Organisation“, allerdings ist der Begriff Nichtregierungsorganisation eher gebräuchlich (Martens, 2002, S. 271-272).

NGO sind nicht profitorientiert und unabhängig. Sie sind hauptsächlich durch Mitgliedsbeiträge finanziert oder durch private Spenden – falls finanzielle Unterstützung von offiziellen Institutionen vorliegt, kann dies nur begrenzt geschehen, da keine Kontrolle durch den Staat bestehen darf (Martens, 2002, S. 282). Sie dürfen also keiner direkten Kontrolle eines Staates unterliegen und können des Weiteren nicht als politische Parteien aufgestellt sein. Sie dürfen außerdem keine kriminellen Gruppierungen sein, wobei der Hauptfokus darauf liegt, dass keine Gewalt angewendet werden darf (Willems, o.J., S. 1-2).

Aston verweist auf die Tatsache, dass NGO als Berater der UN fungieren können. Das geschieht auf Basis der UN-Charta und einiger Resolutionen (Aston, 2001, S. 946).

Die UN Charta, der 1945 in Kraft getretene Gründungsvertrag der Vereinten Nationen (United Nations, o.J., S. o.A.), hält unter Artikel 71 fest, dass der Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen mit nichtstaatlichen Organisationen Abmachungen treffen kann, um diese Organisationen zur Konsultation heranzuziehen. Die Organisationen müssen sich mit Angelegenheiten befassen, für die der genannte Rat zuständig ist. Die Abmachung kann mit internationalen, aber auch unter Umständen mit nationalen Organisationen, getroffen werden (United Nations, 1945, S. o.A.).

In seiner Resolution 1996/31, mit dem Titel „Konsultativbeziehungen zwischen den Vereinten Nationen und den nichtstaatlichen Organisationen“, verweist der Wirtschafts- und Sozialrat auf den bereits genannten Artikel 71 der Charta. In der Einleitung der Resolution wird darauf hingewiesen, dass nichtstaatliche Organisationen in ihrem Tätigkeitsbereich einen hohen Sachverstand haben und somit die Arbeit der UN positiv unterstützen können (UN Wirtschafts- und Sozialrat, 1996, S. 1).

Grundsätzlich muss die konsultierte Organisation sich mit Angelegenheiten befassen, für die der Wirtschafts- und Sozialrat, respektive seine Nebenorgane, zuständig sind. Außerdem müssen die Ziele der Organisation mit denen der Vereinten Nationen übereinstimmen (UN Wirtschafts- und Sozialrat, 1996, S. 2).

Auch haben, durch ihren konsultativen Charakter, einige NGO einen großen Einfluss auf das internationale Recht und tragen erheblich zur Entstehung internationaler Verträge bei (Charnovitz, 2006, S. 348).

Neben den NPO und NGO, bei denen eine Gewinnausschüttung an die Eigentümer oder Unternehmer nicht erfolgt, sind die „Social enterprises“ oder Sozialunternehmen zu erwähnen. Bei diesen kann der Fokus der Aktivitäten auf ähnlichen Themen beruhen wie bei Nonprofit Unternehmen, jedoch ist hier ein finanzieller Gewinn der Unternehmer durch die Einnahmen nicht ausgeschlossen, wobei aber trotzdem der Zweck des Unternehmens nicht hauptsächlich auf diesen finanziellen Gewinn ausgerichtet ist.

### **2.2.2. Social enterprises (Sozialunternehmen)**

Bei „Social enterprises“ oder dem „Social entrepreneurship“ werden gezielte Lösungen für soziale Mängel oder Probleme angeboten (Bornstein & Davies, 2010, S. 1). Dies geschieht mittels marktorientierter Methoden (Grimes et al., 2013, S. 2).

Anders gesagt ist „Social entrepreneurship“ eine unternehmerische Tätigkeit mit einer darin enthaltenen sozialen Mission (Austin et al., 2006, S. 1), unter Anwendung einer zielorientierten Organisation und Kostenkontrolle. Anders als in rein profitorientierten Unternehmen ist der soziale Zweck das Hauptziel, der erwirtschaftete Gewinn wird als Mittel gesehen, dieses Ziel zu erreichen (Faltin, 2008, S. 27-30).

Eine luxemburgische Studie, die 2015 publiziert wurde, hält fest, dass Sozialunternehmen den Fokus auf gesellschaftliche Belange legen, die nicht unbedingt durch Akteure aus anderen Sektoren (privat oder staatlich) gedeckt sind. Auch hält die Studie fest, dass die Aktivitäten von Sozialunternehmen eine positive Korrelation mit dem Wohlbefinden der Bevölkerung haben (Sarracino & Gosset, 2015, S. 21).

Für diese Form von Unternehmen besteht in Luxemburg seit 2016 eine gesonderte Gesellschaftsform, nämlich die der sogenannten „Société d’impact sociétal“ oder kurz

„SIS“, die später noch genauer erläutert werden wird. Es ist wie bereits gesagt aktuell noch nicht klar, ob SIS prinzipiell das Recht haben, mit Freiwilligen zu kooperieren.

Sozialunternehmen können, je nach Aufbau und Funktionsweise, als hybride Organisationen angesehen werden. Sie vereinen gleichzeitig mehrere Missionen, z.B. die der finanziellen Tragfähigkeit und die der jeweiligen sozialen Mission, und können somit nicht in jedem Fall klar einer der fixen Organisationskategorien aus dem privaten, staatlichen oder dem Nonprofit Bereich zugeordnet werden (Doherty et al., 2014, S. 417-418).

### **2.2.3. Hybride Organisationen („hybrid organizations“)**

Hybride Organisationen vermischen innerhalb einer einzigen Organisation mehrere Charakteristiken, z.B. aus den drei bereits genannten Sektoren (privat, staatlich und dritter Sektor). Da hybride Organisationen sich außerhalb der festgelegten Kategorien bewegen, müssen sie auch mit gesonderten Problemen hinsichtlich ihrer Aufstellung oder den Erwartungshaltungen diverser Anspruchsgruppen umgehen (Brandsen & Karré, 2011, S. 827). Hybridität impliziert die Vermischung von gegensätzlichen und mitunter miteinander in Konflikt stehenden Elementen (Brandsen & Karré, 2011, S. 828).

„Social enterprises“ müssen z.B. eine soziale Mission mittels kommerzieller Aktivitäten erreichen. Dabei können problematische Fragen entstehen, die aus gegensätzlichen Haltungen entstehen, z.B. ob erwirtschafteter Gewinn an die Gründer ausgeschüttet werden soll (for-profit Logik) oder aber in die soziale Mission einfließen soll (not-for-profit Logik) (Pache & Santos, 2013, S. 972).

Auch kann hier das Beispiel der Stiftungsunternehmen genannt werden. Diese Unternehmen verfolgen mitunter zugleich wohltätige wie auch eigennützige Zwecke (Block & Hosseini, 2016, S. 14-15). Es kann hierbei zu Konflikten hinsichtlich der finanziellen oder strategischen Ziele des Unternehmens kommen (Block & Hosseini, 2016, S. 18).

Hybride Organisationsformen erlauben somit die Koexistenz von Werten aus zwei oder mehreren Organisationskategorien (Doherty et al., 2014, S. 418) und müssen, je nach Fall, z.B. profitorientiertes und „not-for-profit“ orientiertes Denken kombinieren (Brandsen & Karré, 2011, S. 828).

Dies bringt spezielle Herausforderungen für das Management dieser hybriden Organisationen mit sich, z.B. wenn es darum geht die Identität der Organisationen festzulegen,

oder wenn es darum geht, gleichzeitig festangestellte Mitarbeiter und freiwillige Helfer zu koordinieren (Doherty et al., 2014, S. 431). Auch kann die Hybridität zu Konflikten in den Bereichen Steuerung oder Überwachung des Unternehmens führen (Block & Hosseini, 2016, S. 15).

Aufgrund dieser potentiellen internen und äußeren Spannungen werden mit der hybriden Organisationform einige Risiken assoziiert, die finanzieller, kultureller oder politischer Natur sein können (Brandsen & Karré, 2011, S. 829).

Es wird oftmals angenommen, dass solche Organisationen nur dann stabil sein können, wenn die Spannungen, die durch gegensätzliche Werte entstehen, durch eine einzelne und dominante Werthaltung abgemildert werden (Brandsen & Karré, 2011, S. 830).

Hybride Organisationen müssen eine gemeinsame organisationale Identität aufbauen, um die gegensätzlichen Herangehensweisen, die in der Organisation vereint werden, in Balance zu halten (Battilana & Dorado, 2010, S. 1420). Auch stellt sich dann im Bereich Human Resource Management die Frage, welche Art Mitarbeiter gezielt eingestellt werden sollen (Battilana & Dorado, 2010, S. 1420).

Es gibt die Möglichkeit, Mitarbeiter aus allen denjenigen Bereichen einzustellen, die in der hybriden Organisation kombiniert werden (mix-and-match approach), oder aber Mitarbeiter vorzuziehen, die keinem der jeweiligen Bereiche verbunden sind (tabula rasa approach) (Battilana & Dorado, 2010, S. 1432). Die Studie von Battilana und Dorado hat gezeigt, dass die tabula rasa Herangehensweise, in Kombination mit einem gezielten Training der Mitarbeiter mit Fokus z.B. auf operationale Exzellenz, am besten geeignet ist, die gegensätzlichen Haltungen zu vereinen (Battilana & Dorado, 2010, S. 1435).

Andere Autoren heben hervor, dass hybride Organisationen gezielt die vorteilhaftesten Haltungen der verschiedenen Bereiche kombinieren können (selective coupling) um eventuelle Risiken zu reduzieren und am vorteilhaftesten zu operieren (Pache & Santos, 2013, S. 973).

NPO, NGO, Sozialunternehmen, sowie die anderen vorher genannten Rechtsformen können prinzipiell als Teil der sozialen Ökonomie angesehen werden. Im Folgenden soll kurz auf die Charakteristiken der sozialen Ökonomie in Luxemburg eingegangen werden, so-

wie erläutert werden, welche Akteure und Rechtsformen in diesem Teil der luxemburgischen Ökonomie anzutreffen sind. Auch soll kurz genauer auf die Charakteristiken der verschiedenen Rechtsformen, die den Akteuren zur Verfügung stehen, eingegangen werden, um die jeweiligen Besonderheiten hervorzuheben.

### **2.3. Die soziale Ökonomie in Luxemburg**

Die Einrichtungen in der sozialen Ökonomie („*économie sociale*“) gehören zum sogenannten dritten Sektor, welcher sich zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor befindet (Alegrezza & Molling, 2005, S. 3) und können diverse Rechtsformen annehmen, z.B. die der „*Association sans but lucratif*“ (A.s.b.l.), der „*Fondation*“ (Stiftung), aber auch beispielsweise die der „*Société anonyme*“ (SA) (Alegrezza & Molling, 2005, S. 9).

Der dritte Sektor steht den beiden Sektoren Markt (welcher vorwiegend gewinnorientierte Unternehmen umfasst) und Staat (dieser Sektor umfasst z.B. öffentliche Organisationen oder Gemeinden) gegenüber (Meyer & Simsa, 2013, S. 10).

Die Einrichtungen im dritten Sektor sind in diversen Bereichen aktiv, z.B. Finanzen, Gesundheit, Bildung oder Kultur (Sarracino & Peroni, 2015, S. 5), um nur einige einzelne zu nennen. Auch wenn der dritte Sektor, welcher alternativ auch Nonprofit-Sektor genannt wird, sich vom öffentlichen und vom privaten Sektor abtrennt, so sind einige Tätigkeiten der NPO komplementär zu Tätigkeiten, die vom Staat ausgeführt werden (Blond-Hanten et al., 2010, S. 14).

Da die vorliegende Arbeit sich hauptsächlich mit dem Management von Freiwilligen in luxemburgischen A.s.b.l. und Stiftungen befassen wird, legen die folgenden Informationen den Hauptfokus auf ebendiese Rechtsformen. Aber auch die „*Société d’impact sociétal*“ (SIS) soll kurz Erwähnung finden, da diese eine neue und interessante Rechtsform darstellt, zu der z.B. eine „*Association sans but lucratif*“ unter Umständen wechseln kann, wobei aber noch nicht geklärt ist, ob SIS mit Freiwilligen kooperieren dürfen oder nicht.

#### **2.3.1. Die Association sans but lucratif (A.s.b.l.)**

Die A.s.b.l., die beispielsweise mit „Vereinigung ohne Gewinnzweck“ übersetzt werden kann, ist durch ein Gesetz geregelt, das 1928 in Kraft getreten ist (mittels Publikation im *Mémorial A N° 23* von 1928). Dieses Gesetz behandelt einerseits die A.s.b.l., andererseits



die Stiftungen (Blond-Hanten et al., 2010, S. 4). Der integrale Titel des Gesetzes lautet „Loi du 21 avril 1928 sur les associations et les fondations sans but lucratif“.

Im ersten Artikel wird festgehalten, dass solche Vereinigungen keine Geschäfte oder Industriegeschäfte verfolgen, und dass kein materieller Gewinn für die Mitglieder angestrebt wird. Laut Artikel 2 des Gesetzes müssen die Statuten der A.s.b.l. unter anderem den Zweck der Vereinigung festlegen, sowie Auskunft darüber geben, wie Mitglieder dem Verein beitreten können oder diesen verlassen können.

Das Gesetz geht nicht direkt auf das Thema der Freiwilligen ein, besagt aber z.B. unter Artikel 14, dass die Vereinigung aufgrund allgemeinen Rechts für schuldhafte Handlungen durch Beauftragte/Bedienstete haftbar ist. Es soll hier nur kurz erwähnt sein, dass auch der Gesetzentwurf N° 6054 von 2009 („Projet de loi sur les associations sans but lucratif et les fondations“), der einige Änderungen für die A.s.b.l. vorgesehen hat, nicht direkt auf das Thema der Freiwilligen eingeht.

Da die Kooperation mit Freiwilligen gesetzlich also nicht gänzlich geregelt ist, ist es den Vereinigungen anzuraten, wichtige Elemente betreffend die Zusammenarbeit mit Freiwilligen in den Statuten festzuhalten, um eventuellen späteren Problemen weitestgehend aus dem Weg zu gehen. Auch sollte eine schriftliche Vereinbarung mit dem Freiwilligen erstellt werden, um Interpretationsprobleme der Regeln hinsichtlich der gemeinsamen Zusammenarbeit zu vermeiden (Reifenhäuser et al., 2012, S. 99). Die Agence du Bénévolat, die luxemburgische Freiwilligenagentur, auf die später noch genauer eingegangen wird, stellt beispielsweise ein Vereinbarungsmodell zur Verfügung („Convention de bénévolat“), das in dieser Hinsicht von NPO genutzt werden kann.

Artikel 26-2 des Gesetzes legt fest, dass Vereinigungen, welche einen auf das Allgemeinwohl gerichteten Zweck verfolgen (der Zweck kann sich im sozialen, sportlichen oder touristischen Bereich befinden, sowie in den Bereichen Philanthropie, Religion, Wissenschaft, Kunst, oder Pädagogik) den Status der Gemeinnützigkeit erlangen können.

Um diesen Status zu erlangen, muss die A.s.b.l. eine Anfrage an das Justizministerium richten. Das Ministerium analysiert in dem Fall ob der Zweck der Vereinigung auf das Allgemeinwohl ausgerichtet ist und ob die Tätigkeit tatsächlich in einem der vorangehenden Bereiche angesiedelt ist (Blond-Hanten et al., 2010, S. 54).

Es sollte kurz hervorgehoben werden, dass die A.s.b.l. ein Konzept ist, das es in dieser Form im Prinzip nur in Luxemburg und Belgien gibt (Service Public Fédéral Justice, 2020, S. o.A.), wobei sich das luxemburgische Gesetz von 1928 am belgischen Gesetz vom 27. Juni 1921 orientiert hat, sowie auch in der Demokratischen Republik Kongo, wie bereits in der Einleitung erwähnt.

Neben der A.s.b.l. gibt es in Luxemburg auch die Rechtsform der „Fondation“, die auf deutsch Stiftung genannt wird. Da im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit neben A.s.b.l. auch einige Stiftungen zu ihrem Freiwilligenmanagement befragt wurden und Stiftungen ebenfalls zur sozialen Ökonomie gehören, soll auf diese Rechtsform eingegangen werden.

### **2.3.2. Fondations (Stiftungen)**

In Deutschland versteht man unter einer Stiftung eine Einrichtung, die unter Verwendung eines bestimmten Vermögens einen vom Stifter festgelegten, meist gemeinnützigen, Zweck verfolgt. Stiftungen sind meist unter privatrechtlicher Form errichtet. Das genannte Vermögen bleibt in der Regel unangetastet. Die Stiftungsbegünstigten erhalten die Erträge (Juraforum, o.J., o.A.).

Laut Bundesverband Deutscher Stiftungen, welcher die Interessen der rund 22.000 Stiftungen bürgerlichen Rechts in Deutschland vertritt, verfolgen 95 Prozent der Stiftungen einen gemeinnützigen Zweck. Um sich über einen langen Zeitraum für einen gemeinnützigen Zweck zu engagieren, trennt sich der Stifter von seinem Vermögen und bringt dieses in eine Stiftung ein (rund 2/3 der Stifter sind Privatpersonen, es können sich aber auch beispielsweise Organisationen als Stifter betätigen) (Bundesverband Deutscher Stiftungen, o.J., o.A.).

Das Vermögen, das der Stiftung als Grundkapital erhalten bleiben muss, wird von der Stiftung angelegt. Überschüsse werden für den Zweck der Stiftung aufgewendet. Eine Stiftung kann in der Regel nicht aufgelöst werden und ihr Zweck darf, einmal festgeschrieben, nicht stark verändert werden. Während Stiftungen unter verschiedenen Rechtsformen auftreten können, sind die häufigsten in Deutschland die rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts, die Treuhandstiftung oder auch die Stiftungs-GmbH (Bundesverband Deutscher Stiftungen, o.J., o.A.).

In Luxemburg werden Stiftungen gesetzlich, wie auch die A.s.b.l., im Gesetz von 1928 behandelt, also der bereits weiter oben genannten „Loi du 21 avril 1928 sur les associations et les fondations sans but lucratif“.

Artikel 27 dieses Gesetzes hält fest, dass jede Person, z.B. via Testament, einen Teil oder die Gesamtheit seiner Güter auf die Gründung einer Stiftung verwenden kann. Stiftungen verfolgen, unter Zuhilfenahme des Gründungskapitals und ohne dabei einen materiellen Gewinnzweck zu haben, philanthropische, soziale, religiöse, wissenschaftliche, artistische, pädagogische, sportliche oder auch touristische Ziele (Ministère de la Justice, 2017, S. 5-6).

Laut Artikel 30 des Gesetzes von 1928 müssen die Statuten der Stiftung den Zweck, für welchen die Stiftung errichtet wurde, festhalten, und der Sitz der Stiftung muss im Großherzogtum Luxemburg liegen. Artikel 31 hält fest, dass falls der Stifter die Modalitäten einer Änderung der Statuten nicht geregelt hat, diese nur mittels Vereinbarung zwischen dem Justizministerium und der Mehrzahl der Verwalter der Stiftung angepasst werden können (Ministère de la Justice, 2017, S. 5-6).

Nachdem nun einige Charakteristika der A.s.b.l. und der Stiftung vorgestellt wurden, ist es interessant zu erwähnen, dass luxemburgische NPO das sogenannte „Don en confiance“ Label bei der gleichnamigen A.s.b.l. beantragen können.

Diese Organisation zählt zum Zeitpunkt der Niederschrift dieser Arbeit 32 Mitglieder mit sehr verschiedenen Tätigkeitsbereichen und hat das Ziel, das Vertrauen seitens der Spender zu erhöhen. Die mit dem Label ausgezeichneten Organisationen verpflichten sich detaillierte Informationen zu den Spendenaufrufen zu geben und schnell auf Anfragen oder Beschwerden seitens der Spender zu reagieren (Don en confiance, 2011, S. o.A.).

Im Rahmen der Nonprofit Organisationen muss aber auch auf das Thema Datenschutz eingegangen werden. Da dieses Thema aufgrund des Inkrafttretens der Datenschutz-Grundverordnung seit 2018 sehr stark in den Fokus gerückt ist, soll hier kurz auf den Inhalt der Verordnung eingegangen werden und erläutert werden, welche Punkte für NPO, wie z.B. A.s.b.l. oder Stiftungen, wichtig sind und auf was z.B. im Rahmen des Freiwilligenmanagements aufgepasst werden sollte.

### **2.3.3. Nonprofit Organisationen und Datenschutz**

Seit dem 25. Mai 2018 gilt die Datenschutz Grundverordnung in den Mitgliedstaaten der europäischen Union und ersetzt in Luxemburg das vorher angewendete Gesetz von 2002 zum Schutz personenbezogener Daten bei der Datenverarbeitung (CNPD(a), 2019, S. o.A.).

Jedes Unternehmen oder auch jede Organisation, insofern Sie erhobene personenbezogene Daten verarbeitet, unterliegt dieser Verordnung und dies unabhängig von der Größe, den Aktivitäten oder der Rechtsform (CNPD(a), 2019, S. o.A.).

Verarbeitet eine Organisation persönliche Daten (wie z.B. Namen, Adressen, Telefonnummern oder auch E-Mail-Adressen), müssen einige Prinzipien berücksichtigt werden. Das Erheben und der Gebrauch persönlicher Daten muss den Regeln der Grundverordnung entsprechen und die betroffenen Personen müssen wissen, dass Daten, die sie selbst betreffen, verarbeitet werden (Regeln hinsichtlich der Transparenz) (CNPD, 2017, S. 1-3).

Das Erheben der Daten muss zu einem vorher bestimmten und legitimen Zweck erfolgen (die Daten können also nicht später zu einem anderen Zweck genutzt werden). Außerdem können nur diejenigen Daten gesammelt werden, die tatsächlich zur Erfüllung des Zweckes nötig sind (Prinzip der Datenminimierung) (CNPD, 2017, S. 1-3).

Die Daten, über die eine Organisation verfügt, müssen exakt und aktualisiert sein (dies impliziert, dass falsche oder obsolete Daten gelöscht werden müssen). Die Daten sollten nur so lange gespeichert werden, wie dies zur Erfüllung des festgelegten Zweckes nötig ist. Danach müssen die Daten entweder gelöscht oder aber zumindest anonymisiert werden. Wichtig ist auch, dass das Unternehmen die Sicherheit der Daten gewährleisten muss, z.B., um eine nicht genehmigte Verarbeitung zu verhindern (CNPD, 2017, S. 1-3).

Um rechtmäßig zu sein, muss die Verarbeitung persönlicher Daten auf Basis bestimmter Konditionen erfolgen, z.B. muss entweder eine Zustimmung der Person vorliegen, deren persönliche Daten verarbeitet werden, oder aber die Datenverarbeitung erfolgt auf Grundlage z.B. eines Vertrages (CNPD, 2017, S. 3).

Dieser zweite Punkt ist beispielsweise im Arbeitsverhältnis anzutreffen: um den Arbeitsvertrag eines Arbeitnehmers erfüllen zu können, muss ein Arbeitgeber diverse personenbezogene Daten der Mitarbeiter erheben, z.B. Namen, Adresse oder auch die Kontonummer (CNPD(b), 2019, S. 8).

Auch kann es sein, dass der Gesetzgeber Fälle vorsieht, in denen eine Verarbeitung persönlicher Daten erfolgen muss. In anderen Fällen kann aber auch einfach ein berechtigtes Interesse seitens eines Unternehmens vorliegen, die Daten zu verarbeiten (z.B., wenn ein Unternehmen die Daten seiner Kunden oder seiner Angestellten verarbeitet) (CNPD, 2017, S. 3).

Es ist darauf hinzuweisen, dass eine Datenverarbeitung nicht unbedingt automatisiert erfolgen muss, um unter die Regeln der Grundverordnung zu fallen. Akten in Papierform müssen auf die gleiche Art und Weise behandelt werden (CNPD(b), 2019, S. 5).

Falls eine NPO oder ein Verein ein Verzeichnis oder eine Datenbank mit den Namen, den Adressen, Telefonnummern und E-Mail Adressen z.B. ihrer Freiwilligen erstellt und nutzt, um beispielsweise die Einladungen für ein jährliches Fest zu generieren oder für das Verschicken einer Newsletter, so ist dies durchaus ein relevanter Fall für die Grundverordnung.

Die in der Datenbank enthaltenen Daten sind eindeutig persönliche Daten und es liegt prinzipiell eine sich wiederholende Verarbeitung der Daten vor. Dieser Vorgang muss demnach vom Verein in das Verzeichnis der Verarbeitungstätigkeiten aufgenommen werden. Hierbei müssen alle Aktivitäten identifiziert und verzeichnet werden, in deren Rahmen personenbezogene Daten benötigt, erhoben und verarbeitet werden. Auch muss im Verzeichnis der Zweck angegeben werden, zu welchem die Erhebung der Daten erfolgt (z.B. administrative Verwaltung der Freiwilligen) (CNPD(b), 2019, S. 6).

Ein Verein kann sich generell auf drei Grundlagen stützen, um eine Verarbeitung personenbezogener Daten zu rechtfertigen. Erstens auf Basis der Einwilligung der betroffenen Person (eine Einwilligung muss z.B. vorliegen, wenn Namen in eine Newsletter-Verteilerliste eingetragen werden) (CNPD(b), 2019, S. 7-8).

Die betroffene Person muss zum Zeitpunkt der Erhebung der Daten über verschiedene Informationen verfügen, darunter z.B. der Grund, aus welchem die Daten erhoben werden

(also den Zweck), oder auch den Zeitraum, über welchen die Daten gespeichert werden (CNP(b), 2019, S. 11).

Zweitens kann die Erhebung der Erfüllung eines Vertrages dienen (die Zugehörigkeit zu einem Verein kann z.B. je nach Fall als Vertragsverhältnis zwischen Mitgliedern und Verein angesehen werden). Drittens kann die Verarbeitung aufgrund eines berechtigten Interesses des Vereins nötig sein. Wird dem Verein z.B. eine Spende zuteil, kann es nötig sein, eine Liste mit den Namen der Spender an die Familie des Verstorbenen schicken zu können (CNP(b), 2019, S. 7-8).

Personen, deren Daten verarbeitet werden, haben verschiedene Rechte, z.B. dasjenige, eine Kopie der vom Verein verarbeiteten Daten zu erhalten, das Recht, dass die personenbezogenen Daten berichtigt werden, oder auch das Recht auf Löschung der Daten. Der Betroffene kann auch z.B. eine vorherige Einwilligung zurückziehen. Liegt jedoch eine rechtliche Verpflichtung vor, die ohne die Daten nicht erfüllt werden kann, so kann das Recht auf Löschung der Daten nicht angewendet werden (CNP(b), 2019, S. 12).

NPO müssen demnach sicherstellen, dass ihre Art und Weise die Daten der freiwilligen Helfer zu verwalten, den Regeln der Datenschutz-Grundverordnung entspricht und dass die betroffenen Personen alle nötigen Informationen bekommen.

Auf der anderen Seite ist jedoch auch auf Seite der NPO sicherzustellen, dass Freiwillige, die im Rahmen ihres Engagements mit personenbezogenen Daten, z.B. Informationen hinsichtlich der Identität der Leistungsempfänger der Organisation, zum Thema Datenschutz sensibilisiert werden. In vielen Organisationen werden diese Punkte mittels einer schriftlichen Vereinbarung geregelt, die alle relevanten Punkte hinsichtlich des Umgangs mit solchen Daten festhält (z.B. kann eine solche Vereinbarung eine Schweigepflicht vorsehen) (Reifenhäuser et al. 2012, S. 99).

Nun sollte noch kurz auf die relativ rezente Rechtsform der „Société d’impact sociétal“ (SIS) eingegangen werden, die am ehesten der in der Literatur beschriebenen „Social enterprise“ entspricht.

#### **2.3.4. Société d'impact sociétal (SIS)**

Die sogenannte „Société d'impact sociétal“ (SIS), die man in deutscher Sprache meistens mit dem Begriff Sozialunternehmen übersetzt, wurde mittels eines Gesetzes vom 12. Dezember 2016 in Luxemburg etabliert.

Artikel 2 dieses Gesetzes hält fest, dass der Gesellschaftsvertrag vorsehen kann, dass die Gesellschaft nicht zum Zweck geschaffen wurde, den Gesellschaftern direkte oder indirekte Vermögensvorteile zu verschaffen (Legilux, 2016, S. o.A.).

Artikel 1 hält fest, dass Gesellschaften, die in der sozialen Ökonomie tätig sind, mindestens eine von den zwei folgenden Konditionen erfüllen müssen. Die Gesellschaften müssen mittels ihrer Tätigkeiten entweder Personen unterstützen, die sich in einer schwierigen persönlichen Lage befinden (z.B. aufgrund ihrer ökonomischen, sozialen oder gesundheitlichen Situation). Bei den betroffenen Personen kann es sich um Angestellte, Kunden, Mitglieder oder aber auch um Leistungsempfänger der Gesellschaft handeln (Legilux, 2016, S. o.A.).

Die SIS kann ebenfalls zum Ziel haben, z.B. den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu fördern, soziale Ungleichheiten zu reduzieren oder die Umwelt zu schützen, um nur einige Punkte zu nennen (Legilux, 2016, S. o.A.).

Es wird darauf hingewiesen, dass die ökonomische Aktivität der SIS in einer laufenden Tätigkeit bestehen muss. Diese Tätigkeit kann hierbei in der Produktion, der Verteilung oder dem Austausch von Gütern oder Dienstleistungen bestehen (ULESS, 2016, S. 13).

Die Rechtsform der SIS ist für Unternehmen aus der Sozial- und Solidarwirtschaft verfügbar, also z.B. der A.s.b.l. oder den Stiftungen, die eine Handelsgesellschaft mit dem Ziel gründen möchten, eine wirtschaftlich orientierte Tätigkeit mit einem gesellschaftlich oder sozial orientierten Zweck auszuüben. Aus dieser Rechtsform ergeben sich Vorteile wie z.B. eine größere juristische Sicherheit, ein vorteilhafter steuerlicher Rahmen oder die Eröffnung des Zugangs zu öffentlichen Ausschreibungen. Auf der anderen Seite liegen genaue Verpflichtungen in Sachen Transparenz und Governance vor (Guichet.lu, 2017, S. o.A.).

Im Rahmen der SIS stellt sich auch die Frage, wie es mit der Zusammenarbeit mit Freiwilligen aussieht. Da A.s.b.l. oder Stiftungen, die eventuell immer mit Freiwilligen kooperiert haben, bewusst den Schritt machen können und die Rechtsform der SIS annehmen können, um dadurch eine stärker wirtschaftlich orientierte Richtung einzuschlagen, kann man sich die Frage stellen, ob eine SIS grundsätzlich das Recht hat mit Freiwilligen zu arbeiten.

Diese Frage ist in den luxemburgischen Gesetzen, da es für Freiwillige keinen spezifischen Rechtsrahmen gibt, nicht ganz geklärt, wurde aber dem zuständigen Ministerium (Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire) schon öfter gestellt und daher bereits auf die Agenda der zu klärenden Punkte gesetzt. Das Gesetz hinsichtlich der SIS wird ab der zweiten Hälfte von 2020 aufgrund einer Revisionsklausel neu diskutiert (die Revisionsklausel sieht alle 3 Jahre eine Revision vor).

Der Punkt hinsichtlich der Freiwilligen wird im Laufe der dazugehörigen Diskussionen abschließend geklärt werden. Ein Resultat der Diskussionen wird aber laut Ministerium frühestens ab Mitte 2021 zu erwarten sein, so dass diese Frage momentan noch nicht beantwortet werden kann.

### **2.3.5. Der gesonderte Status des Roten Kreuzes**

Die ehrenamtliche Arbeit zählt zu den sieben Grundsätzen der Internationalen Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung (Croix Rouge (a), 2020, S. o.A.). Es ist interessant zu erwähnen, dass das Rote Kreuz in Luxemburg einen gesonderten Status hat, also nicht in die vorher benannten Kategorien oder Rechtsformen einzuordnen ist.

Mittels eines Gesetzes vom 16. August 1923 (publiziert im Memorial A vom 16. August 1923), wird dem Roten Kreuz die Zivilpersönlichkeit verliehen. Artikel 1 des besagten Gesetzes hält außerdem die Gemeinnützigkeit fest (Croix Rouge (b), 2020), S. o.A.).

Nachdem nun auf die wichtigsten Rechtsformen und den Datenschutz eingegangen wurde, sollte auf die Charakteristiken der sozialen Ökonomie in Luxemburg eingegangen werden.

Im Folgenden werden die verfügbaren Daten die soziale Ökonomie in Luxemburg betreffend erläutert, um aufzuzeigen, in welchem Umfeld NPO in Luxemburg agieren. Dies



geschieht hauptsächlich unter Zuhilfenahme der verfügbaren Studien, die seit 2005 zu diesem Thema ausgeführt und publiziert wurden.

#### **2.4. Studien zur sozialen Ökonomie in Luxemburg**

Das STATEC (Institut national de la statistique et des études économiques), also das nationale Institut für Statistik, beschäftigt sich seit 2005 eingehend mit der sozialen Ökonomie in Luxemburg.

In einem 2005 publizierten Bericht beschäftigen sich die Autoren mit den Unternehmen und Organisationen, die die soziale Ökonomie (oder den dritten Sektor) bilden. Die Akteure können, wie bereits gesehen, verschiedene Formen annehmen (z.B. die der A.s.b.l. oder auch die der Kooperative), haben aber die Gemeinsamkeit, dass ihre Tätigkeiten nicht in erster Linie auf Gewinnerbringung abzielen (Allegrezza & Molling, 2005, S. 9).

Der Bericht hält auch fest, dass durch die Tatsache, dass die Tätigkeiten dieser Akteure sehr zielgerichtet sind, öffentliche Belange oftmals besser behandelt werden, als wenn dies durch staatliche Tätigkeiten geschieht (Allegrezza & Molling, 2005, S. 9).

Unter Berücksichtigung der Statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft, kurz NACE („Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne“) Code (Eurostat, 2016, S. o.A.), schlussfolgern die Autoren, dass im Jahr 2005 rund 6.500 Angestellte in der sozialen Ökonomie tätig waren (dies sind 2,4% der Gesamtzahl der Angestellten für das betreffende Jahr) (Allegrezza & Molling, 2005, S. 9).

Sarracino und Peroni haben sich in einer Studie, die 2015 publiziert wurde, ebenfalls mit der sozialen Ökonomie in Luxemburg beschäftigt und dabei die Evolution der Anzahl sowohl der Akteure wie auch der Angestellten, zwischen den Jahren 2000 und 2012 betrachtet (Sarracino & Peroni, 2015, S. 6).

Die Analyse erfolgt aufgrund zweier Herangehensweisen oder Analysemethoden. Die erste bezieht sich, wie die vorher genannte Studie, ebenfalls auf den NACE Code, jedoch schließen die Autoren eine größere Anzahl Akteure mit ein wie Allegrezza und Molling (z.B. auch Altersheime, da diese zwar einerseits profitorientiert arbeiten, andererseits aber ein soziales Ziel haben). Die zweite Methode bezieht sich dagegen auf die Gesellschaftsform. Diejenigen Akteure, die mittels einer der beiden Methoden erfasst wurden, werden

in die Statistik mit einbezogen. Diejenigen, die in der Intersektion der beiden Methoden auftreten, werden einmalig gezählt. Die A.s.b.l. ist dabei die häufigste Rechtsform in der sozialen Ökonomie (Sarracino & Peroni, 2015, S. 6).

Der Bericht hält des Weiteren fest, dass es im Jahr 2012 insgesamt 1.064 aktive Akteure in der sozialen Ökonomie gab (davon sind 66,45% A.s.b.l.) (Sarracino & Peroni, 2015, S. 7). Zwischen 2000 und 2012 ist die Anzahl der Akteure in diesem Bereich um 44% gestiegen (Sarracino & Peroni, 2015, S.11). Die Anzahl der Angestellten in diesem Bereich ist zwischen 2000 und 2012 von 10.897 auf 27.751 gestiegen (Sarracino & Peroni, 2015, S. 15).

In einer weiteren Studie heben die Autoren hervor, dass im Jahr 2011 die Anzahl der Angestellten in der sozialen Ökonomie rund 7% der Gesamtzahl der Angestellten in Luxemburg ausgemacht hat, wobei die A.s.b.l. wiederum das stärkste Wachstum generieren (Rückert & Sarracino, 2014, S. 23-24).

Die ULESS (Union luxembourgeoise de l'économie sociale et solidaire), welche 2013 gegründet wurde und die Interessen der Akteure aus der Sozial- und Solidarwirtschaft vertritt (ULESS, 2015, S. o.A.), weist darauf hin, dass das STATEC im Laufe von 2020 aktualisierte Zahlen zur Sozial- und Solidarwirtschaft vorlegen wird. Dies erfolgt im Rahmen einer Partnerschaft mit der Johns Hopkins University und auf Basis einer Methodologie die z.B. von den Vereinten Nationen eingesetzt wird (ULESS, 2018, S. o.A.).

Nachfolgend soll darauf eingegangen werden, was man in Literatur und Praxis unter dem Begriff der Freiwilligenarbeit versteht.

## **2.5. Das Konzept der Freiwilligenarbeit und Definitionsansätze**

Laut der Vereinten Nationen beinhaltet Freiwilligenarbeit Aufgaben und Tätigkeiten, die einerseits aus freien Stücken ausgeführt werden, andererseits mit dem Ziel erfolgen, das Wohl der Allgemeinheit zu verbessern. Das Hauptmotiv ist hierbei nicht finanzieller Natur (UN Volunteers, 2015, S. 3).

Bevor die verschiedenen Begriffe, die mit dem freiwilligen Engagement verbunden sind, erläutert werden und darauf eingegangen wird, wie in der Literatur die Freiwilligenarbeit definiert wird, soll kurz gezeigt werden, was Menschen dazu bewegen kann, sich freiwillig zu engagieren, also ihre Zeit anderen zur Verfügung zu stellen, und wie dies z.B. aus

psychologischer, soziologischer oder auch mikroökonomischer Sicht erklärt werden kann.

### **2.5.1. Was Menschen zu einem persönlichen Engagement für den guten Zweck bewegt**

Es gibt mehrere Motive oder Erklärungen, die einen Menschen dazu bewegen können, einer freiwilligen Tätigkeit nachzugehen.

Aus mikroökonomischer Sicht z.B. gibt es laut Smith et al. drei verschiedene Modelle zu erwähnen, die erklären, warum Menschen motiviert sind, sich freiwillig zu engagieren und ihre Arbeit ohne Entgelt zur Verfügung zu stellen. Das „public goods model“ hält fest, dass Menschen sich engagieren, um die Gesamtzahl der zur Verfügung stehenden öffentlichen Güter und Dienstleistungen zu erhöhen. Dadurch, dass mehr Menschen von den besagten Gütern und Dienstleistungen profitieren können, erhöht sich bei den sich freiwillig engagierenden das Zufriedenheitsgefühl (Smith, Stebbins & Grotz, 2017, S. 772).

Im „private consumption model“ erklärt sich das Engagement dadurch, dass Freiwillige, indem sie etwas Gutes tun oder sozialen Normen entsprechen, ihr Selbstwertgefühl erhöhen. Im „investment model“ wiederum erhält der Freiwillige einen Gegenwert für sein Engagement, wie z.B. Berufserfahrung, gesteigerte Kompetenzen oder auch wertvolle Kontakte (Smith, Stebbins & Grotz, 2017, S. 772).

Neben der Frage nach der Motivation, die einen Menschen dazu bringt sich freiwillig zu engagieren und die für jeden Freiwilligen wahrscheinlich ein wenig anders beantwortet werden kann, kann man sich generell fragen, welche Art Mensch oder welcher Persönlichkeitstyp dazu bereit ist, seine Zeit für den sogenannten guten Zweck aufzuwenden, also sich für Personen oder Organisationen zu engagieren, die Unterstützung brauchen.

### **2.5.2. Prosoziales Verhalten**

Das Freiwilligenwesen weist weltweit sehr unterschiedliche Profile auf, aber es kann gesagt werden, dass Menschen aller Altersgruppen, jedwedem ethnischen Backgrounds, sowie aller sozialer Klassen und Religionen, sich im Rahmen freiwilliger Engagements einbringen (UN Volunteers, 2015, S. 14).

In der Psychologie wird in diesem Kontext zum Beispiel vom sogenannten prosozialem Verhalten gesprochen und die Forscher interessieren sich hier vermehrt für die Freiwilligen (Bédard, Déziel & Lamarche, 2012, S. 315).

Prosoziales Verhalten bezeichnet in der Sozialpsychologie das Hilfeverhalten, das darauf abzielt, die Situation des Empfängers zu verbessern, ohne dass der Helfende dabei verpflichtet ist, tatsächlich Hilfestellung zu leisten (Archer, 2003, S. 28).

Prosoziales Verhalten umfasst vereinfacht gesagt jede Handlung, die das Ziel hat, einer anderen Person zu helfen oder etwas Gutes zu tun. Ist das Verhalten altruistisch motiviert, so wird Hilfe in Situationen geleistet, in denen die Hilfestellung für den Helfer mit Kosten oder Nachteilen verbunden ist und keinerlei eigener Nutzen daraus erwächst (Aronson, Wilkert & Akert, 2004, S. 404).

Im Rahmen des prosozialem Verhaltens versucht der Handelnde also, einer anderen Person Hilfestellung zu geben. Hierbei handelt der Helfende nicht aus beruflicher Verpflichtung. Prosoziales Verhalten beschreibt also eine Interaktion zwischen einem Helfer und einem Hilfeempfänger. Bei dieser Interaktion lädt der Helfer Kosten auf sich, während der Hilfeempfänger eine Belohnung bekommt (Bierhoff, 2003, S. 319-320).

Prosoziales Verhalten kann entweder aus dem Ziel erwachsen, sich selbst einen Nutzen zu verschaffen (das Verhalten ist demnach egoistisch motiviert), es kann aber auch aus dem Ziel erwachsen, einer anderen Person zu nützen (altruistisch motiviertes Verhalten) (Bierhoff, 2003, S. 320).

### **2.5.3. Die Begriffe Altruismus und Empathie**

Oft wird auch der Begriff des altruistischen Verhaltens (oder Hilfeverhaltens) gebraucht, also demjenigen Verhalten, aufgrund dessen Menschen anderen Menschen helfen, obwohl auch andere Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, die eher auf den eigenen und persönlichen Nutzen abzielen (Archer, 2003, S. 28).

Beim Altruismus ist die Motivation des Helfers zusätzlich dadurch charakterisiert, dass er eine Situation aus der Perspektive des Hilfeempfängers betrachtet und dadurch empathisch handelt (Bierhoff, 2003, S. 320).

Empathie bezeichnet die Fähigkeit, sich in eine andere Person hineinfühlen zu können, was in vielen Fällen altruistisches Handeln fördern kann (Werth & Mayer, 2008, S. 548).

Empathie ist demnach die Fähigkeit eines Menschen, sich selbst in die Situation eines anderen Menschen hineinfühlen und Ereignisse und Emotionen in gleicher Weise zu fühlen, wie der andere Mensch sie erlebt oder empfindet (Aronson, Wilkert & Akert, 2004, S. 409).

In der sogenannten Empathie-Altruismus-Hypothese wird davon ausgegangen, dass die Notsituation eines anderen Menschen bei Helfern eine empathische Reaktion auslösen kann. Die empathische Reaktion motiviert zu altruistischem Handeln, bei welchem Kosten-Nutzen-Überlegungen ausgeblendet werden und das Wohl eines anderen Menschen vorrangig ist (Werth & Mayer, 2008, S. 548).

#### **2.5.4. Freiwilligenarbeit als Ausdruck prosozialen Verhalten**

Freiwilligenarbeit, sowie allgemein der Dienst an der Gemeinschaft, im Rahmen welcher Menschen sich engagieren, um anderen Hilfe zukommen zu lassen, wird zum prosozialen Verhalten gezählt (Aronson, Wilkert & Akert, 2004, S. 432).

Anfangs des Jahrtausends wurde festgehalten, dass die Forschung zum Thema des prosozialen Verhaltens sich verstärkt mit spezifischen Formen des prosozialen Verhaltens befasst hat, z.B. dem spontanen und kurzzeitigen Hilfeverhalten in Notsituationen. Jedoch wurde der Fokus im Laufe der Zeit immer mehr auf dasjenige prosoziale Verhalten gelenkt, bei dem das helfende Verhalten über einen längeren Zeitraum observiert werden kann, z.B. das Engagement bei der freiwilligen Feuerwehr oder auch das Engagement als Freiwilliger bei einer Vereinigung (Penner, 2002, S. 447).

Freiwilliges Engagement ist als langzeitiges Engagement zu verstehen (longevity), das sorgfältig geplant ist (planfulness), nicht aus einer persönlichen Verpflichtung gegenüber einer bestimmten (dem Freiwilligen bekannten) Person und daher eher fremden Menschen zugute kommt (nonobligatory helping) und meist in einem formellen Rahmen, also z.B. einer Vereinigung (organizational context) stattfindet (Penner, 2002, S. 447-449).

Zu den Motiven, die Menschen im Einzelnen zu einem freiwilligen Engagement bewegen, ist die Literatur sehr umfangreich. Clary et al. haben beispielsweise im Volunteer Functions Inventory (VFI) festgehalten, dass ein freiwilliges Engagement mehrere Funktionen erfüllen kann, z.B. die Möglichkeit für den Freiwilligen, seine persönlichen Werte auszudrücken (Values). Freiwillige haben auch die Gelegenheit, neue Erfahrungen zu

machen und sich neues Wissen anzueignen, sowie Wissen oder Kompetenzen anzuwenden, die sie bei anderen Gelegenheiten eventuell nicht anwenden können (Understanding). Auch gibt freiwilliges Engagement die Möglichkeit, das soziale Ansehen zu steigern (Social) oder auch die eigene Karriere voranzubringen (Career). Es kann auch sein, dass Freiwillige versuchen, durch das Engagement negativen Gedanken zu entfliehen (Protective) oder aber positive Empfindungen zu verstärken (Enhancement) (Clary et al. 1998, S. 1517-1518).

### **2.5.5. Der in Luxemburg gebräuchliche Begriff des „Bénévolat“ (freiwilliges Engagement) und verwandte Begriffe**

Cornu verweist darauf, dass der in Luxemburg und Frankreich am häufigsten für Freiwillige gebrauchte Begriff „Bénévole“ vom lateinischen Wort *benevolus* (wohlwollend, engagiert) her stammt, zusammengesetzt aus den Worten *bene* (gut) und *velle* (wollen) (Cornu, 2007, S. 113).

Beim französischen Wort „Bénévole“ handelt es sich gleichzeitig um die Bezeichnung für die Person, die etwas freiwillig tut (der Freiwillige), als auch um den Begriff „freiwillig“ an sich. Die Freiwilligenarbeit wird daher meist als „Bénévolat“ bezeichnet.

Das „Bénévolat“ bezeichnet Cornu als uneigennützig Arbeit ohne Bezahlung und verweist darauf, dass der Begriff dem des „Volontariat“ nahesteht (Cornu, 2007, S. 113).

Bei dem Begriff „Volontariat“ kann es sich laut Cornu sowohl um die Bezeichnung für einen freiwilligen Militärdienst handeln als auch um das sogenannte „volontariat civil“, eine Form des Zivildienstes in Frankreich. Hierbei können sich französische Staatsbürger im Alter zwischen 18 und 28 Jahren für eine Dauer von 6 bis 24 Monaten engagieren, z.B. bei einer auf das Gemeinwohl ausgerichteten Organisation oder im Rahmen einer internationalen humanitären Mission (Cornu, 2007, S. 972).

Cornu verweist auch auf die Tatsache, dass der Begriff im erweiterten Sinn für alle Tätigkeiten gebraucht wird, die freiwillig, z.B. im philanthropischen Bereich, ausgeführt werden und die meist ohne Bezahlung stattfinden. Dabei ähnelt der Begriff sehr stark dem des „Bénévolat“ (Cornu, 2007, S. 972).

Bevor in der Folge die in der Fachliteratur anzutreffenden Begriffe erwähnt und erläutert werden um die Begrifflichkeiten voneinander abzutrennen oder eventuelle Parallelen aufzuzeigen (besonders auf die Vielzahl der im deutschsprachigen Raum anzutreffenden Begriffe soll kurz eingegangen werden) wird der sogenannte „Service volontaire“ in Luxemburg kurz erklärt und auf die Unterschiede zum „Bénévolat“ eingegangen.

#### **2.5.6. Unterschied zwischen *bénévolat* und *Service volontaire* in Luxemburg**

Der sogenannte Service volontaire oder Freiwilligendienst bezieht sich auf Aktivitäten von z.B. NGO (beispielsweise im Bereich der Entwicklungshilfe), die auf das Allgemeinwohl ausgerichtet sind und durch Personen in einem bestimmten Alter (die seit mindestens zwei Jahren in Luxemburg wohnhaft sind) ausgeführt werden. A.s.b.l. brauchen eine spezielle Zulassung als NGO um den „Service volontaire“ anbieten zu können. Freiwillige in diesem Bereich sind komplett über die Sozialversicherung gedeckt (Agence du Bénévolat(b), 2015, S. o.A.).

Um von den gesetzlichen Vorteilen profitieren zu können, die mit dem Service volontaire verbunden sind, müssen die Freiwilligen verschiedene Konditionen erfüllen, wie z.B. die gesetzlich vorgeschriebene Schulzeit absolviert haben, weniger als 30 Jahre alt sein bei Beginn des Freiwilligendienstes, mindestens eine der drei offiziellen luxemburgischen Landessprachen sprechen (luxemburgisch, französisch oder deutsch), in Luxemburg wohnhaft sein, sowie beim Service National de la Jeunesse (SNJ) als Freiwilliger eingeschrieben sein (Service Volontaire, 2020, S. o.A.).

Dieser Unterschied scheint auch in Deutschland gegeben zu sein: während die Freiwilligenarbeit, also das „bénévolat“, im Allgemeinen ein nicht bezahltes soziales Engagement in einem Projekt mit gemeinnützigem Charakter bezeichnet, ist der Freiwilligendienst von öffentlicher Seite organisiert und kann Zuschüsse erhalten (freiwilligenarbeit.de, o.J., S. o.A.).

Beim freiwilligen Engagement (bénévolat) unterstützt eine Person (das Alter spielt dabei keine Rolle) eine Vereinigung oder Organisation, ohne dafür eine Bezahlung zu bekommen. Beim „Service volontaire“ oder Freiwilligendienst werden gezielt und ausschließlich jüngere Menschen angesprochen. Anders als bei der Freiwilligenarbeit gibt es einige

vorgesehene Vergütungen, z.B. Taschen- und Unterhaltsgeld oder eine monatliche finanzielle Unterstützung seitens des Staates (Guichet.lu, 2018, S. o.A.).

### **2.5.7. Begriffe für die Freiwilligenarbeit, Definitionsansätze und Informationen aus einigen EU-Mitgliedstaaten**

In Luxemburg ist also hauptsächlich der Begriff des „*bénévolat*“ gebräuchlich. In einer Studie von Lejealle wird zwischen dem *bénévolat associatif* (also der freiwilligen Arbeit für einen Verein – diese Form des Engagements ist mit allen gängigen Definitionen der Freiwilligenarbeit in Einklang) und dem *bénévolat relationnel* unterschieden (freiwillige Arbeit, z.B. Hilfe oder Pflege, im Dienste von z.B. Familienangehörigen oder Freunden – diese Form des Engagements steht nicht im Einklang mit den gängigen Definitionen der Freiwilligenarbeit, da hier weitere Faktoren hinzu kommen, wie z.B. die Tatsache, dass solch ein Engagement aus familiären Pflichten entstehen kann und somit prinzipiell nicht rein freiwillig erfolgt) (Lejealle, 2002, S. 2).

Andere Autoren verweisen auf die Vielzahl der Begriffe, die im deutschsprachigen Raum anzutreffen sind, z.B. Ehrenamt, freiwilliges oder bürgerschaftliches Engagement oder auch Freiwilligenarbeit. Im Standardwerk von Rosenkranz und Weber wird der Begriff der Freiwilligenarbeit zurückbehalten, unter anderem, weil er sich an den international gebrauchten Begriff „Volunteers“ anlehnt (Rosenkranz & Weber, 2002, S. 5). In der vorliegenden Arbeit werden daher auch in erster Linie die Begriffe Freiwilligenarbeit und freiwilliges Engagement gebraucht.

Reifenhäuser et al. verweisen darauf, dass der Begriff des bürgerschaftlichen Engagements hauptsächlich im politischen Bereich benutzt wird (z.B. in Publikationen des Deutschen Bundestags). Der Begriff ist laut der Autoren jedoch kein von der breiten Bevölkerung genutzter Begriff (Reifenhäuser et al., 2012, S. 16).

In einem Bericht des Deutschen Bundestags werden fünf Kriterien genannt, um dieses Engagement zu beschreiben: es wird freiwillig ausgeführt, ohne auf materiellen Gewinn aus zu sein, ist am Gemeinwohl orientiert, findet öffentlich statt und wird gemeinschaftlich ausgeführt (Deutscher Bundestag, 2002, S. 38).



Snyder, Omoto und Lindsay verweisen ebenfalls auf fünf Charakteristiken des freiwilligen Engagements. Erstens wird das helfende Verhalten absolut frei angeboten, was impliziert, dass es keinerlei Verpflichtungen für den Freiwilligen gibt, sich zu engagieren. Die Hilfestellung ist demnach integral das Resultat des freien Willens des Helfenden. Zweitens sind die freiwilligen Hilfestellungen das Resultat einer Überlegung und nicht spontaner Natur. An dritter Stelle wird genannt, dass die Hilfestellung über einen längeren Zeitraum angeboten wird. Viertens beruht die Entscheidung, sich zu engagieren, auf den persönlichen Zielen des Freiwilligen, ohne dass dabei ein materieller Gewinn erwartet wird. An fünfter Stelle steht, dass freiwilliges Engagement darauf abzielt, denjenigen zu helfen, die tatsächlich Hilfe wollen (Snyder, Omoto & Lindsay, 2004, S. 447).

Laut Agence du Bénévolat, der luxemburgischen Freiwilligenagentur auf die später noch einmal genauer eingegangen wird, versteht man unter einem Freiwilligen eine Person, die sich aus freien Stücken und ohne geldliche Vergütung für eine Drittperson oder die Gemeinschaft engagiert. Hier wird die gegenseitige Hilfe im Rahmen der Familie oder des Freundeskreises bewusst ausgeschlossen. Die Arbeit der Freiwilligen trägt zur positiven Entwicklung der Gesellschaft bei und vervollständigt die durch bezahlte Arbeitskräfte ausgeführten Tätigkeiten. So respektiert die Freiwilligenarbeit mehrere Grundprinzipien, z.B. die der Aufmerksamkeit gegenüber den Bedürfnissen der Gesellschaft oder der gemeinschaftlichen Kooperation, um diese Bedürfnisse zu stillen (Agence du Bénévolat(f), 2014, S. o.A.).

Der Freiwillige wird definiert als derjenige, der sich aus freien Stücken und ohne Bezahlung, für Drittpersonen oder die Gemeinschaft, engagiert. Es ist in der Definition nicht ausgeschlossen, dass einige der Kosten, welche im Rahmen des freiwilligen Engagements möglicherweise für den Freiwilligen anfallen, erstattet werden können (Agence du Bénévolat(b), 2015, S. o.A.).

Interessant zu erwähnen, unter anderem, da sie auf die Begriffe, die in den verschiedenen EU-Mitgliedstaaten gebräuchlich sind, eingeht, ist eine vom GHK, einer britischen Beratungsfirma, ausgeführte Studie aus dem Jahr 2010. Die Studie hat unter anderem das Ziel, der Europäischen Kommission zu helfen, die Freiwilligenarbeit in den Mitgliedstaaten besser zu verstehen, sowie herauszufinden, wie die Freiwilligenarbeit auf europäischer Ebene gefördert werden kann. Der Studie liegt keine empirische Forschung zugrunde,

sondern sie trägt verschiedene nationale Studien, sowie weitere verfügbare Informationen, zusammen (GHK(b), 2010, S. 6).

Die Studie kommt z.B. zum Schluss, dass zwischen 92 und 94 Millionen Erwachsene in Europa in eine freiwillige Tätigkeit eingebunden sind. 22-23% der Europäer mit einem Alter von über 15 Jahren sind demnach Freiwillige (GHK(b), 2010, S. 6).

Als sehr hoch wird die Anzahl der Freiwilligen z.B. in Schweden und Großbritannien angegeben (über 40% der Erwachsenen), als hoch in Deutschland und Luxemburg (30-39% der Erwachsenen), mittelhoch in Frankreich (20-29% der Erwachsenen), relativ niedrig in Belgien (10-19% der Erwachsenen) und niedrig z.B. in Italien (unter 10% der Erwachsenen). Allerdings weisen die Autoren darauf hin, dass diese Zahlen mit Vorsicht zu betrachten sind, da die auf nationaler Ebene gebrauchten Umfragemethoden sehr unterschiedlich sind (GHK(b), 2010, S. 7). Auf die Problematik der Messung des freiwilligen Engagements wird ebenfalls später noch genauer eingegangen werden.

In der Studie werden wie gesagt auch die in den Mitgliedstaaten gebrauchten Definitionen von Freiwilligenarbeit aufgeführt. In der Folge werden die Informationen für Belgien, Frankreich, Deutschland und Luxemburg kurz aufgezeigt.

In Belgien wurden die Begriffe „bénévolat“ und „volontariat“ lange Zeit Synonym verwendet. Seit 2005 ist der Begriff „volontariat“ aber gesetzlich separat definiert. Alles was nicht unter diese Kategorie fällt und einer nichtbezahlten Tätigkeit entspricht, kann prinzipiell als „bénévolat“ bezeichnet werden. Die gesetzliche Definition sieht vor, dass Freiwilligenarbeit unbezahlt ist, es jedoch möglich ist, den Freiwilligen begrenzte Beträge auszuzahlen, um ihre eventuellen Kosten zu decken (GHK(b), 2010, S. 51).

Auch ist vorgesehen, dass Freiwilligenarbeit anderen Menschen (außerhalb des Familienkreises), der Gesellschaft oder Organisationen, zugutekommen soll. Freiwilligenarbeit und professionelle Tätigkeiten sind strikt getrennt – man darf sich demnach nicht als Freiwilliger bei seinem eigenen Arbeitgeber engagieren, wenn es sich bei der freiwilligen Tätigkeit um die gleiche Arbeit handelt, für die man bezahlt wird. Wenn es um andere Tätigkeiten geht ist es jedoch möglich, bei seiner eigenen Organisation gleichzeitig Angestellter und Freiwilliger zu sein (GHK(b), 2010, S. 51).

In Frankreich werden die Begriffe „bénévolat“ und „volontariat“ im Alltag beide genutzt, um Freiwilligenarbeit zu bezeichnen, wobei es keine offizielle Definition für ersteren Begriff gibt. Meist bezeichnet der Begriff jedoch das unbezahlte Engagement einer Person außerhalb des Familienkreises, der Schule oder des beruflichen Umfelds. Das „volontariat“ hingegen bezeichnet eine Vollzeitbeschäftigung für eine bestimmte Dauer, mit einer entsprechenden Unterstützung und einem gesetzlichen und sozialen Schutz (GHK(b), 2010, S. 52).

Im deutschen Kontext findet man wie bereits erwähnt eine Vielzahl an Begriffen, die in Zusammenhang mit Freiwilligenarbeit gebraucht werden. „Freiwilliges Engagement“ bezieht sich laut der Autoren auf Tätigkeiten, die ein Freiwilliger mit dem Ziel ausübt, seine persönlichen Kompetenzen zu verbessern, z.B. im Rahmen von ökologischen Projekten (GHK(b), 2010, S. 52).

„Ehrenamt“ bezieht sich auf langzeitige Freiwilligenarbeit in formellen Organisationen, z.B. in politischen Parteien. „Freiwilligenarbeit“ kann in formellen oder informellen Organisationen stattfinden. Gebräuchlich ist auch der Begriff „Bürgerschaftliches Engagement“. Zuletzt gibt es den „Freiwilligendienst“, der von jüngeren Menschen für die Dauer eines Jahres ausgeführt wird, nämlich im Rahmen eines offiziellen Programms (GHK(b), 2010, S. 52).

Beim „bürgerschaftlichen Engagement“ wird, ohne materielle Gewinnabsicht, eine auf das Gemeinwohl gerichtete Tätigkeit oder Aufgabe verrichtet. Dieses Engagement kann sporadisch oder regelmäßig, nur für einen Tag oder für einen langjährigen Zeitraum, stattfinden (Pinl, 2010, S. 14).

Pinl verweist darauf, dass der Begriff „Ehrenamt“ umgangssprachlich für jede am Gemeinwohl orientierte Tätigkeit ohne Gewinnabsicht genutzt wird. Genauer genommen sind Ehrenämter aber nur solche Tätigkeiten, die gesetzlich geregelt sind und die eine längere Tradition haben, z.B. Führungsfunktionen in eingetragenen Vereinen oder Funktionen in Gewerkschaften. Ehrenämter können auch solche sein, bei denen ein gesetzlicher Auftrag erfüllt wird (Pinl, 2010, S. 21).

Laut Redmann ist der Begriff „Ehrenamt“ der traditionsreichste wenn es darum geht, eine unentgeltliche Tätigkeit zu beschreiben. Während der Begriff ursprünglich meist im Rahmen von öffentlichen Ämtern gebraucht wurde, wird er heute allgemein als Abgrenzung zu hauptamtlichen Mitarbeitern in öffentlichen Institutionen oder Großorganisationen benutzt (z.B. Feuerwehr oder Rettungsdienst). In anderen Organisationsformen werden Begriffe wie Freiwilligenarbeit oder bürgerschaftliches Engagement benutzt. Redmann verweist auf den Freiwilligenurvey von 2009 aus dem hervorgeht, dass Freiwillige selbst meist den Begriff „Freiwilligenarbeit“ nutzen (Redmann, 2018, S. 14-15).

Auch andere Autoren weisen darauf hin, dass der Begriff Ehrenamt in Deutschland hauptsächlich für die oberen Organe einer NPO gebraucht wird (z.B. den Vorstand). In Österreich hingegen wird hierfür der Begriff „Funktionäre“ verwendet (in Deutschland und der Schweiz wiederum sind damit aber eher die angestellten Mitarbeiter der NPO gemeint) (Lichsteiner et al., 2015, S. 19).

Freiwilligenarbeit ist demnach vom Ehrenamt zu unterscheiden: freiwillige Helfer engagieren sich, um einen Dienst am Mitmenschen im Interesse der NPO zu leisten und unterstützen die NPO bei der Erfüllung ihres Zweckes (Lichtsteiner et al., 2015, S. 237).

Der englische Begriff „volunteering“ ist in anderen Sprachen, z.B. eben Französisch und Deutsch, also meist mit mehreren Begriffen übersetzbar (GHK(b), 2010, S. 54). Unterschieden werden muss bei den verschiedenen Begriffen zwischen einer freiwilligen und unbezahlten Tätigkeit, die entweder sporadisch oder regelmäßig ausgeführt wird (aber meist als Teilzeitbeschäftigung), und dem „Freiwilligendienst“ oder eben „volontariat“, der in der Regel Vollzeit, aber für eine begrenzte und genau festgelegte Dauer, ausgeführt wird (GHK(b), 2010, S. 55).

Das AVSO (Association of Voluntary Service Organisations) liefert eine kurze Definition der im englischen Sprachraum gebräuchlichen Begriffe. „Volunteerism“ bezieht sich auf alle Formen der Freiwilligenarbeit, ob formell, informell, Teil- oder Vollzeit. „Volunteering“ bezieht sich auf das „bénévolat“, wohingegen der „Full-time voluntary service“ sich auf das „volontariat“ bezieht (AVSO, 2005, S. 3).

### **2.5.8. Regelmäßige Studien zum Thema Freiwilligenarbeit**

Während in Luxemburg Daten zu den Freiwilligen und deren Anzahl recht überschaubar und nicht unbedingt regelmäßig erhoben werden, werden in anderen Ländern, wie z.B. in Deutschland oder der Schweiz, regelmäßige und breitgefächerte Befragungen in dieser Hinsicht durchgeführt. Die so erfassten Zahlen können den NPO und deren Management helfen, bestmöglich auf Evolutionen zu reagieren und ihre Strategie unter Zuhilfenahme von aktualisierten Zahlen und Daten festzulegen und anzupassen.

Die in anderen Ländern erfassten Daten, z.B. hinsichtlich der Motive der Freiwilligen sich zu engagieren oder die Tatsache, dass die Motive im Laufe der Freiwilligenkarriere variieren können, sind aber durchaus auch für luxemburgische NPO interessant, da es sicherlich die eine oder andere Gemeinsamkeit gibt.

In Deutschland z.B. werden seit 1999 regelmäßig Befragungen, bei Personen ab einem Alter von 14 Jahren, zum Thema Freiwilligenarbeit durchgeführt. Der bereits erwähnte deutsche Freiwilligenurvey (FWS) wurde zwischen 1999 und 2009 drei Mal durchgeführt und basiert auf telefonischen Interviews. Die Finanzierung erfolgt mit Mitteln vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, kurz BMFSFJ. Die wissenschaftliche Leitung liegt seit 2011 beim DZA (Deutsches Zentrum für Altersfragen). Eine vierte Erhebung wurde 2014 durchgeführt. Die fünfte Durchführung der Studie erfolgt 2019 (zum Zeitpunkt der Niederschrift dieser Arbeit liegen allerdings noch keine Resultate vor, erste Ergebnisse werden laut DZA erst Ende 2020 verfügbar sein) (Deutsches Zentrum für Alterfragen, 2019, S. o.A.).

Das BMFSFJ hat eine Zusammenfassung des vierten FWS von 2014 herausgegeben. Hier werden einige Kernaussagen gemacht, z.B. was die Zahl der freiwillig Engagierten betrifft. 43,6% der Wohnbevölkerung in Deutschland ist laut der Studie freiwillig engagiert, wobei die jüngeren Altersgruppen mit am stärksten vertreten sind (Simonson et al. 2016, S. 7)) oder die Art und Weise, wie ein Engagement ausgeübt wird (es wird z.B. im Allgemeinen weniger Zeit in ein freiwilliges Engagement investiert, und die Bereitschaft Leitungs- oder Vorstandsfunktionen freiwillig auszuüben ist gesunken (Simonson et al. 2016, S. 31-34)).

Auch die Motive der Freiwilligen werden erläutert: den meisten Freiwilligen ist es wichtig, dass das Engagement Spaß macht, und das Zusammenkommen mit anderen Menschen wird ebenfalls als wichtiger Faktor eingestuft. Rund die Hälfte der befragten Freiwilligen will durch das Engagement Qualifikationen erwerben, die ihnen im Leben diverse Vorteile bringen (Simonson et al. 2016, S. 37).

Das BMFSFJ hat 2014, in Zusammenarbeit mit dem Institut für Demoskopie Allensbach, eine Publikation zu den Motiven vorgelegt, die Menschen dazu antreiben, sich freiwillig zu engagieren. Die meisten Freiwilligen nennen als Motiv die Freude an der Tätigkeit für andere Menschen, gefolgt vom Wunsch anderen Menschen zu helfen, sich für bestimmte Gruppen oder Themen zu engagieren, die Tatsache gebraucht zu werden, oder etwas verändern zu können. Neben diesen altruistischen Motiven zählen aber auch Motive wie Leute treffen und Kontakte aufzubauen, Abwechslung in den Alltag zu bringen oder auch der Wunsch, eine als sinnvoll empfundene Tätigkeit zu übernehmen (Haumann, 2014, S. 3).

Generell ist interessant hervorzuheben, dass die Motive der Freiwilligen je nach Lebensphase variieren. Junge Menschen wollen eigene Entscheidungen treffen und ihre eigenen Fähigkeiten ausbauen können, ältere Menschen haben öfter ethische Antriebe für ihr Engagement. Eltern im mittleren Alter haben den Wunsch, Dinge zum Besseren zu verändern und die Lebensqualität an ihrem Wohnort zu verbessern. Organisationen oder Vereine, die mit Freiwilligen zusammenarbeiten oder neue Freiwillige anziehen möchten, sollten die Vielfalt dieser Motive berücksichtigen (Haumann, 2014, S. 3-4).

Es scheint sich auch gezeigt zu haben, dass es wichtig ist, junge Menschen früh für ein Engagement zu begeistern, denn Menschen, die sich in jungen Jahren nicht an einem freiwilligen Engagement beteiligt haben, haben in einer späteren Lebensphase weniger die Tendenz, sich freiwillig zu engagieren (Haumann, 2014, S. 31). Abt und Braun haben 2001 festgehalten, dass das mittlere Einstiegsalter in die erste freiwillige Tätigkeit bei maximal 25 Jahren liegt (Abt & Braun, 2001, S. 213).

In der Schweiz werden seit 2002, unter anderem um auf die Tatsache zu reagieren, dass es bis dahin keine systematischen Studien zum freiwilligen Engagement gegeben hat, durch die SGG (Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft) breit gefächerte Befragungen durchgeführt, um die Situation der Freiwilligenarbeit zu evaluieren, um Daten für die

Forschung zu generieren, sowie um (gesellschaftliche) Trends zu erfassen. Nach ersten Befragungen in den Jahren 2007, 2010 und 2016, soll eine vierte Studie 2020 publiziert werden (SGG, 2019, S. o.A.).

### **2.5.9. Freiwilligenarbeit auf globaler Ebene**

Freiwilligenarbeit ist prinzipiell in Ländern weltweit anzutreffen. Jedoch können die Formen der Freiwilligenarbeit stark zwischen den Ländern variieren. Es wird je nach Land eine zum Teil sehr unterschiedliche Terminologie benutzt (das Wort „volunteering“ wird nicht überall angewendet und kann in einigen Ländern, wo es erzwungene Freiwilligenarbeit gibt, einen stark negativ ausgeprägten Charakter haben). In einigen Gesellschaften wird das Unterstützen von Mitmenschen als selbstverständlich angesehen und nicht unbedingt als separate oder außergewöhnliche Aktivität. Freiwilligenarbeit ist in diesen Gesellschaften ein eher selbstverständlicher Teil des gesellschaftlichen Lebens (ILO, 2011, S.11).

Recht hoch ist zum Beispiel die Rate der sich engagierenden Menschen in den Vereinigten Staaten. Laut einem Bericht von 2018 („Volunteering in America report“) engagieren sich 77,34 Millionen Menschen freiwillig im Rahmen einer Organisation (dies sind rund 30,3 Prozent der Bevölkerung). Zusammengenommen entspricht das Engagement 6,9 Milliarden Arbeitsstunden und einem ökonomischen Wert von 167 Milliarden US Dollar. Aber auch die informelle Freiwilligenarbeit ist stark vertreten: 43,1 Prozent der Bevölkerung unterstützen Freunde oder Familie und 51,4 Prozent der Bevölkerung unterstützen ihre Nachbarn (National & Community Service, 2018, S. o.A.).

Um das Engagement in den Vereinigten Staaten weiter zu fördern, verlangen einige öffentliche Einrichtungen von ihren Mitgliedern, dass sie gewisse Dienste im Rahmen der Gemeinschaft übernehmen. Dies vergrößert zwar die Zahl der zur Verfügung stehenden Freiwilligen erheblich, jedoch besteht die Gefahr, dass dies in einigen Fällen einen negativen Einfluss auf die Motivation der Freiwilligen haben kann (Aronson, Wilson & Akert, 2004, S. 433).

Das weltweit vertretene Freiwilligenprogramm der Vereinten Nationen (UNV) unterstützt Friedensbestrebungen und Entwicklungsarbeit durch weltweite Freiwilligenarbeit. Das

Programm ermutigt Partnerorganisationen dazu, motivierte UN-Freiwillige in ihre Programme mit einzubeziehen und fördert außerdem die weltweite Anerkennung von Freiwilligenarbeit. Interessant ist außerdem die gezielte Förderung vom Online Volunteering: pro Jahr führen 12.500 Freiwillige über 22.500 Freiwilligeneinsätze via Internet durch (UNRIC, 2019, S. o.A.).

Das UNV hat 2015 den „BERICHT ÜBER DIE LAGE DER FREIWILLIGENARBEIT IN DER WELT 2015 - Governance im Wandel“ veröffentlicht. Der Bericht soll dazu beitragen, Regierungen und Organisationen zu helfen, das Potential des freiwilligen Engagements voll auszuschöpfen. Auf globaler Ebene zeigt der Bericht, wie sich Netzwerke von Freiwilligen mittels neuer Technologien zusammenschließen können, um die Freiwilligenarbeit voranzubringen. Durch Mobiltelefone und andere Kommunikationsmittel wird die Reichweite des Engagements vergrößert. Freiwillige können durch die Interaktion mit anderen freiwilligen Helfern voneinander lernen und weitere Ressourcen erschließen (UN Volunteers, 2015, S. o.A.).

Der Bericht zeigt, wie in einigen Ländern weltweit Freiwilligenarbeit aufgebaut ist und welche Formen das freiwillige Engagement dort annimmt. Hier nur einige Beispiele.

Laut Bericht hat der afrikanische Kontinent ein starkes Freiwilligenwesen, das besonders gezielt Mängel hinsichtlich der Dienstleistungen für arme Menschen zu beheben versucht. Freiwilligenarbeit findet in Afrika größtenteils informell statt. Sehr stark ausgeprägt ist das freiwillige Engagement im östlichen sowie südlichen Afrika, gerade wie auch in Teilen von Westafrika. Besonders in den Bereichen HIV und/oder Aids und Frauenrechte ist das Engagement stark ausgeprägt (UN Volunteers, 2015, S. 8).

Für den arabischen Raum mangelt es laut Bericht generell an verlässlichen Daten und Forschungsergebnissen. Ein Problem in diesem Raum entsteht laut Bericht dadurch, dass formelles freiwilliges Engagement als westliches Konzept angesehen wird und dementsprechend mit Argwohn betrachtet werden kann. Insgesamt kann aber gesagt werden, dass nach dem Arabischen Frühling und dem dazugehörigen Aktivismus, in vielen Ländern die Freiwilligenarbeit zugenommen hat, besonders ist die starke Beteiligung junger Menschen und Frauen hervorzuheben (UN Volunteers, 2015, S. 10).



## **2.6. Zum Wert der Freiwilligenarbeit und was in dessen Berechnung einfließen kann**

Neben den positiven und hauptsächlich qualitativ erfassbaren Auswirkungen auf die Gesellschaft im Allgemeinen und auf die sich engagierenden Personen im Einzelnen, können im Rahmen des freiwilligen Engagements auch quantitative Herangehensweisen angewendet werden, um den (ökonomischen) Wert der Freiwilligenarbeit zu beziffern.

Freiwillige leisten unbezahlte Arbeit die einen Output generiert, der anderen Menschen von Nutzen ist. Der Output oder Wert der Arbeit ist allerdings selten in offiziellen Messungen berücksichtigt, da er in der Regel nicht pekuniärer Natur ist und somit nicht in das Bruttoinlandsprodukt mit einbezogen wird (Pho, 2008, S. 220).

Der Wert, der durch freiwillige Helfer geleisteten Stunden, kann beispielsweise mittels Einsetzens eines Stundenlohnes evaluiert werden. Es ist aber schwierig, einen Stundenlohn je nach Tätigkeitsfeld einzusetzen, da im freiwilligen Engagement alle ausgeführten Arbeiten als gleich wertvoll angesehen werden. Das wichtigste Kriterium beim Engagement ist das Schenken der persönlichen Zeit. Es wird angeraten, quantitative und qualitative Elemente zu kombinieren, um die tatsächliche Wirkung der freiwillig geleisteten Arbeit einzuschätzen (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 46).

Pho erwähnt einige mögliche Herangehensweisen zum Berechnen der durch Freiwillige geleisteten Arbeit, die aber jeweils ihre Schwachpunkte mit sich bringen. Die „opportunity cost approach“ berechnet den Wert der durch Freiwillige geleisteten Arbeit auf Basis des Lohns, den die Freiwilligen für ihre Hauptamtliche Tätigkeit beziehen würden. Die „replacement cost approach“ basiert sich auf einen Lohn, der normalerweise für die Art von ausgeführter Arbeit bezahlt werden würde, wenn sie nicht freiwillig ausgeführt würde. Bei der ersten Herangehensweise würde somit der Wert der durch einen Anwalt geleisteten freiwilligen Arbeit, der z.B. in einer Suppenküche aushilft, mit dem Lohnniveau eines Anwalts berechnet werden. In der zweiten Herangehensweise würde der Lohn eines Kochs eingesetzt werden, da der Anwalt in der Suppenküche Tätigkeiten verrichtet, die auf dem Arbeitsmarkt ein Koch übernehmen würde (Pho, 2008, S. 225).

Andrew G. Haldane, Chefökonom bei der Bank of England und auch Mitbegründer von „Pro-Bono Economics Volunteering, Research and Measurement“, hat 2015 in einem

Sonderbeitrag zu dem von der UNV publizierten „BERICHT ÜBER DIE LAGE DER FREIWILLIGENARBEIT IN DER WELT 2015 - Governance im Wandel“ geschätzt, dass die Anzahl der freiwillig engagierten Personen weltweit auf über eine Milliarde beziffert werden kann. Er schreibt außerdem, dass die quantitative Erfassung des Wertes, der durch das freiwillige Engagement geschaffen wird, noch ausgebaut werden muss (UN Volunteers, 2015, S. 15).

Eine Möglichkeit zur Messung des Nutzens der Freiwilligenarbeit erfolgt, laut Haldane, über den wirtschaftlichen Wert der durch Freiwillige erbrachten Dienstleistungen, also ihrem BIP-Äquivalent. Jedoch geben die wirtschaftlichen Aspekte keinen ausreichenden Überblick über den gesamtgesellschaftlichen Nutzen. Einige Forschungen deuten darauf hin, dass Freiwilligenarbeit erhebliche gesellschaftliche Vorteile mit sich zieht. Hier wird auch von positiven externen Effekten gesprochen (UN Volunteers, 2015, S. 15).

Was unter externen Effekten verstanden wird, soll kurz erklärt werden. Falls bei der Herstellung oder dem Verbrauch von Gütern oder Leistungen für Dritte (z.B. Unternehmen oder die Gesellschaft als Ganzes) Kosten (externe Kosten) oder auch Einsparungen (externe Ersparnisse) anfallen, und vom Verursacher der Schäden keine Entschädigung gezahlt wird, respektive vom Bevorteilten keine Zahlung eines Entgelts erfolgt, spricht man in der Wirtschaft von externen Effekten (Bundeszentrale für politische Bildung, 2016, S. o.A.).

Das Bruttoinlandsprodukt oder BIP, eine zentrale Größe in den volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen, misst, für einen spezifischen Zeitraum, die wirtschaftliche Leistung in einer Volkswirtschaft. Gemessen wird der Wert der hergestellten Waren und Dienstleistungen (also die Wertschöpfung), aber nur wenn diese nicht als Vorleistungen hinsichtlich der Herstellung anderer Waren und Dienstleistungen verwendet werden (Statista, 2020, S. o.A.).

Der BIP wird oft als repräsentativer Indikator für den Lebensstandard in einem Land angesehen, zieht jedoch z.B. die externen Kosten nicht in Betracht, die durchaus einen Einfluss auf die Lebensqualität haben können (Hastert et al., 2008, S. 137).

Auch werden bei weitem nicht alle auf dem nationalen Territorium ökonomischen Aktivitäten in Betracht gezogen, wie z.B. die Freiwilligenarbeit (Chartoire & Loiseau, 2015, S. 62).

Bei den externen Effekten liegt ein Marktversagen vor. Externe Kosten liegen beispielsweise vor, wenn Menschen, die in der Nähe eines Heizkraftwerks wohnen, durch dessen Abgase Krankheiten entwickeln. Die Luftverschmutzung wird nicht vom Kraftwerk inkalkuliert und spiegelt sich nicht in den Strompreisen wider. Die betriebswirtschaftlichen Kosten der Produktion werden zwar in den Kalkulationen berücksichtigt, die sozialen Kosten werden aber auf die Anwohner oder die Gesellschaft abgewälzt. Der Preis für den Strom ist also im Prinzip zu niedrig, und die Nachfrage steigt, was die negativen Effekte der Stromerzeugung verstärkt, indem mehr Strom erzeugt wird. In einem solchen Fall müsste der Staat eingreifen und z.B. durchsetzen, dass das Kraftwerk Filter einbauen muss. Somit wird die Verschmutzung reduziert und das Kraftwerk kalkuliert die Gesamtkosten der Produktion, die externen Effekte werden somit internalisiert. So steigt der Preis und die Nachfrage sinkt (Bundeszentrale für politische Bildung, 2016, S. o.A.).

Die Ökonomie befasst sich seit den 1950er Jahren mit solchen Kosten. Sie werden als extern bezeichnet, da sie Dritte betreffen und sich nicht im Marktpreis wiederfinden. Arthur Pigou hatte vorgeschlagen, mittels einer Steuer zu bezwecken, dass die Verursacher von Verschmutzungen die Gesamtkosten bei ihren Berechnungen berücksichtigen müssen. Ein Problem dabei ist aber beispielsweise, dass die Kosten, die durch die Verschmutzung verursacht werden, eher schwierig zu berechnen sind (Kishtainy et al., 2013, S. 137).

Ein weiteres Beispiel, wo die Märkte scheitern, kann im Rahmen der Bereitstellung der öffentlichen Güter gefunden werden. Es handelt sich hierbei um Güter, die für alle frei zugänglich sein sollen oder bei denen es zumindest schwierig sein würde, die Nutzung durch Personen, die nicht dafür zahlen, zu verhindern. Solche Güter können durch private Anbieter nicht gewinnorientiert erbracht werden. Durch die Gefahr, dass Konsumenten nicht für das Gut zahlen, wird ein Gewinnanreiz verhindert (Kishtainy et al., 2013, S. 46-47).

Da es aber eine Nachfrage nach solchen Gütern gibt, werden sie in der Regel durch die Regierung bereitgestellt und mittels Steuern bezahlt. Öffentliche Güter haben zwei

Hauptmerkmale, nämlich die Nicht-Ausschließbarkeit (man kann Menschen, die nicht dafür zahlen, schwer von der Nutzung der Güter abhalten) und die Nicht-Rivalität (wenn eine Person ein öffentliches Gut nutzt, behindert dies nicht die Nutzung des Gutes durch andere Personen) (Kishtainy et al., 2013, S. 47).

Beim Merkmal der Nicht-Ausschließbarkeit kann man also nicht verhindern, dass ein Gut von einer Person genutzt wird, sogar wenn diese nicht dafür zahlt. Hier wird von der sogenannten Trittbrettfahrer-Problematik gesprochen (Chartoire & Loiseau, 2015, S. 41).

Beim geistigen Eigentum, z.B. bei nicht greifbaren Gütern wie neuem Wissen, kann man die gleichen Merkmale feststellen. Um neue Entwicklungen nicht zu gefährden, wurden daher Patente und Urheberrechte vorgesehen (Kishtainy et al., 2013, S. 47).

Durch die Arbeit von Freiwilligen werden solche öffentlichen Güter erbracht. Die Güter und Dienstleistungen, die dabei entstehen, kommen auch Unbeteiligten zugute. Auch hier kommt also die Trittbrettfahrer-Problematik ins Spiel (Emmerich, 2012, S. 69). Wilson und Musick erwähnen das Beispiel des freiwilligen Müllsammelns auf öffentlichen Plätzen. Die Vorteile kommen nicht nur denjenigen Menschen zugute, die eine Zahlung leisten (Wilson & Musick, 1997, S. 695).

Hierbei kann es sich etwa um niedrigere Kosten für den Staat handeln, oder um gestärktes Engagement der Bürger in karitativen NPO oder im Rahmen von staatlichen Aufgaben. Auf individueller Ebene gewinnen die freiwillig Engagierten im Rahmen des Engagements erweiterte technische oder auch soziale Kompetenzen. Außerdem können sie ihr persönliches Wohlbefinden steigern (UN Volunteers, 2015, S. 15).

Freiwilliges Engagement wird bei einigen Autoren unter Kosten-Nutzen Betrachtungen behandelt, da sowohl die freiwillig engagierten Menschen wie auch die mit Freiwilligen arbeitenden NPO zwar einerseits einigen Nutzen aus der Freiwilligenarbeit beziehen, jedoch gleichzeitig auch mit Kosten rechnen müssen (Handy & Mook, 2011, S. 412).

Damit beide Parteien sich in einer gewinnbringenden Situation befinden, sollten die Vorteile schwerer wiegen als die Kosten (Handy & Mook, 2011, S. 412). Für Freiwillige können die Kosten z.B. aus Transportkosten bestehen (Handy & Mook, 2011, S. 414).

NPO sollten eine Kosten-Nutzen-Analyse durchführen, um Programmkosten zu überblicken und um einsehbar zu machen, welcher Wert tatsächlich durch das Engagement entsteht (Handy & Mook, 2011, S. 415).

Während durch den Einsatz von Freiwilligen einerseits Kosten für bezahlte Mitarbeiter gesenkt werden können, so fallen andererseits Kosten für Anwerbung, Ausbildung und Management der Freiwilligen an. Die Kosten werden in der Praxis leicht übersehen, da die Arbeit der Freiwilligen an sich keine Kosten mit sich bringt. Eine genauere Betrachtung des Investments in die Zusammenarbeit mit Freiwilligen ist aber von Vorteil, z.B. wenn es darum geht die positiven externen Effekte und sozialen Vorteile zu bewerten, die durch die Freiwilligenarbeit entstehen und somit den tatsächlichen Wert der durch NPO erbrachten Leistungen zu ermitteln. Auch kann dies helfen, Mängel im Freiwilligenmanagementprozess einer Organisation aufzudecken und zu beheben (Manetti et al., 2015, S. 2106).

Auch kann das Konzept der „willingness-to-pay“ oder Zahlungsbereitschaft kurz angeführt werden. Die Zahlungsbereitschaft beschreibt den maximalen Betrag, den eine Entität bereit ist zu zahlen, um eine Leistung entweder zu erhalten oder deren Verlust zu umgehen. Der Wert, der einer Leistung zugemessen wird, steigt mit der Zahlungsbereitschaft (Thieme, 2014, S. o.A.).

Eine NPO kann sich beispielsweise fragen, was sie bereit wäre für die durch Freiwillige erbrachte Leistung zu zahlen, wenn es sich bei der Arbeit um eine bezahlte Arbeit handeln würde. Oder anders gesagt, wieviel würde für die Leistung gezahlt werden müssen, wenn es sich bei dem Freiwilligen um einen bezahlten Mitarbeiter handeln würde.

Interessant ist auch die Herangehensweise von Brudney und Meijs, die Freiwilligenarbeit als durch Menschen erschaffene, erneuerbare natürliche Ressource ansehen, deren Bestehen und Volumen durch menschliche Intervention positiv oder negativ beeinflusst werden kann (Brudney & Meijs, 2009, S. 564-565).

Konsumenten dieser Ressource sind hierbei z.B. NPO, die auf freiwillige Helfer zurückgreifen oder aber auch Unternehmen, die ein Corporate Volunteering Programm gestartet haben. Dadurch, dass Freiwilligenarbeit als natürliche Ressource angesehen wird, sollte

klar gemacht werden, dass ein unachtsamer Umgang oder ein unachtsames „ernten“ dieser Ressource einen negativen Einfluss auf ihren Bestand haben kann (Brudney & Meijs, 2009, S. 570), wodurch der Fokus wiederum auf die Wichtigkeit eines professionellen Managements von Freiwilligen gelegt wird.

### **2.7. Keine einheitlichen Herangehensweisen zur Messung der Freiwilligenarbeit**

Freiwilligenarbeit ist also eine wichtige und auch erneuerbare Ressource, um diverse gesellschaftliche Probleme anzugehen. Das Ausmaß des freiwilligen Engagements ist enorm, allerdings wird bislang wenig Zeit in die genaue Messung dieses Engagements investiert (ILO, 2011, S. 1).

Auch gibt es im Bereich der Messung des freiwilligen Engagements einige besondere Herausforderungen. Wenn man beispielsweise den Input (z.B. die Anzahl der durch Freiwillige geleisteten Arbeitsstunden) in Kombination mit dem Output betrachten möchte, stellt man fest, dass der Output verschiedene Dimensionen annehmen kann (z.B. erbringt die Freiwilligenarbeit Resultate für den Freiwilligen, für die Leistungsadressaten, aber auch für die Gesellschaft als Ganzes), was das Festlegen erschwert, was genau als Output betrachtet werden soll (Manetti et al., 2015, S. 2107-2108).

Auch gibt es keinen vom Markt festgelegten Preis für die Freiwilligenarbeit oder den Output, der aus der freiwillig geleisteten Arbeit resultiert. In der Literatur werden mehrere Herangehensweisen vorgestellt, wie der Wert des Outputs ermittelt werden könnte. Es gibt z.B. die „observed market proxies“ Methode, bei welcher ein analoger Markt zu Hilfe gezogen wird, um den Wert eines freiwilligen Service zu ermitteln. Bei der „contingent valuation“ Methode werden die Konsumenten eines freiwillig geleisteten Service gefragt, welchen (monetären) Wert sie einem Service zurechnen, den sie erhalten haben, ohne dafür zahlen zu müssen (Manetti et al., 2015, S. 2107-2108).

Die Herangehensweisen hinsichtlich der Messung des Wertes der Freiwilligenarbeit können auch von Land zu Land stark variieren. Die International Labour Organisation (ILO) hält fest, dass die Freiwilligenarbeit einen großen Teil der geleisteten Arbeitsstunden ausmacht und an Wichtigkeit gewinnt, jedoch eher selten in traditionellen ökonomischen Statistiken berücksichtigt wird. Aus diesem Grund hat die ILO Anhaltspunkte gegeben,

wie Länder systematische und vergleichbare Daten zum freiwilligen Engagement generieren könnten (ILO, 2011, S. o.A.).

Die ILO hält ebenfalls fest, dass nur eine genaue Messung ein optimales Management der Freiwilligenarbeit gewährleisten kann. Systematische Daten zum freiwilligen Engagement ermöglichen eine optimale Nutzung dieser Ressource und helfen zu verstehen, welche Engagements Freiwillige anziehen oder wo Freiwillige fehlen. Freiwilligenarbeit, genau wie bezahlte Arbeit, ist am effizientesten, wenn sie professionell gemanagt wird (ILO, 2011, S. 7).

Management wiederum benötigt verlässliche Daten, um zu evaluieren, welche Managementstrategien in der Praxis am erfolgreichsten sind. Auch kann die mangelnde Messung des freiwilligen Engagements einen negativen Einfluss auf die Bereitschaft sich zu engagieren haben, da nicht genug Daten oder Informationen zirkulieren, die die Wirkung des Engagements positiv hervorheben (ILO, 2011, S. 7). Daten können hier z.B. die Anzahl der Freiwilligen betreffen, die geleisteten Arbeitsstunden oder auch die Art der verrichteten Tätigkeiten (ILO, 2011, S. 25).

Die ILO empfiehlt in diesem Rahmen auch eine gemeinsame Definition von Freiwilligenarbeit, um eine gemeinsame Basis zu schaffen. In dieser Definition wird freiwilliges Engagement z.B. als Arbeit angesehen, im Rahmen welcher Güter oder Dienstleistungen entstehen (die Dienstleistungen müssen aber anderen Personen als dem Freiwilligen oder dessen Familie zugute kommen), die unbezahlt ist (auch wenn kleinere Vergütungen möglich sind) und die nicht unter Zwang erfolgt. Die Definition umfasst direktes freiwilliges Engagement (das nicht innerhalb einer NPO erfolgt) sowie Freiwilligenarbeit, die mittels einer Organisation ausgeführt wird (ILO, 2011, S. 15-16).

## **2.8. Rahmen und Praxis für Freiwillige und Freiwilligenarbeit in Luxemburg**

### **2.8.1. Kein spezifischer Rechtsstatus für Freiwillige in Luxemburg**

Es wird darauf hingewiesen, dass es in Luxemburg für Freiwillige keinen spezifischen Rechtsstatus gibt, jedoch einige Gesetze und Regelungen, die die Situation der freiwillig Engagierten berücksichtigen, z.B. die Regelungen hinsichtlich der obligatorischen Versicherung bei Arbeitsunfällen oder Unfällen, die auf dem Dienstweg aufgetreten sind. Für

alle nicht durch diese Regelung gedeckten Fälle wird den Vereinen angeraten, eine spezifische Versicherung abzuschließen (Agence du Bénévolat(b), 2015, S. o.A.).

Hinsichtlich der obengenannten obligatorischen Versicherung werden in der Tat über die Unfallversicherungsgenossenschaft (die „Association d'Assurance Accident“, eine öffentliche Institution die zum Ziel hat, Arbeits- und Dienstwegunfälle zu verhindern, respektive diese zu entschädigen) (Association d'Assurance Accident(a), 2018, S. o.A.) einige Risiken abgedeckt, die nicht direkt als berufliche Tätigkeit angesehen werden.

Dies betrifft auch den Fall der Freiwilligen, die einem Engagement im sozialen, sozial-erzieherischen, medizinisch-sozialen oder therapeutischen Bereich nachgehen. Dies muss allerdings bei einer staatlich anerkannten Organisation erfolgen (Association d'Assurance Accident(b), 2019, S. o.A.).

Gesetzlich geregelt ist dies durch Artikel 91 des „Code de la Sécurité Sociale“. Hier wird auch z.B. festgehalten, dass Personen, die im Rahmen einer Organisation oder auch spontan auf dem Luxemburger Territorium Nothilfe leisten, unfallversichert sind (Code de la Sécurité Sociale, 2019, S. o.A.).

Ansonsten werden in den Gesetzen Freiwillige wenig oder gar nicht erwähnt. Im Strafgesetzbuch findet man z.B. unter Artikel 386 noch den Eintrag, dass bei Sittenverstößen, in denen Jugendliche zu Schaden gekommen sind, Verurteilte neben den weiteren Sanktionen auch ein bis zu 10 Jahren anhaltendes Verbot erteilt bekommen können, einer Freiwilligenarbeit nachzugehen, in der sie regelmäßig mit Jugendlichen in Kontakt kommen. Eine Nichtachtung dieses Verbots kann einen Freiheitsentzug von 2 Monaten bis zu 2 Jahren nach sich ziehen (Code pénal, 2018, S. O.A.).

### **2.8.2. Das Thema der Belohnung oder der Entschädigung für Freiwilligenarbeit**

Das CLAE (Comité de Liaison des Associations d'Etrangers), eine in Luxemburg tätige A.s.b.l., hat zu diesem Thema ein spezifisches Arbeitsblatt erstellt. Hier sollen Anhaltspunkte gegeben werden, welche finanziellen Entschädigungen im Rahmen einer für eine A.s.b.l. geleisteten Arbeit möglich sind. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass Aus-



sagen zu diesem Thema in einigen Fällen schwierig sind, da eben kein spezifischer gesetzlicher Rahmen besteht und somit die Aussagen je nach Fall interpretationsabhängig sind (CLAE, o.J., S. 1).

Auch das CLAE weist ausdrücklich darauf hin, dass Freiwillige in Luxemburg keinen spezifischen Rechtsstatus haben. Für einige der im Arbeitsblatt gebrauchten Definitionen stützt sich das CLAE auf die „Charte du Bénévolat“ (Charta der Freiwilligenarbeit).

Diese Charta hat unter anderem zum Ziel, den Vereinigungen und Freiwilligen eine gemeinsame Basis und einen Rahmen für die Zusammenarbeit zu liefern. Dabei wird Wert auf gemeinsame Prinzipien gelegt. Die Vereinigungen verpflichten sich z.B. dazu, die Gesetze einzuhalten und verantwortungsbewusst mit den Ressourcen umzugehen. Auch engagiert die Vereinigung sich dazu, den Freiwilligen gut zu integrieren und optimal zu unterstützen (Agence du Bénévolat, (i), 2015, S. 1).

Sich auf diese seit 2001 existierende Charta berufend, verweist das CLAE auf die Tatsache, dass Freiwillige eine Arbeit für eine Organisation ausführen und dass dies prinzipiell ohne Bezahlung erfolgt. Die Freiwilligenarbeit ist also klar von einer bezahlten Arbeit getrennt, da kein Arbeitsvertrag besteht und der Freiwillige sich auch juristisch gesehen nicht in einer untergeordneten Position gegenüber der Organisation befindet. Das Verhältnis zwischen Organisation und Freiwilligem kann demnach auch ohne Formalitäten, besonderes Verfahren oder Entschädigung, wieder beendet werden (CLAE, o.J., S. 2).

Allerdings, auch wenn kein Arbeitsvertrag besteht, ist das Verhältnis so ausgelegt, dass der Freiwillige die Satzung der jeweiligen Organisation respektieren muss und sein Verhalten so gestalten muss, dass die Organisation keinen Imageschaden erhält. Die Organisation ihrerseits muss den Freiwilligen bestmöglich unterstützen, z.B. indem ihm die nötigen Informationen zuteilwerden, oder indem ihm generell ermöglicht wird, seine Arbeit ordentlich ausführen zu können (CLAE, o.J., S. 2).

Der Freiwillige unterscheidet sich demnach von einem Angestellten, der eine Arbeit für einen Arbeitgeber ausführt (z.B. im Rahmen einer Festanstellung bei einer A.s.b.l.) und auf Basis eines formellen Arbeitsvertrages. Im Falle des Arbeitsvertrages muss der Code du Travail (Arbeitsrecht) respektiert werden, es liegt eine festgelegte Bezahlung vor, sowie eine juristische Unterordnung (lien de subordination) des Angestellten gegenüber

dem Arbeitgeber (der Angestellte erhält Anweisungen seitens des Arbeitgebers und muss diesen Folge leisten) (CLAE, o.J., S. 2).

Hier sind einige Artikel des Luxemburger Code du Travail zu erwähnen, z.B. Artikel L. 127-2. Hier wird der Angestellte definiert als Person, die von einem Arbeitgeber eingestellt wird, um, gegen Bezahlung, Leistungen zu erbringen. Hierbei besteht die eben erwähnte juristische Unterordnung des Angestellten (Code du travail, 2019, S. o.A.).

Es gibt eine Ausnahme, die zu erwähnen ist und die unter Artikel L. 121-1 aufgeführt wird. Trainer oder Sportler, die einen Vertrag mit einem Sportverein abschließen, werden in einigen Fällen nicht als Angestellte betrachtet. Dies ist der Fall, wenn die Aktivität nicht hauptberuflich ausgeführt wird und die jährlich gezahlte Entschädigung nicht den zwölffachen Betrag des monatlichen sozialen Mindestlohns übersteigt (Code du travail, 2019, S. o.A.).

Bei Freiwilligen stellt sich laut CLAE besonders die Frage nach der möglichen Höhe der Entschädigung, falls eine solche vorgesehen ist. Diese darf nämlich nicht als verschleierte Form der Bezahlung angesehen werden können. Während eine Bezahlung die Gegenleistung für eine Arbeit in einem professionellen Rahmen darstellt, ist die Entschädigung eine Maßnahme, Kosten zu decken, die z.B. aufgrund einer freiwilligen Tätigkeit anfallen (z.B. die Anfahrtskosten) (CLAE, o.J., S. 4).

Da die Frage nach der Höhe der möglichen Entschädigung nicht eindeutig gesetzlich geregelt ist, beruft sich das CLAE auf den Begriff des „revenu insignifiant“ (also auf deutsch etwa „unerhebliches oder unbedeutendes Einkommen“), das im Code de la Sécurité Sociale erwähnt wird (CLAE, o.J., S. 4).

Dies findet man z.B. unter Artikel 184, Paragraph 3. Hier spricht man von einer „activité salariée insignifiante“, also einer „unerheblichen bezahlten Tätigkeit“. Hierunter versteht man andauernde oder temporäre Tätigkeiten, die ein Einkommen mit sich bringen, welches monatlich ein Drittel des sozialen Mindestlohns nicht übersteigt (Code de la Sécurité Sociale, 2019, S. o.A.).

Wenn also die monatliche Entschädigung für Freiwillige höher ist als ein Drittel des sozialen Mindestlohns, kann man laut CLAE davon ausgehen, dass der legale Grenzwert überschritten ist (CLAE, o.J., S. 4).

Seit 2012 sind Neuerungen hinsichtlich der Besteuerung der Einkünfte, die durch freiwilliges Engagement generiert werden, in Kraft getreten. Viele Freiwillige haben nicht eingesehen, warum Steuern auf eine im Rahmen einer freiwillige Tätigkeit erworbenen Entschädigung gezahlt werden müssen, da das Engagement einerseits der Gesellschaft zugute kommt und andererseits auch Kosten für den Freiwilligen mit sich bringt (Gouvernement.lu, 2012, S. o.A.).

Daher wurden die Modalitäten der Besteuerung angepasst, auch mit dem Ziel das Engagement zu fördern und die administrativen Prozesse zu vereinfachen. Vor den Änderungen mussten alle Einkünfte und Kosten in Zusammenhang mit einem freiwilligen Engagement deklariert werden, nach den Änderungen fällt diese Pflicht für alle Einkünfte unter 5.000 EUR pro Jahr weg. Jährliche Einkünfte unter 5.000 EUR werden demnach nicht mehr besteuert (Gouvernement.lu, 2012, S. o.A.).

### **2.8.3. Einfluss von Entschädigungen auf die Motivation der Freiwilligen**

In der Fachliteratur stellen sich einige Autoren, neben der Frage der Höhe der Entschädigung, außerdem die Frage, ob Freiwilligenarbeit überhaupt bezahlt, respektive entschädigt werden soll. Einerseits sieht die Theorie vor, dass Freiwilligenarbeit zwanglos und ohne Bezahlung erfolgt, in der Praxis zeigt sich jedoch, dass NPO oft ein Entgelt an Freiwillige zahlen, das mitunter signifikante Beträge erreichen kann (Gmür & Gmür, 2012, S. 1).

Aus Vereinsbefragungen in der Schweiz geht laut der Autoren hervor, dass ein nicht unerheblicher Prozentsatz der gemeinnützigen Vereine ihren Freiwilligen eine finanzielle Entschädigung zahlt. Die Autoren haben sich im Rahmen einer 2010 durchgeführten Untersuchung die Frage gestellt, wann eine solche Bezahlung von Freiwilligenarbeit Sinn macht oder eventuell sogar unerlässlich ist (Gmür & Gmür, 2012, S. 1).

Sie schlussfolgern, dass auf eine Bezahlung nicht völlig verzichtet werden kann und auch, dass eine Bezahlung nicht unbedingt einen negativen Einfluss auf die Arbeit der Freiwilligen hat. Hervorzuheben wäre aber, dass laut der Befragung einige Freiwillige, in Fällen wo eine bereits bestehende Entschädigung abgeschafft oder gesenkt wird, eher negativ reagieren (Gmür & Gmür, 2012, S. 6). Dies sollten Organisationen demnach vermeiden.

Eine andere Studie, die 1999 in der Schweiz durchgeführt wurde und bei der sich unter anderem die Frage gestellt wurde, ob finanzielle Incentives die Anzahl der im Freiwilligensektor geleisteten Arbeitsstunden erhöhen kann, kommt aber zu dem Schluss, dass monetäre Belohnungen die intrinsische Motivation der Freiwilligen schmälern kann. Die Studie hat gezeigt, dass Freiwillige sogar unter Umständen weniger arbeiten, wenn sie für ihre Arbeit bezahlt werden. Laut der Autoren steht dies in Einklang mit der Literatur aus der Sozialpsychologie, die festhält, dass eine externe Belohnung die intrinsische Motivation für die Ausführung einer Aktivität reduzieren kann (Frey & Götte, 1999, S. 1-3).

Intrinsische Motivation wird durch nichtgeldliche Anreize angetrieben (wie interessante Arbeitsfelder oder ein gutes Verhältnis mit den Arbeitskollegen). Extrinsische Motivation hingegen wird durch geldliche Anreize oder Zwang erzeugt (z.B. durch die Höhe des Gehalts) (Amely & Krickhahn, 2013, S. 332).

Es wurde in den 1990er Jahren gezeigt, dass der prinzipiell leistungssteigernde Effekt von Incentives in einigen Fällen einen negativen Einfluss auf die individuelle Leistung haben kann. Dies wird als Crowding-out Effekt bezeichnet (Weibel, Osterloh & Wiemann, 2014, S. 1).

Eine Studie, die 2014 publiziert wurde, hat ergeben, dass monetäre Anreize eine untergeordnete Rolle für das bürgerschaftliche Engagement spielen. Nur wenige potentiell Aktive machen eine finanzielle Gegenleistung zur Bedingung für ein freiwilliges Engagement. Der Lohn der Tätigkeit liegt vielmehr im Sinn der Tätigkeit oder in der Tatsache, dass sich der Freiwillige für das Thema, für das er sich engagiert, stark interessiert. Aber rund die Hälfte der Freiwilligen, die Entschädigungen erhalten, werden durch diese noch stärker motiviert. Entschädigungen können also gezielt dort eingesetzt werden, wo es darum geht, entweder Aktivitäten zu intensivieren oder die Bindung zum Freiwilligen zu stärken, insbesondere, wenn anstrengende Aufgaben übernommen werden sollen (Haumann, 2014, S. 31).

Die Verhaltensökonomik, welche in den 1980er Jahren etabliert wurde und mathematische Methoden mit Elementen aus der Psychologie kombiniert (Kishtainy et al., 2013, S. 194) hat gezeigt, dass die „pay-for-performance“ Herangehensweise nicht unbedingt das gewünschte Ziel erbringt (Weibel, Osterloh & Wiemann, 2014, S. 18).

Interessant zu erwähnen sind auch die Studien von DeVoe und Pfeffer, die sich die Frage gestellt haben, ob das Berechnen eines Stundenlohns, den Menschen für ihre Hauptamtliche Tätigkeit erhalten, eine Auswirkung auf die Bereitschaft hat, sich freiwillig zu engagieren, da hierdurch die Zeit, die in eine freiwillige Arbeit gesteckt werden würde, eventuell subjektiv anders bewertet oder gewichtet wird (DeVoe & Pfeffer, 2007, S. 783-785).

Scheinbar hat das Sichtbarmachen des Stundenlohns einen negativen Effekt auf die Bereitschaft sich zu engagieren, aber nur bei denjenigen Menschen, die nicht sowieso schon pro Stunde bezahlt wurden, für die also der Stundenlohn bisher noch nicht berechnet wurde oder klar sichtbar war (DeVoe & Pfeffer, 2007, S. 783-785).

#### **2.8.4. Auszeichnungen für Freiwillige in Luxemburg, eine andere Form der Entschädigung**

Es gibt mehrere Möglichkeiten die Arbeit von Freiwilligen zu belohnen, ohne dabei auf rein pekuniäre Mittel zurückzugreifen.

Eine davon ist die Vergabe eines Zertifikates, welches bescheinigt, dass die Freiwilligen im Rahmen ihres freiwilligen Engagements (oder im Rahmen des service volontaire) einige spezifische Fähigkeiten (basierend auf einer enumerativen Liste mit einem einheitlichen Vokabular) erlernt und erfolgreich angewendet haben. Dieses Zertifikat, das durch den Service National de la Jeunesse (SNJ) ins Leben gerufen wurde, kann den Freiwilligen durch die jeweiligen Organisationen oder Vereine überreicht werden, die den freiwillig Engagierten die aufgelisteten Fähigkeiten oder Kompetenzen bestätigen oder im Rahmen von Schulungen vermittelt haben (Agence du Bénévolat(c), 2016, S. o.A.).

Es werden dabei verschiedenartige Kompetenzen ausgezeichnet, wie z.B. Teamarbeit oder Projektplanung, um nur einige zu nennen (Agence du Bénévolat(d), 2014, S. o.A.).

Freiwillige können somit ihre Bewerbung vervollständigen oder aufwerten, ihre Chancen bei einem potentiellen Arbeitgeber erhöhen, sowie auch ihren Weg als Freiwillige aufzeichnen oder zurückverfolgen. Außerdem ist das Zertifikat Teil des durch die Association du Bénévolat erstellten Labels für ehrenamtliches Engagement (Service National de la Jeunesse, o.J., S. o.A.).

Der SNJ vergibt auch eine andere Zertifizierung speziell für jüngere Menschen. Dieses beschreibt generell die getätigte Aktivität und wird an junge Menschen (unter 30 Jahren) verliehen, die sich für eine Dauer von mindestens 400 Stunden engagiert haben, und dies innerhalb einer Organisation deren Aktivitäten sich speziell an Jugendliche richten. Das Engagement muss ebenfalls eine Schulung von mindestens 150 Stunden umfassen (Agence du Bénévolat(e), 2014, S. o.A.).

Die Zertifizierung, welche vom zuständigen Minister unterzeichnet wird, richtet sich hauptsächlich an jüngere Menschen, welche innerhalb der beschriebenen Tätigkeiten leitende Kompetenzen innehatten (z.B. Zuständigkeit für ein bestimmtes Projekt). Es informiert unter anderem über die Dauer des Engagements, die ausgeführten Tätigkeiten, sowie über die erlernten Kompetenzen und abgeschlossenen Schulungen (Guichet.lu, 2018, S. o.A.).

Im nächsten Abschnitt werden kurz die verschiedenen Formen der Freiwilligenarbeit erläutert, sowie die Charakteristiken des freiwilligen Engagements und wie diese sich im Laufe der Zeit verändert haben.

## **2.9. Freiwilligenarbeit im Wandel**

In der Literatur wird erwähnt, dass die Freiwilligenarbeit in den letzten Jahren einen Wandel erfahren hat. Die zunehmende Individualisierung hat den Wunsch nach Selbstverwirklichung mit sich gebracht, was einen Einfluss auf die Motive der Freiwilligen sich zu engagieren hat. Dies stellt NPO vor neue Herausforderungen und muss ein Umdenken, die Herangehensweise an das Thema Freiwilligenarbeit betreffend, erzeugen (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 47).

Die neue Generation an Freiwilligen scheint zeitlich limitierte Engagements zu bevorzugen. Die Tätigkeiten sollen projektbezogen und abwechslungsreich sein. Auch sollte die Aufgabe ein spannendes Erlebnis darstellen. Das Engagement soll außerdem konkret zu Lösungen von Problemen beitragen und im Idealfall direkte Resultate zeigen (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 47).

Moderne Freiwillige scheinen außerdem zu wünschen, durch das Engagement neue Kompetenzen zu erwerben, sowie im Rahmen des Engagements eine professionelle Begleitung zu bekommen, ohne dabei aber auf den eigenen Gestaltungsspielraum oder ein gewisses

Mitspracherecht verzichten zu müssen. Wichtig ist außerdem die soziale Interaktion, sowie die Erfahrung von Anerkennung und Wertschätzung (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 47).

Organisationen sollten sich im Allgemeinen die Frage stellen, welche bislang nicht angesprochenen Zielgruppen das Potential haben, neue Freiwillige bereit zu halten und wie diese Zielgruppen konkret angesprochen werden sollten (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 48).

### **2.10. Formen der Freiwilligenarbeit und aktuelle Trends**

Die Anzahl der geleisteten Stunden und die Regelmäßigkeit des Engagements variiert sehr stark zwischen den einzelnen Freiwilligen. Einige leisten ihren Beitrag zwar regelmäßig, jedoch jeweils nur für einige Stunden, bei anderen ist das Engagement projektbezogen und ohne langfristige Bindung an eine Organisation, bei wieder anderen gleicht das freiwillige Engagement einer Vollzeitbeschäftigung. Manche sehen freiwilliges Engagement als Teil der persönlichen Weiterbildung und demnach als Möglichkeit, berufliche und fachliche Kompetenzen zu erlernen oder auszubauen (More-Hollerweger & Rameder, 2013, S. 383).

Grundsätzlich kann zwischen formeller und informeller Freiwilligenarbeit unterschieden werden. Formelles freiwilliges Engagement findet z.B. im Rahmen einer privaten oder öffentlichen Organisation statt. Informelle Freiwilligenarbeit findet dagegen außerhalb von fixen Organisationsstrukturen statt und kann spontan entstehen, wie beispielsweise im Rahmen der Nachbarschaftshilfe (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 9).

Freiwillige, die sich informell engagieren, teilen mit denjenigen Freiwilligen, sie sich formell engagieren, gemeinsame Charakteristiken wie z.B. die Empathie. Es kann für NPO eine vorteilhafte und kostengünstigere Strategie sein, bei der Rekrutierung von Freiwilligen diejenigen Menschen anzuvisieren, die sich bereits informell engagieren, als auf diejenigen abzielen, die sich noch in keiner Form freiwillig engagieren (Lee & Brudney, 2012, S. 174).

Viele Menschen, die sich ehrenamtlich engagieren, erwarten von den Organisationen einen klar definierten zeitlichen Rahmen für ihren Einsatz, da sie sich nicht zeitlich unbegrenzt verpflichten wollen. Auch kann es sein, dass Ehrenamtliche nach einer Weile ihr

Engagement beenden oder sich in einem anderen Gebiet einsetzen lassen. So müssen Organisationen aktiv um Freiwillige werben und klare Rahmenbedingungen für diese schaffen (Reifenhäuser et al., 2012, S. 10).

Auch ist es wichtig, die Motivation und die Beweggründe der Freiwilligen zu kennen, um auf die spezifischen Erwartungen eingehen zu können (Reifenhäuser et al., 2012, S. 21). Anders gesagt: Organisationen, die zu einem großen Teil auf freiwillige Helfer angewiesen sind, müssen herausfinden, wie neue Freiwillige angeworben werden können, wie das Engagement gestaltet werden soll und wie eine Begleitung der Freiwilligen durch die Organisation aussehen soll (Reifenhäuser et al., 2012, S. 37).

Die Freiwilligenarbeit verändert sich, genau wie auch die Gesellschaft sich verändert. Neue Formen des freiwilligen Engagements werden so herausgebildet. Am bekanntesten sind das Engagement bei Events, Freiwilligenarbeit in Verbindung mit Reisen, sowie Online volunteering (Neufeind et al., 2015, S. 196).

Im Folgenden soll kurz auf einige der Trends eingegangen werden.

### **2.10.1. Episodische und Eventfreiwilligenarbeit**

Viele Freiwillige haben wenig Zeit für ein Engagement und wollen keine langfristige Bindung an eine Organisation. Neben dem altruistischen Motiv eine freiwillige Arbeit zu verrichten, wurde im Laufe der Zeit für die Freiwilligen auch der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung immer stärker. Freiwilligenarbeit soll also auch Spaß bringen und es sollte eine Form der Anerkennung durch die Organisation erfolgen (Matuschek & Niesyto, 2016, S. 1).

Oft wird Freiwilligenarbeit nicht von Langzeitfreiwilligen verrichtet, sondern erfolgt im Rahmen von einmaligen Projekten oder bei größeren und kleineren Events. In dem Fall handelt es sich um ein eher kurzfristiges oder unregelmäßiges Engagement. Die Einsätze der Freiwilligen haben bei Großevents an Bedeutung gewonnen – einige dieser Events wären ohne die Hilfe von freiwilligen Helfern gar nicht möglich (Neufeind et al., 2015, S. 196-206).

In soziodemographischer Hinsicht scheinen sich Eventfreiwillige nicht stark von klassischen Freiwilligen zu unterscheiden. Häufig engagieren sich Menschen sowohl in der klassischen wie auch in der eventbezogenen Freiwilligenarbeit. Es kann aber in der Praxis



vorkommen, dass Tätigkeiten, die von Freiwilligen bei Events ausgeführt werden, weniger motivierend gestaltet sind, als in der klassischen Freiwilligenarbeit (Neufeind et al., 2015, S. 196-206).

Hyde et al. halten fest, dass episodische Freiwillige unerlässlich für die Aktivitäten von NPO sind und haben sich aus diesem Grund in einer Studie mit ebendiesen Freiwilligen befasst um zu verstehen, wie solche freiwilligen Helfer angezogen und über einen längeren Zeitraum für episodisches Volunteering motiviert werden können. Sie unterscheiden dabei zwischen Freiwilligen, die sich das erste Mal engagieren (novice episodic volunteers), Freiwilligen, die sich sporadisch über eine Dauer von 2-4 Jahren engagieren (transition episodic volunteers) und Menschen, die sich über einen Zeitraum von 5-6 Jahren immer wieder kurzzeitig engagieren (sustained episodic volunteers) (Hyde et al., 2016, S. 47).

Es hat sich unter anderem gezeigt, dass für Freiwillige, die sich das erste Mal engagieren, z.B. Elemente wie das Verbringen von Zeit mit Freunden oder auch der Spaßfaktor, im Vordergrund stehen. Für Freiwillige in der „transition“ und der „sustained“ Gruppe, ist die Loyalität gegenüber der Organisation, sowie die Verbundenheit mit deren Werten, ein vordergründiger Faktor für das Weiterführen des Engagements (Hyde et al., 2016, S.57).

Hilfreich kann es sein zu versuchen, bei neuen Freiwilligen eine Verbindung zu der Organisation aufzubauen, um eine Bindung über einen längeren Zeitraum zu garantieren. Hier sollten seitens der NPO Strategien gefunden werden, wie nach dem episodischen Engagement die Bindung zwischen der Organisation und dem Freiwilligen gestärkt werden kann, z.B. durch ein abschließendes Gespräch (Hyde et al., 2016, S. 60).

### **2.10.2. Virtual volunteering oder Online volunteering**

Freiwilligenarbeit, die verrichtet wird, ohne dabei physisch präsent zu sein, ist kein rezentes Phänomen (Murray & Harrison, 2002, S. 2).

Mittels Telefonanrufe und Briefsendungen haben sich Freiwillige in der Vergangenheit z.B. in Bereichen wie dem Fundraising von Zuhause aus engagiert. Mit dem Aufkommen neuerer Möglichkeiten aus der Informations- und Kommunikationstechnologie konnte die Freiwilligenarbeit aus der Distanz aber stark ausgebaut werden (Murray & Harrison, 2002, S. 2).

Das sogenannte Virtual volunteering umfasst Aufgaben wie z.B. Dateneingabe, Datenbankmanagement, Projektmanagement oder auch Übersetzungen (Murray & Harrison, 2002, S. 2). Biedermann verweist auf den Begriff des Online-Volunteering. Hier engagieren sich Freiwillige online, sind also nur wenig oder gar nicht in der Organisation präsent (Biedermann, 2002, S. 65).

Auch die Administration einer Webseite, das Moderieren einer Facebook-Gruppe oder die Aufnahme eines YouTube Videos können unter die Aufgaben von Online Volunteers fallen (Ackermann & Manatschal, 2018, S. 4457).

Eine kanadische Studie hat gezeigt, dass Freiwilligenmanager keinen Unterschied zwischen physisch präsenten und „virtuellen“ Freiwilligen feststellen, wenn es um die Zuverlässigkeit oder die Qualität der erbrachten Leistungen geht (Murray & Harrison, 2002, S. 2).

Menschen, die sich engagieren möchten, jedoch aus verschiedenen Gründen nicht physisch präsent sein können, haben durch das Online-Volunteering die Möglichkeit sich einzubringen. Auch hier sind strategische Überlegungen wichtig: die Vorbereitung und die Betreuung sind genauso intensiv wie bei physisch präsenten Freiwilligen und die Kommunikation muss an die jeweiligen Zielgruppen angepasst werden (Schürmann, 2013, S. 106).

Die virtuelle Freiwilligenarbeit ermöglicht eine hohe Flexibilität in punkto zeitlicher und örtlicher Intervention (Neufeind et al., 2015, S. 197). Online Volunteering ermöglicht es, die verfügbare Zeit maximal zu nutzen und die Zeit, die beim klassischen Engagement auf die Hin- und Rückfahrt entfällt, einzusparen. Diese Form des freiwilligen Engagements kann an allen Wochentagen und rund um die Uhr ausgeführt werden (Seddighi & Salmani, 2018, S. 256).

Personen, die sonst aus Mobilitätsgründen von der Freiwilligenarbeit ausgeschlossen wären (z.B. behinderte Personen), können somit aktiv teilnehmen (Neufeind et al., 2015, S. 197). Insgesamt ermöglicht das Online Volunteering jeder Person, z.B. auch älteren Menschen, am Engagement teilzunehmen, die ansonsten durch ihre Situation davon ausgeschlossen wären (Seddighi & Salmani, 2018, S. 256).

Besonders junge Menschen könnten durch die Flexibilität und den Abwechslungsreichtum des Online Volunteering angezogen werden (Ackermann & Manatschal, 2018, S. 4457-4458). Auch sind junge Menschen eher bereit sich Online zu engagieren, da sie insgesamt eine höhere Affinität gegenüber digitalen Technologien haben (Ackermann & Manatschal, 2018, S. 4466).

Ackermann und Manatschal haben in einer Studie die Frage aufgeworfen, ob Online Volunteering andere Profile zur Freiwilligenarbeit bewegt, als dies bei klassischer Freiwilligenarbeit der Fall ist. Wäre dies der Fall, hätte Online Volunteering das Potenzial Menschen zu mobilisieren, die ansonsten keine Freiwilligenarbeit ausführen würden (Ackermann und Manatschal, 2018, S. 4454).

Zumindest in einigen Fällen scheint Online Volunteering tatsächlich Menschen zu einem freiwilligen Engagement zu bewegen, die ansonsten keinen Bezug zur klassischen Freiwilligenarbeit haben (Ackermann & Manatschal, 2018, S. 4466).

Cox et al. haben sich unter anderem mit den Themen Motivation und Bindung von Online Volunteers befasst und sich dabei zum Teil auf das Volunteer Functions Inventory (VFI) von Clary et al. gestützt (Cox et al., 2018, S. 6), welches weiter oben bereits erwähnt und erläutert wurde.

In ihrer Studie kommen die Autoren zum Schluss, dass diejenigen Personen, die sich am stärksten engagieren, besonders dadurch motiviert sind, ihr Wissen zu vergrößern und ihre Werthaltung zum Ausdruck zu bringen (Cox et al. 2018, S. 12-13). Darum sollten Online Volunteering Projekte unter anderem gezielt Lernmöglichkeiten anbieten, um das Engagement anzuregen (Cox et al., 2018, S. 17). Auch wird angeraten, die Schwierigkeit der Aufgaben je nach Erfahrung der Freiwilligen anzupassen (Cox et al., 2018, S. 22).

Bei denjenigen Freiwilligen, die sich bereits über einen längeren Zeitraum engagieren, rückt z.B. die Motivation hinsichtlich der Wissenserweiterung oder des Ausbaus der Karriere in den Hintergrund (Cox et al. 2018, S. 12-13). Wichtig hierbei hervorzuheben ist, wie auch bereits an anderer Stelle für Freiwillige in traditionelleren Bereichen gesehen, dass die Motivationen im Laufe des freiwilligen Engagements ändern können (Cox et al., 2018, S. 16) und von den NPO laufend im Auge behalten werden sollten.

Auch wenn das Online Volunteering weltweit ausgebaut wird, müssen viele NPO ihre Strategien in dieser Hinsicht erst noch anpassen, sowie ihre bestehenden Prozesse für neue Freiwillige in diesem Bereich ändern (Seddighi & Salmani, 2018, S. 254).

### **2.10.3. Voluntourism: Reisen und freiwilliges Engagement.**

Beim „Voluntourism“ oder Voluntourismus handelt es sich um eine Form des alternativen Tourismus. Hier werden touristische Reisen mit Freiwilligenarbeit in den verschiedensten Bereichen kombiniert, meist im Ausland. Der Vermittler kann hierbei eine am Reiseziel aktive Organisation sein, eine Organisation im Heimatland der Reisenden oder aber auch ein gewinnorientiertes Unternehmen, das in der Tourismusbranche angesiedelt ist (Neufeind et al., 2015, S. 196-197). Die Dauer eines solchen Einsatzes kann von unter einer Woche bis hin zu einem halben Jahr dauern (Neufeind et al., 2015, S. 207).

In einem Artikel auf Welt.de wird angegeben, dass der Voluntourismus ein stark wachsender Sektor in der Tourismusbranche ist. Vor allem junge Menschen verbinden scheinbar gern ein freiwilliges Engagement, z.B. im Tier- oder Naturschutz, mit ihrem Urlaub. Es wird aber darauf hingewiesen, dass unbedingt auf seriöse Angebote geachtet werden muss, da in diesem Bereich scheinbar gezielt versucht wird, Kapital aus Freiwilligen zu ziehen (Welt.de, 2018, S. o.A.).

### **2.10.4. Freiwilligenarbeit im Bereich der Integration von Flüchtlingen**

Im Bereich der Hilfestellung für Flüchtlinge und Antragsteller auf internationalen Schutz gibt es ein breites Spektrum an Angeboten für den Einsatz von Freiwilligen.

Seit 2015 gibt es in Luxemburg eine durch den OLAI (Office luxembourgeois de l'accueil et de l'intégration) ins Leben gerufene Hotline, die 2016 von der Agence du Bénévolat übernommen wurde und die von Menschen genutzt werden kann, die sich freiwillig im Rahmen der Hilfe gegenüber Flüchtlingen und Antragstellern auf internationalen Schutz engagieren möchten. Potentielle Freiwillige werden an Engagementmöglichkeiten verwiesen und erhalten generelle Informationen zu einem solchen Engagement, sowie zu den damit verbundenen Regeln und Prinzipien (Gouvernement.lu, 2016, S. o.A.).

Die ASTI (Association de Soutien aux Travailleurs Immigrés) hat ein Projekt für Flüchtlinge ins Leben gerufen, das darauf abzielt, diesen Menschen das lateinische Alphabet

beizubringen (falls dieses noch nicht beherrscht wird), sowie diesen Menschen intensive Französischkurse anzubieten. Im Rahmen dieses Kurses kommen freiwillige Helfer zum Einsatz. Sind die sprachlichen Kompetenzen erworben, werden den Flüchtlingen gezielte Weiterbildungen angeboten, um sich auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten (diese Weiterbildungen umfassen z.B. Informationssitzungen oder auch Praktika in Unternehmen) (ASTI, o.J., S. o.A.).

Außerdem bietet die ASTI einen Service an, im Rahmen dessen Freiwillige Flüchtlingen und Antragstellern auf internationalen Schutz helfen, Briefe zu verfassen, Formulare auszufüllen oder ihnen generelle Hilfestellung im Rahmen administrativer Vorgänge geben (ASTI, o.J., S. o.A.).

Um sich optimal als Freiwilliger einbringen zu können, ist es möglich in Luxemburg eine Basisausbildung zu machen, die von der Agence du Bénévolat, der ASTI, der Caritas, dem Roten Kreuz, sowie einer weiteren Organisation namens „Reech eng Hand“ (übersetzt: „Reiche eine Hand“), angeboten wird.

Die kostenlose Ausbildung, die vier verschiedene Module umfasst und in luxemburgischer, französischer, sowie englischer Sprache angeboten wird, richtet sich gezielt an Menschen, die sich für Antragsteller auf internationalen Schutz oder Personen mit internationalem Schutzstatus freiwillig engagieren oder einsetzen wollen. Im Rahmen der Weiterbildung werden generelle Informationen zu der Situation der Leistungsempfänger vermittelt, z.B. hinsichtlich der juristischen Aspekte des Antrags auf Asyl, die den Freiwilligen helfen, die Problematik besser zu verstehen und somit gezielter auf die Bedürfnisse der Leistungsadressaten eingehen zu können (Helpdesk Integratioun, o.J., S. o.A.).

#### **2.10.5. Corporate Volunteering**

Beim Corporate Volunteering, welches im englischen auch „employer supported volunteering“, „workplace volunteering“ oder auch „employee community involvement“ genannt wird (Pacesila, 2017, S. 19), im deutschen mitunter auch Firmen- und Unternehmensengagement genannt wird, engagieren sich Unternehmen freiwillig z.B. im Rahmen von Projekten aus dem Nonprofit Bereich. Somit wird das klassische Spektrum des bürgerschaftlichen Engagements ausgeweitet (Willim, 2002, S. 182).

Die Anzahl der Firmen, die Corporate Volunteering Programme anbieten, ist steigend (Caligiuri et al., 2013, S. 825) und das Thema des Employee Volunteering gewinnt für Arbeitgeber weltweit an Bedeutung (Rodell et al., 2015, S. 1).

Mitunter wird die Frage aufgeworfen, ob das Corporate Volunteering tatsächlich als freiwilliges Engagement angesehen werden kann, da der Arbeitgeber, den sich engagierenden Mitarbeitern bezahlte Arbeitszeit zur Verfügung stellt, während derer die Arbeitnehmer sich freiwillig engagieren. Laut Pacesila sollte dies aber durchaus als Freiwilligenarbeit angesehen werden, da das Unternehmen Arbeitszeit für einen guten Zweck zur Verfügung stellt (oder spendet) und der Arbeitnehmer sich aus freien Stücken engagiert (Pacesila, 2017, S. 21).

Die Mitarbeiter der sich engagierenden Firma werden zu Freiwilligen an bestimmten Projekten außerhalb ihres Unternehmens. Das Engagement der Firmen verfolgt hier in einigen Fällen einen nicht ausschließlich altruistischen Zweck. Es kann z.B. ein Ziel sein, neue Kunden anzuziehen. Auch kann das Ziel eine Steigerung des Images des Unternehmens sein. In anderen Fällen jedoch kann es aber durchaus sein, dass das sich engagierende Unternehmen eine Wohlverhaltensklärung unterschreibt, durch welche sie versichert, im Rahmen des Engagements z.B. keinerlei Werbung zu machen (Willim, 2002, S. 182).

Will das Unternehmen aber durch das Corporate Volunteering sein Ansehen steigern, wird es sich in der Öffentlichkeit als sozial verantwortungsbewusstes Unternehmen positionieren, indem es das Engagement nach außen kommuniziert (Willim, 2002, S. 183). Hier kann von einem strategischen Engagement von Firmen gesprochen werden (Willim, 2002, S. 190).

Soziale Verantwortung von Unternehmen, auch „corporate social responsibility“ (CSR) oder gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen genannt, umfasst ein verantwortungsbewusstes Verhalten seitens der Unternehmen z.B. gegenüber der Gesellschaft oder der Umwelt. Unternehmen ziehen in diesem Rahmen soziale Themen oder Themen den Umweltschutz betreffend in ihre täglichen Aktivitäten mit ein (Guichet.lu(b), 2018, S. o.A.).

Die CSR kann alle Unternehmen betreffen, unabhängig von der Größe oder der Branche. Ziele können z.B. die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens oder die Erhöhung der Kundenzufriedenheit sein (Guichet.lu(b), 2018, S. o.A.).

Den Unternehmen stehen mehrere Handlungsebenen zur Verfügung, wie z.B. die Einhaltung der rechtlichen Vorschriften oder das Respektieren verbindlicher Normen. Das Unternehmen kann aber eben auch sein karitatives Engagement ausbauen, indem es z.B. das Unternehmenssponsoring ausweitet oder das freiwillige Engagement der Mitarbeiter mitträgt (Guichet.lu(b), 2018, S. o.A.).

Eine solche Herangehensweise kann einen positiven Einfluss auf die Mitarbeitergewinnung haben, da für viele Anwerber das Firmenimage ein wichtiger Faktor ist. Auch bereits für das Unternehmen arbeitende Menschen können im Rahmen des freiwilligen Engagements neue Erfahrungen sammeln und durch die Konfrontation mit Menschen in schwierigen Lebenssituationen ihre eigene (auch berufliche) Situation schätzen lernen (Willim, 2002, S. 183).

Die positiven Auswirkungen des Employee Volunteering zeigen sich aber nicht nur im Rahmen der höheren Attraktivität des Unternehmens für potentielle Mitarbeiter, sondern erhöhen auch das Ansehen der Firma in den Augen der Kunden und insgesamt der Stakeholder (Rodell et al., 2015, S. 21). Viele Organisationen haben in diesem Bereich keine zielgerichtete Kommunikation oder Öffentlichkeitsarbeit. Eine nachhaltige Kommunikationsstrategie ist gegenüber einer punktuellen Berichterstattung (z.B. anlässlich jährlicher Events) vorzuziehen (Schürmann, 2013, S. 94).

Unternehmen, die ausgewählten Mitarbeitern interessante Engagementmöglichkeiten bieten, unterstützen nicht nur die Gesellschaft und die NPO, sondern tragen dazu bei, die Fähigkeiten ihrer Angestellten auszubauen und deren Wissen zu vergrößern, z.B. in Bereichen, die für die Firma interessant sein können (Caligiuri et al., 2013, S. 856).

Unternehmen sollten nach dem Engagement ihrer Mitarbeiter darauf achten, den Beitrag des Mitarbeiters anzuerkennen (z.B. mittels eines Dankeschreibens) sowie auch darauf achten, das Resultat des Engagements zu evaluieren, also die (sozialen und eventuell ökonomischen) Auswirkungen des Engagements auszuwerten (Pacesila, 2017, S. 21).

### **2.10.6. Freiwilligenarbeit im Rahmen des Coronavirus**

Über GovJobs, das Internetportal über welches unter anderem freie Stellen beim luxemburgischen Staat ausgeschrieben werden, wurden am 23. März 2020 Menschen die in Gesundheitsberufen arbeiten (professionnels de la santé) aufgefordert, sich in ein Register einzutragen (réserve sanitaire nationale), um die nationale Reserve für den Notfall zu evaluieren und zu überwachen. Die Einschreibung ist obligatorisch und betrifft auch z.B. Mediziner, die sich gerade spezialisieren, Studenten (ab 18 Jahren), sowie auch Menschen, die bereits in Rente gegangen sind (GovJobs, 2020, S. 1).

Über den gleichen Weg werden aber auch Freiwillige aufgerufen (in diesem Fall werden sie von offizieller Seite als „volontaires“ bezeichnet), die den Gesundheits- und Pflegektor während der Coronakrise unterstützen wollen. Hierzu werden über GovJobs detaillierte Annoncen publiziert, die den Bedarf und den Einsatz für das freiwillige Engagement erläutern. Sowohl für den obligatorischen Teil (Gesundheitsberufe), wie auch für den freiwilligen Teil, wird ein Online-Formular ausgefüllt (GovJobs, 2020, S. 1 und 6-8).

Das Formular für Freiwillige gibt Auskunft über die Daten und Verfügbarkeiten der potentiellen Freiwilligen, sowie über die Qualifikationen und die Berufserfahrung. Gesucht werden Helfer, z.B. mit einem Background im Rechnungswesen oder Management, in den verschiedenen Entitäten des Gesundheits- und Pflegesektors (z.B. in Krankenhäusern oder Pflegeeinrichtungen) (GovJobs, 2020, S. 1 und 6-8).

Neben diesem staatlichen Aufruf gibt es auch z.B. auf kommunaler Ebene Beispiele für den gezielten Einsatz von Freiwilligen im Rahmen der Coronakrise. Die Gemeinde Steinfort hat beispielsweise eine Broschüre an die Haushalte verteilt, die helfen soll einer sozialen Isolation der Bürger vorzubeugen.

Neben allgemeinen Tipps, wie man besser mit der Isolation zurechtkommt, wird man an zwei Stellen an Telefonnummern verwiesen, über die man Hilfe durch Freiwillige bekommen kann. Über die erste Nummer wird man via die Gemeinde an Freiwillige weitergeleitet, die ganz einfach zur Verfügung stehen, um Gespräche zu führen, um so die Isolation besser zu überbrücken. In der Broschüre erfolgt auch ein Aufruf an Interessierte, sich für diese Aufgabe als Freiwillige zur Verfügung zu stellen.



Die zweite angegebene Nummer setzt den Anrufer mit „SOS Détresse“ in Verbindung, einer bekannten und seit langer Zeit existierenden luxemburgischen Organisation, die telefonische Seelsorge anbietet, dies unter Betreuung durch Psychologen und speziell ausgebildeten Freiwilligen. Diese Nummer steht zur Verfügung, wenn es durch die Isolation zu Angstgefühlen, Traurigkeitsempfinden oder Desorientierung kommt.

Im Folgenden soll gezeigt werden, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, welche Angebote für potentielle Freiwillige es in Luxemburg gibt und wer einige der möglichen Ansprechpartner sind.

## **2.11. Angebote für Freiwillige in Luxemburg**

Da die Anzahl der in Luxemburg ansässigen karitativen Organisationen relativ hoch ist, kann an dieser Stelle nicht auf alle Angebote eingegangen werden. Die Hinweise sollen dazu dienen, einen Überblick zu bekommen welche Art von Angeboten es gibt und welches die Hauptanlaufstellen für potentielle Freiwillige sind. Es wird gezeigt, dass es an Angeboten und Möglichkeiten prinzipiell nicht mangelt, und Organisationen somit Interesse daran haben sollten, ihre spezifischen Angebote optimal zu gestalten und möglichst sichtbar zu machen, damit die Angebote nicht in der Masse der Aufrufe untergehen.

### **2.11.1. Die Rolle der Freiwilligenagenturen**

Freiwilligenagenturen oder -zentren sind Institutionen, welche Personen, die sich freiwillig engagieren möchten, mit Organisationen in Verbindung bringen, die Engagementmöglichkeiten anbieten (Reifenhäuser et al., 2012, S. 95).

Die Agence du Bénévolat in Luxemburg, welche selbst unter der Rechtsform einer A.s.b.l. aufgestellt ist, hat das Ziel, die verschiedenen Formen der Freiwilligenarbeit gegenüber den öffentlichen Behörden, den Vereinen, sowie gegenüber der breiten Öffentlichkeit, zu fördern. Dieses Freiwilligenzentrum wurde auf Initiative von zehn Vereinigungen, darunter z.B. die Croix-Rouge luxembourgeoise oder auch die Fondation Caritas luxembourgeoise, gegründet.

Das Zentrum fungiert als Informationsstelle bezüglich des Themas der Freiwilligenarbeit und hilft Kandidaten bei der Auswahl eines zu ihren persönlichen Bedürfnissen passen-

den Angebotes. Auch werden Schulungen angeboten und Schritte unternommen, die darauf abzielen, die Anerkennung des freiwilligen Engagements voranzutreiben und dessen Qualität zu fördern (Agence du Bénévolat(a), 2015, S. o.A.).

Das für die Freiwilligenarbeit zuständige Ministerium (Ministère de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région) unterstreicht auf seiner offiziellen Webseite die Wichtigkeit des freiwilligen Engagements für die Gesellschaft und hat 2002 den Anstoß zur Schaffung des Conseil supérieur du Bénévolat gegeben, woraufhin 2003 die Agence du Bénévolat ihre Aktivität begonnen hat (Ministère de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région, 2019a, S. o.A.). Das Ministerium legt das jährliche Budget fest, das für den Freiwilligensektor aufgewendet werden kann, und implementiert die verschiedenen Organe, die auf nationaler Ebene die Freiwilligenarbeit fördern (GHK(a), 2010, S. 9).

Im „Rapport d'activité 2018“ (Tätigkeitsbericht) des Ministeriums ist ein separates Kapitel der Agence du Bénévolat gewidmet. Hier findet man Zahlen hinsichtlich der Aktivitäten der Agence du Bénévolat, Informationen zu den Versammlungen die abgehalten wurden, um die Freiwilligenarbeit zu fördern, sowie Informationen zu einigen zum Zeitpunkt der Publikation aktuellen Projekten, wie z.B. dem „Label de qualité“ (Qualitätslabel) oder auch dem sogenannten „Fit4Job“, wo jungen Menschen unter anderem gezielt für die Vorteile der Freiwilligenarbeit im Rahmen der Ausbildungs- und Jobsuche sensibilisiert werden (Ministère de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région, 2019(b), S. 15-19).

Auch in anderen Publikationen verweist das Familienministerium auf die Agence du Bénévolat. Mit dem Ziel, die Aktivität der Bürger auch im hohen Alter zu fördern, verweist das Ministerium im „Praktischer Ratgeber für Senioren“ (Kapitel 3 „Active ageing“) auf die Möglichkeiten für Senioren, sich ehrenamtlich zu betätigen und lädt die interessierten Personen dazu ein, sich bei der Agence zu melden, um die Angebote zum freiwilligen Engagement einzusehen, sowie um die nötige Beratung zu bekommen (Praktischer Ratgeber für Senioren, 2019, S. 50-51).

Der „Conseil Supérieur du Bénévolat“ wurde 2002 gegründet und soll dem oben genannten Ministerium unterstützend zur Seite stehen, z.B. mittels des Vorschlagens von Initiativen, wie der Freiwilligensektor am besten gefördert werden kann (GHK(a), 2010, S. 9).

Dieser Rat wurde mittels Publikation im Mémorial B N°76 vom 28. Oktober 2002 gegründet (Arrêté du Gouvernement en Conseil du 27 septembre 2002 portant institution d'un Conseil Supérieur du Bénévolat). Wie im Beschluss festgehalten, hat der Rat unter anderem zur Mission, beratend bei politischen Entscheidungen die Freiwilligenarbeit betreffend einzuwirken, und generell die Freiwilligenarbeit, auch grenzüberschreitend, zu fördern (Legilux, 2002, S. o.A.).

Zu erwähnen ist ebenfalls die „Association du Bénévolat Luxembourg, A.s.b.l.“. Diese wurde 2001 ins Leben gerufen mit dem Ziel, die Freiwilligenarbeit gezielt in der Praxis zu fördern (GHK(a), 2010, S. 9). Diese A.s.b.l. verwaltet laut Familienministerium die Agence du Bénévolat (Praktischer Ratgeber für Senioren, 2019, S. 50-51).

Die Gründung wurde mittels Veröffentlichung im Mémorial C N°1590 vom 6. November 2002 offiziell verkündet. Zur Ausführung der Mission dieser Vereinigung wurde die vorher bereits genannte Agence du Bénévolat eingerichtet (Mémorial C, 2002, S. o.A.).

Neben den Angeboten, die über die Agence du Bénévolat einsichtlich sind, findet man z.B. über das Internet eine Vielzahl an Möglichkeiten, sich ehrenamtlich zu engagieren.

### **2.11.2. Internetseiten mit Fokus auf „Expats“**

Da Luxemburg recht viele ausländische Einwohner hat und auch eine große Zahl an Expatriates (dabei handelt es sich um Fachkräfte aus dem Ausland, kurz „Expats“) anzieht, haben sich einige Internetseiten darauf spezialisiert, Informationen für solche Neuankömmlinge bereit zu stellen.

Einige dieser Internetseiten geben auch Informationen über die Möglichkeiten, sich freiwillig in Luxemburg zu engagieren. Laut Agence du Bénévolat besteht bei Expats generell ein großes Interesse sich freiwillig zu engagieren, unter anderem auch um neue soziale Kontakte zu knüpfen.

Auf Angloinfo erhalten englischsprachige Expats diverse Hilfestellungen zum Leben in Luxemburg, sowie die Angabe mehrerer NPO die in Luxemburg aktiv sind, z.B. das Rote Kreuz, Caritas, Amnesty International oder auch Unicef. Interessierte werden über Links direkt auf die Seiten der NPO weitergeleitet, um alle nötigen Informationen zu erhalten (Angloinfo, 2019, S. o.A.).

Die Seite JustArrived z.B. hat sich darauf spezialisiert, Expats nützliche Tipps zum Leben in Luxemburg zu geben, z.B. hinsichtlich administrativer Prozeduren, Schulen oder auch hinsichtlich der Nutzung der öffentlichen Transporte (JustArrived(a), 2019, S. o.A.).

Expats finden hier aber auch Informationen, bei welchen NPO es Engagementmöglichkeiten gibt. Neben einer Beschreibung der Aktivität der jeweiligen Organisation und der Aufgaben für Freiwillige, gibt es einen Link, der den Besucher der Seite direkt auf die Internetseite der NPO weiterleitet (JustArrived(b), 2019, S. o.A.).

Die Besucher der Seite werden ebenfalls darauf aufmerksam gemacht, dass es die Möglichkeit gibt, sich entweder an die Agence du Bénévolat zu wenden, oder sich z.B. auf der Seite „Serve The City“ umzuschauen, eine Online Plattform für Freiwillige, die unter anderem diverse Freiwilligenprojekte organisiert (JustArrived(b), 2019, S. o.A.).

### **2.11.3. Serve the City**

„Serve The City“ ist eine in mehreren Ländern anzutreffende Initiative, die 2005 in Brüssel gestartet wurde und seit 2012 auch in Luxemburg aktiv ist, mit dem Ziel, interessierte Freiwillige mit diversen lokalen Projekten zu verbinden (Serve The City(a), o.J., S. o.A.).

Bei Interesse genügt es sich mittels eines Online-Formulars einzuschreiben, mit der Angabe einiger persönlicher Daten und z.B. den Informationen, ob man bereits Erfahrung als Freiwilliger hat und welche Sprachen man spricht. Durch diesen Schritt erhält man Zugriff auf das Freiwilligen-Netzwerk und die diversen Angebote (Serve The City(b), o.J., S. o.A.).

Zum Zeitpunkt der Niederschrift dieses Abschnittes wurde auf der Startseite der Initiative angegeben, dass insgesamt 588 Freiwillige sich an 376 verschiedenen Projekten beteiligen. Interessant ist auch die Angabe der durch die Freiwilligen geleistete Gesamtzahl an Arbeitsstunden (4468 Stunden) (Serve The City(c), o.J., S. o.A.).

Auch auf den Internetseiten der verschiedenen Nonprofit Organisationen findet man detaillierte Angaben zu den aktuellen Angeboten.

### **2.11.4. Angebote seitens der Nonprofit Organisationen**

Da es hier nicht möglich sein wird, auf alle Angebote einzugehen, sollen hier nur einige der bekannteren Organisationen mit ihren jeweiligen Angeboten vorgestellt werden.

Generell soll gesagt sein, dass Freiwillige dem Internet eine hohe Bedeutung zumessen, wenn es um die Informationsbeschaffung geht. Um den Informationsaustausch, z.B. auch mit potentiellen Freiwilligen, zu optimieren, sollte die Homepage der nach Freiwilligen suchenden Organisation übersichtlich sein und die Informationen sollten immer auf einem aktuellen Stand sein (Bönte, 2012, S. 96).

Auf der Internetseite der „Association Luxembourg Alzheimer“ (ALA) werden die Voraussetzungen an Freiwillige detailliert, z.B. die Sprache oder persönliche Belastbarkeit betreffend. Auch werden die Details angegeben, was den Freiwilligen zur Verfügung gestellt wird, z.B. die Möglichkeit einen Schnuppertag zu absolvieren, oder die Teilnahme an Weiterbildungen zum Thema Demenz. Interessierte finden auch die Kontaktdaten der für die Freiwilligen zuständigen Mitarbeiter der Organisation (Association Luxembourg Alzheimer, 2011, S. o.A.).

Bei Caritas Luxemburg kann man z.B. entscheiden, ob man sich als Freiwilliger im Bereich der Flüchtlingshilfe oder im Bereich von sozial benachteiligten Personen engagieren möchte. Die Angebote sind sehr detailliert, mit einer genauen Beschreibung der Aufgaben, dem zeitlichen Rahmen und der jeweiligen Kontaktperson. Die Interessierten erhalten auch Informationen über die schriftliche Vereinbarung, die zwischen dem Freiwilligen und der Organisation erstellt wird, falls es zu einer Zusammenarbeit kommt (Caritas, 2019, S. o.A.).

Omega 90, eine Organisation, die im Bereich der Palliativpflege tätig ist, erklärt auf ihrer Internetseite die Anforderungen an Freiwillige den Umgang mit schwerstkranken oder unheilbar kranken Menschen betreffend. Auch wird angegeben, dass eine Kontrolle erfolgt, ob ein potentiell Freiwilliger den Anforderungen gewachsen ist und sich für ein Engagement in diesem Bereich überhaupt eignet. Die Schulung der Freiwilligen erstreckt sich auf insgesamt 140 Stunden. Die Freiwilligen haben die Möglichkeit, sich während des Engagements entweder einmal im Monat zu einer Besprechung zusammen zu finden oder erhalten Begleitung auf Anfrage. Die Fahrtkosten werden z.B. erstattet und es gibt ein jährliches Event, anlässlich zu welchem den Freiwilligen für ihr Engagement gedankt wird (Omega 90, 2019, S. o.A.).

Die „Stämm vun der Strooss“, die sich neben zahlreichen anderen Tätigkeiten z.B. um obdachlose Menschen kümmert (Freiwillige machen z.B. Besuche in Krankenhäusern),

gibt an, dass Freiwillige ihr Engagement flexibel gestalten können und dass Unterbrechungen des Engagements jederzeit möglich sind. Engagierte haben eine Referenzperson zu ihrer Verfügung, die bei Fragen oder Problemen Hilfestellung leistet. Es wird auch angegeben, dass Freiwillige eine spezifische Schulung erhalten (Stëmm vun der Strooss, 2018, S. o.A.).

Eine NPO, genauer „Médecins du Monde“, wirbt unter anderem z.B. über ein Online-Jobportal für Freiwillige. Neben der Annonce für eine Festanstellung findet man die Information, dass die Organisation auf der Suche nach Freiwilligen in diversen Gebieten ist (Jobfinder, 2019, S. o.A.). Ein Link verweist auf die Homepage der Organisation für alle weiteren Details.

Die Angebote sind demnach zahlreich, aber sehr unterschiedlich aufgebaut. Einige sind sehr generell formuliert, andere hingegen stark detailliert. Bei den hier aufgeführten Beispielen wird immer eine Kontaktperson angegeben, die auf eventuelle Fragen seitens potentieller Freiwilliger antworten kann, was von Vorteil ist.

#### **2.11.5. Freiwilliges Engagement in Rahmen schulischer Aktivitäten**

An dieser Stelle soll kurz erwähnt werden, dass ein luxemburgisches Gymnasium, das Lycée Hubert Clement in Esch/Alzette, seinen Schülern die Möglichkeit bietet, sich im Rahmen eines optionalen Fachs freiwillig zu engagieren.

Laut der Informationen einer die Schüler betreuenden Person (ein Interview wurde telefonisch geführt) wird das Fach einmal wöchentlich für eine Dauer von 2 Stunden abgehalten und richtet sich aktuell hauptsächlich an höhere Klassen (3e und 1e). Die Schüler investieren aber auch außerhalb des Kurses Zeit in dieses Fach.

Ziel ist es, dass die Schüler selbstständig ein kleineres sowie ein größeres Projekt umsetzen, das in den meisten Fällen einer von den Schülern ausgesuchten NPO zugutekommt. Die Schüler legen gemeinsam fest, welches Thema behandelt werden soll, und kontaktieren daraufhin z.B. eine in diesem Bereich aktive NPO, um zu versuchen Bereiche zu finden, in denen die Schüler der NPO behilflich sein können.

Die Schüler sollen hierbei unter anderem lernen, wie ein solches Projekt in Zusammenarbeit mit einer NPO aufgebaut wird, sowie auch, welche Probleme bei der Umsetzung eines Projektes auftauchen können, um somit Kompetenzen für den späteren Berufsalltag

zu erlernen. Einige Teilnehmer des Kurses haben gegenüber dem Lehrpersonal angegeben, gezielt dieses Fach gewählt zu haben, um den eigenen Lebenslauf aufzubessern, da hier für den späteren Beruf relevante Kenntnisse erworben werden.

#### **2.11.6. Engagement in Krankenhäusern**

Es gibt in Luxemburg mindestens zwei Beispiele für Krankenhäuser, die potentiellen Freiwilligen die Möglichkeit bieten, sich zu engagieren. Das CHEM (Centre Hospitalier Emile Mayrisch) bietet diese Möglichkeit in Zusammenarbeit mit einigen NPO, und verweist für weitere Möglichkeiten an die Agence du Bénévolat (CHEM, o.J., S. o.A.).

Bei besagten NPO handelt es sich um die „Fondation Cancer“, eine Stiftung, deren Mission unter anderem darin besteht, die Zahl der Krebsfälle (und der durch Krebs verursachten Sterbefälle) zu reduzieren, die Lebensqualität betroffener Menschen zu verbessern, sowie auch die Krebsforschung finanziell zu unterstützen (Fondation Cancer, 2020, S. o.A.) und Omega 90, die im Bereich der Palliativpflege aktiv ist und unheilbar kranke Menschen begleitet, sowie trauernden Angehörigen Unterstützung bietet (Omega 90, 2020, S. o.A.).

In der Kinderklinik des CHL (Centre Hospitalier du Luxembourg) gibt es seit 1998 die „Les Pimpampel A.s.b.l.“, deren Ziel es ist die Lebensqualität der sich in Behandlung befindenden Kinder, sowie die Lebensqualität der Eltern, zu verbessern (CHL, 2020, S. o.A.). Potentielle Freiwillige können sich direkt an diese Organisation wenden.

#### **2.12. Statistische Daten die Situation der Freiwilligen in Luxemburg betreffend**

Im Folgenden soll eine Übersicht der verfügbaren statistischen Informationen, Studien und Daten zur Freiwilligenarbeit in Luxemburg angeführt werden. Es ist darauf hinzuweisen, dass diese Erhebungen zum Teil veraltet sein könnten.

Momentan liegen keine rezenteren Erhebungen vor, allerdings ist laut Agence du Bénévolat vorgesehen, dass das Familienministerium ab 2020 neue Erhebungen zum Thema Freiwilligenarbeit durchführen wird. Allerdings ist zum Zeitpunkt der Niederschrift der vorliegenden Arbeit nicht bekannt, wann genau mit einer Publikation zu rechnen ist.

Da die vorliegende Arbeit sich ausschließlich auf das „bénévolat associatif“ (Lejealle, 2002, S. 2), also der Freiwilligenarbeit für Vereine oder Organisationen, bezieht, werden

hier hauptsächlich die sich darauf beziehenden Daten aus den verschiedenen verfügbaren Studien aufgeführt.

Eine Studie von Lejealle (2002) kommt zum Schluss, dass 18% der erwachsenen Wohnbevölkerung als Freiwillige bei einem Verein aktiv sind. Hier ist ein höheres Engagement von Männern als von Frauen zu beobachten (20% bei Männern gegenüber 16% bei Frauen). Nahezu 8 von 10 Freiwilligen haben im Laufe der vier Wochen vor der Umfrage eine einzige freiwillige Tätigkeit ausgeübt. 18% der Freiwilligen üben zwei freiwillige Tätigkeiten aus, und 4% üben drei oder sogar mehr solcher Aktivitäten aus.

Es ist auch hervorzuheben, dass Männer sich zum größten Teil bei freiwilligen sportlichen und kulturellen Aktivitäten engagieren, während Frauen eine Präferenz für freiwillige soziale Engagements haben. In den Bereichen Natur- und Tierschutz sind bei beiden Geschlechtern die wenigsten Freiwilligen aktiv (Lejealle, 2002, S. 3).

Die Studie kommt weiterhin zum Schluss, dass Freiwillige im Durchschnitt 6 Stunden pro Woche für die freiwillige Tätigkeit aufwenden (Lejealle, 2002, S. 4). Generell geben die Vereine an, dass punktuelles freiwilliges Engagement immer häufiger auftritt, währenddessen regelmäßiges Engagement rückläufig zu sein scheint (Lejealle, 2002, S. 5).

Die Studie kann nicht bestätigen, dass junge Menschen sich weniger engagieren würden als andere Altersgruppen bis zu einem Alter von 65 Jahren (ab diesem Alter geht der Prozentsatz der Engagierten etwas zurück) (Lejealle, 2002, S. 8).

Neben den Motivationen der freiwillig Engagierten (die meistgenannten Motive sind die folgenden: sich nützlich machen wollen (40% der Befragten), persönliche Entfaltung (20%), Solidarität mit Menschen in Not (10%) (Lejealle, 2002, S. 5), geht die Studie auch auf die Hindernisse ein, denen ein Freiwilliger begegnen kann, und die Gründe, warum ein freiwilliges Engagement beendet wird.

Die Studie zeigt, dass bei den meisten Freiwilligen persönliche Motive im Vordergrund stehen und nicht die Aktivität an sich oder die Organisation. Die meisten durch die Befragten angegebenen Motive betreffen einen Mangel an verfügbarer Zeit (17,7% der Befragten), ein zu hohes Alter (15,8%), sowie gesundheitliche Probleme (12%). Probleme



mit anderen Freiwilligen, Mangel an Anerkennung oder organisatorische Probleme werden hingegen von den wenigsten als Grund der Beendigung angegeben (Lejealle, 2002, S. 11).

Wenn es um die Erklärung geht, warum kein freiwilliges Engagement ausgeführt wird, geben junge Menschen in einer Studie unter anderem z.B. an, dass die familiäre Situation es verhindert (die Eltern erlauben es nicht, da der Fokus auf andere Elemente gelegt werden soll) oder die persönliche Zeit lieber dem Privatleben oder dem Partner gewidmet wird (Meyers, 2006, S. 90-91).

Was das Vereinsleben in Luxemburg insgesamt betrifft, hält eine weitere Studie von Lejealle fest, dass 36% der Befragten sich regelmäßig bei einem oder mehreren Vereinen betätigen, wobei der Anteil der männlichen Befragten höher liegt (40%) als derjenige der weiblichen Befragten (31%). Bei den jungen Menschen von 6-15 Jahren ist der Prozentsatz der Betätigung bei einem Verein sehr hoch (60%), ab einem Alter von 15 Jahren sinkt der Prozentsatz (35%). Junge Menschen unter 25 Jahren werden hauptsächlich von Sportvereinen angezogen (Lejealle, 2003, S. 2).

Aus der Studie geht auch hervor, dass der Prozentsatz der Luxemburger, die sich an einem Verein beteiligen höher ist (40%), als bei den ausländischen Befragten (20%) (Lejealle, 2003, S. 3).

Fleury hat sich in einer Studie speziell mit kulturellen Vereinen beschäftigt (z.B. kann es sich hierbei um Vereine handeln, die sich mit Kunst im Allgemeinen, Theater/Bühnenkunst oder auch Denkmalpflege beschäftigen) (Fleury, 2011, S. 10). Diese Vereine stehen hinsichtlich der Mitglieder- und Freiwilligenzahl an zweiter Stelle in Luxemburg, gleich hinter den Sportvereinen (Fleury, 2011, S. 7).

Allerdings ist die Anzahl der kulturellen Vereine in Luxemburg höher (22% der Vereine) als die der Sportvereine (16%) (Blond-Hanten et al., 2010, S. 8).

Die Studie von Fleury bringt hervor, dass 17% der in Luxemburg lebenden Bevölkerung entweder Mitglied oder Freiwilliger in einer kulturellen Vereinigung sind (gegenüber 32% bei Sport- oder Freizeitvereinen). Der Prozentsatz bei karitativen Vereinen liegt laut der Studie bei 14% (Fleury, 2011, S. 7).

Die Studie beschäftigt sich unter anderem mit den Ressourcen, auf die Vereine zurückgreifen können, wie z.B. finanzielle Ressourcen, bezahltes Personal oder Freiwillige (Fleury, 2011, S. 8). Fleury beruft sich an mehreren Stellen auf die Studie von Blond-Hanten et al. von 2010, und verweist darauf, dass 84% der kulturellen Vereine auf freiwillige Helfer zurückgreift, wobei mehr als die Hälfte der Vereine mit 10 oder mehr Freiwilligen arbeitet (Fleury, 2011, S. 30).

Die meisten der Freiwilligen bei kulturellen Vereinen haben ein Alter zwischen 26 und 65 Jahren. Junge Menschen unter 25 Jahren sind bei kulturellen Vereinen eher weniger aktiv (14% der Freiwilligen), währenddessen Freiwillige mit einem Alter zwischen 46 und 65 Jahren stark repräsentiert sind (41% der Freiwilligen) (Fleury, 2011, S. 33). 9% der Vereine geben an, Probleme zu haben Freiwillige (auch gerade jüngere), anzuziehen (Fleury, 2011, S. 41).

Die Studie von Blond-Hanten et al. befasst sich mit der gesamten luxemburgischen Vereinslandschaft (secteur associatif) mit unter anderem den Zielen, diesen Sektor besser kennenzulernen und zu erläutern, welche Bedürfnisse in der Philanthropie eventuell nur ungenügend gedeckt sind (Blond-Hanten et al., 2010, S. 5).

Die Studie hält fest, dass 79% der befragten Vereinigungen auf freiwillige Helfer zurückgreifen. Über die Hälfte der Vereine arbeitet ausschließlich mit Freiwilligen (56%), rund ein Viertel sowohl mit Freiwilligen als auch mit Festangestellten (26%), 8% arbeiten ausschließlich mit Festangestellten (Blond-Hanten et al. 2010, S. 8).

Laut der Studie sind 72% der Freiwilligen männlich, 40% haben ein Hochschuldiplom, die meisten sind berufstätig und haben die luxemburgische Nationalität (Blond-Hanten et al., 2010, S. 10). Frauen engagieren sich eher in Vereinigungen mit weniger als 10 Freiwilligen. Diese kleineren Vereine geben an, weniger junge Menschen anzuziehen (Blond-Hanten et al., 2010, S. 30). Freiwillige unter 25 Jahren repräsentieren 4% der Gesamtzahl der Freiwilligen in Vereinen mit weniger als 10 Freiwilligen (Blond-Hanten et al., 2019, S. 31).

Der mittlere Wert hinsichtlich der Anzahl der Freiwilligen liegt bei allen Aktivitätsbereichen zwischen 9 und 11. Im Bereich des Sozialwesens ist der mittlere Wert der von Frei-

willigen geleisteten Arbeitsstunden am höchsten (560 Stunden pro Jahr). Auf alle Aktivitätsbereiche bezogen liegt dieser mittlere Wert bei 490 Stunden pro Jahr (Blond-Hanten et al., 2010, S. 27).

Für die Spanne von 2004 bis zur Befragung geben 50% der Vereine an, dass die Zahl der freiwillig geleisteten Arbeitsstunden zugenommen hat, bei 30% der Vereine ist sie gleichgeblieben, während bei mehr als 10% der Vereine diese Zahl abgenommen hat (Blond-Hanten et al., 2010, S. 52).

Das STATEC hält in einer Publikation von 2017 noch folgende Elemente fest, die aus einer seit 2003 jährlich durchgeführten Umfrage hervorgehen. 37% der befragten Personen haben bereits Freiwilligenarbeit im Rahmen einer Vereinigung geleistet. 30% der Befragten haben sich freiwillig in einem informellen Rahmen engagiert. Insgesamt kommt die Studie zum Schluss, dass 47% der Population im Laufe der 12 Monaten vor der Befragung eine freiwillige Tätigkeit (formell oder informell) ausgeübt haben. Hierbei spielt das Alter der sich engagierenden Menschen keine Rolle in Hinsicht auf die Bereitschaft sich zu engagieren, allerdings sind Menschen mit einem Alter zwischen 55 und 64 Jahren stärker im Rahmen des informellen Engagements vertreten und 40% der 16 bis 24-jährigen sind freiwillig in einer Vereinigung aktiv (Osier & Di Falco, 2017, S. 3).

Nachdem die verfügbaren quantitativen oder statistischen Elemente zusammengefasst wurden, soll nun aufgezeigt werden, wie das Management innerhalb von NPO aussieht. Auch soll gezeigt werden, wie das Management von Freiwilligen in der Praxis strukturiert werden kann, um einen optimalen Ablauf der Zusammenarbeit zwischen der Organisation und den Freiwilligen, von der Entscheidung mit freiwilligen Helfern zu arbeiten über deren Gewinnung, bis hin zu der Gestaltung der Tätigkeiten der Freiwilligen, über die Evaluation der Zusammenarbeit bis zur Verabschiedung des Freiwilligen.

### **3. Management von NPO und Freiwilligen**

Bevor auf die Besonderheiten des Managements innerhalb einer NPO eingegangen wird, sollte kurz aufgezeigt werden, welche Aufgaben dem Management im Allgemeinen zukommen, ohne aber dabei Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Auch soll der Begriff der Motivation (der Mitarbeiter) kurz erklärt werden, da dieses Thema in der Literatur hinsichtlich der Freiwilligenarbeit einen hohen Stellenwert einnimmt und eines der zentralen Themen in der Forschung zum freiwilligen Engagement darstellt.

Auf diese einzelnen Punkte aufbauend, werden einige der spezifischen Managementelemente in NPO erläutert. Auch wird sich später zeigen, dass quasi die Gesamtheit dieser Punkte aus dem klassischen Management im Freiwilligenmanagement eine Rolle spielt.

#### **3.1. Management von Freiwilligen**

##### **3.1.1. Einige Aufgaben des Managements**

Management bedeutet in erster Linie Leitung eines Unternehmens. Es hat unter anderem den Zweck dafür zu sorgen, dass die Unternehmensziele unter optimalen Bedingungen erreicht werden und der Erfolg des Unternehmens kontinuierlich erhalten bleibt (Amely & Krickhahn, 2013, S. 225). Die Ausdrücke Management und Führung werden oft synonym verwendet und schließen die zentralen Steuerungsaufgaben im Unternehmen, darunter z.B. auch die Personalführung, mit ein (Amely & Krickhahn, 2013, S. 226).

Der Begriff Management wird laut Certo für mehrere Elemente benutzt. Der Begriff kann sich z.B. auf den Prozess beziehen, den Manager anwenden, um Unternehmensziele zu erreichen. Er kann sich ebenfalls auf das Wissen beziehen, das jegliche Informationen beinhaltet, wie ein Unternehmen optimal geleitet werden soll (Certo, 2002, S. 6-7).

Der Begriff kann sich aber auch auf diejenigen Personen beziehen, die ein Unternehmen oder eine Organisation leiten. Meist bezieht der Begriff sich in der Praxis auf den ersten Punkt, nämlich das gezielte Erreichen von Unternehmenszielen mittels Mitarbeiter und Ressourcen (Certo, 2002, S. 6-7).

Das Management eines Unternehmens hat mehrere Funktionen, z.B. Zielsetzung und Entscheidung (festlegen was erreicht werden soll und was zur Zielerreichung getan werden

muss), Planung der Betriebsprozesse (festlegen, wie die Ziele in der Praxis erreicht werden sollen) oder auch Kontrolle, ob die Ziele letztendlich zufriedenstellend erreicht werden (Amely & Krickhahn, 2013, S. 226-227).

Die Autoren beschreiben das Zusammenspiel der verschiedenen Managementaufgaben als Kreislauf, beginnend mit der Zielsetzung, der Planung, wie die Ziele umgesetzt werden, den Entscheidungen, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, der Durchführung dieser Maßnahmen, dem Delegieren der Aufgaben und schließlich, der Kontrolle der zu verzeichnenden Resultate (Amely & Krickhahn, 2013, S. 228).

Im Planungsprozess geht es grundsätzlich darum herauszufinden, wie die angestrebten Ziele und erwarteten Ergebnisse am besten erreicht werden und welche Mittel zur Zielerreichung gewählt werden sollten (Amely & Krickhahn, 2013, S. 229). Die Kontrolle ist ihrerseits auf der einen Seite darauf ausgerichtet zu evaluieren, ob die beabsichtigten mit den tatsächlich erreichten Ergebnissen übereinstimmen, und andererseits darauf ausgerichtet herauszufinden, ob die eingesetzten Prozesse optimal erledigt wurden und, falls dies nicht der Fall ist, festzulegen, welche Gegenmaßnahmen eingeleitet werden müssen (Amely & Krickhahn, 2013, S. 243).

Kontrolle beinhaltet somit laut Certo das Sammeln und Zusammenführen von Informationen, die es ermöglichen sich ein Bild von der Leistung zu machen. Im darauffolgenden Schritt wird die observierte Leistung mit den festgelegten Leistungszielen verglichen und dann, falls diese voneinander abweichen, entschieden, wie die Organisation angepasst werden muss. Hierbei handelt es sich um einen ständigen und sich wiederholenden Prozess (Certo, 2002, S. 7).

In der Kontrolle spielt demnach auch das Prozessmanagement eine gewichtige Rolle. Prozesse sind grob gesagt eine organisierte Sequenz von zusammengehörenden Aktivitäten, die ein für die Kunden oder Leistungsadressaten wertvolles Resultat oder einen wertvollen Output erbringen (Hammer, 2002, S. 80).

### **3.1.2. Führung der Mitarbeiter und Motivation**

Im Management kommt dem Begriff der Führung eine wichtige Rolle zu. Es geht in der Führung darum, die Arbeit aufzuteilen und zu organisieren, sowie das Verhalten der Mitarbeiter gewissermaßen zu steuern. Die Mitarbeiter sollten dazu bewegt werden, die ihnen

zugeteilten Rollen bestmöglich zu erfüllen. Es geht also darum, den Mitarbeitern Ziele und Qualitätskriterien zu vermitteln, sowie die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten. Hierzu zählen auch die Beratung und die Betreuung der Mitarbeiter (Amely & Krickhahn, 2013, S. 248-249).

Certo spricht in diesem Rahmen von „influencing“, also dem gezielten Einwirken auf die Mitarbeiter, damit diese in einer Art und Weise handeln, die das Unternehmen seinen Zielen näherbringt (Certo, 2002, S. 7).

Bei der Führung geht es aber nicht nur darum, Menschen zu einem bestimmten Ziel zu führen. Es geht nicht um reine Vorgaben, sondern darum, Menschen gezielt für ein Ziel und dessen Erreichung zu begeistern (Redmann, 2018, S. 67).

Motivation ist laut Lichtsteiner et al. eine emotionale Erfahrung, im Rahmen derer ein konkretes Ziel angestrebt wird. Motivation entsteht, wenn ein Bedürfnis (oder Mangelempfinden) aktuell ist und eine Person gleichzeitig eine Möglichkeit erkennt, dieses Bedürfnis befriedigen zu können. Aus dem Mangelempfinden kann dann ein Motiv entstehen, also eine Handlungsbereitschaft. Trifft ein Motiv auf ein passendes Objekt, spricht man von Anreiz (Lichsteiner et al., 2015, S. 154).

Bei einer Demotivation hingegen ist ein emotionaler Zustand erreicht, bei dem der Antrieb zum Handeln fehlt. Eine demotivierte Person erkennt keine Möglichkeit ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen. Bei der Demotivation werden Elemente des Arbeitslebens negativ bewertet. Sie kann durch fehlende Motive entstehen, aber auch durch frustrierte Motivation. Ursachen hiervon können Unsicherheit hinsichtlich der eigenen Aufgaben sein, Unsicherheiten hinsichtlich der Erwartungen von Vorgesetzten oder Mitarbeitern, Konflikte mit Anspruchspersonen und die daraus entstehende Isolation, fehlende Anerkennung der Leistungen oder auch ständige Kontrolle, sowie fehlende Entscheidungsfreiräume (Lichsteiner et al., 2015, S. 154).

Mehrere Autoren verweisen, wenn es darum geht motivierende Rahmenbedingungen zu schaffen, auf die Grundbedürfnisse, die 1981 von Maslow ausgearbeitet wurden. Laut Maslow sind Bedürfnisse in fünf Kategorien gegliedert (Maslow, 1981, zitiert nach Lichtsteiner et al., 2015, S. 154).

An der Basis stehen die physiologischen Bedürfnisse. Diese steuern das körperliche Wohlbefinden. Stress oder Überstunden können einen negativen Einfluss auf die physiologischen Grundbedürfnisse haben. Das Sicherheitsbedürfnis, an zweiter Stelle, wird z.B. dadurch befriedigt, dass eine Gewissheit über zukünftige Ereignisse und deren Konsequenzen besteht. An dritter Stelle steht das Zugehörigkeitsbedürfnis, welches z.B. den durch andere Personen erfahrenen Respekt umfasst. An vierter Stelle: das Anerkennungsbedürfnis. Es besteht im Wollen einer Person, sich von anderen Personen abzuheben und wird durch Faktoren wie z.B. Wertschätzung oder Lob befriedigt (Maslow, 1981, zitiert nach Lichsteiner et al., 2015, S. 154-155).

Das höchste Bedürfnis aber ist das Selbstverwirklichungsbedürfnis. Ein Mensch, der die vier vorher genannten Bedürfnisse befriedigt hat, erfährt das Selbstverwirklichungsbedürfnis als dominantes Motiv. Es treibt den Menschen dazu, sich fortlaufend weiterzuentwickeln. Im Beruf wird es beispielsweise dadurch befriedigt, dass der Mensch Entscheidungsfreiräume erhält, Verantwortung übernimmt, oder die Möglichkeit erfährt, moralische Vorstellungen umzusetzen (Maslow, 1981, zitiert nach Lichsteiner et al., 2015, S. 154-155).

Da die Wichtigkeit der einzelnen Bedürfnisse für jede Person verschieden ist, muss eine Führungskraft herausfinden, wie ein Mitarbeiter am besten motiviert werden kann. Eine Führungskraft sollte die Mitarbeiter mit den passenden Anreizen zur Erfüllung bestimmter Aufgaben (mit einer bestmöglichen Leistung) bringen (Lichsteiner et al., 2015, S. 155-156).

Um Menschen zu begeistern oder aber zu demotivieren, stehen mehrere Führungsstile zur Auswahl. Hier nur einige Beispiele: beim autokratischen Führungsstil setzt die Führungsperson ihren Willen, auch bei Widerspruchsfällen, gegen den Willen von Mitarbeitern durch ; der charismatische Führungsstil setzt den Fokus auf die Persönlichkeit der Führungskraft ; der bürokratische Führungsstil schreibt mittels Regeln und Formalitäten vor, wie ein Ablauf geregelt ist ; der demokratische Führungsstil beteiligt Mitarbeiter an Entscheidungen und gibt ihnen ein Mitspracherecht (Amely & Krickhahn, 2013, S. 250-251).

Während bei autoritären Führungsstilen das Risiko einer geringen Motivation seitens der Mitarbeiter gegeben ist, wird bei einem kooperativen oder demokratischen Führungsstil

diese insgesamt eher gefördert (Amely & Krickhahn, 2013, S. 252). Rosenstiel weist darauf hin, dass der kooperative Führungsstil zwar einerseits zu einer höheren Zufriedenheit, nicht aber unbedingt zu besseren Leistungen führt (Rosenstiel, 2001, S. 367).

Mitarbeitermotivation entsteht unter anderem auch daraus, dass die Führungskraft den Mitarbeitern die nötigen Informationen und Mittel mit auf den Weg gibt, um ihre Aufgabe erfolgreich erfüllen zu können (Duluc, 2003, S. 77-78).

Die vorangehenden Punkte sind eine grobe und unvollständige Skizzierung der Elemente, die im Management von Unternehmen im Allgemeinen eine Rolle spielen. Das Management von Freiwilligen, auf dessen einzelne Etappen später noch detaillierter eingegangen werden wird, beinhaltet den Großteil dieser Punkte.

Dies hervorzuheben ist wichtig, um zu zeigen, dass in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen das Konzept des Managements seine Berechtigung hat, auch wenn dieses, anders als in gewinnorientierten Unternehmen oder gegenüber bezahlten Mitarbeitern, anders aussehen und zum Teil anders angewendet werden muss. Somit eignet sich das Thema des Freiwilligenmanagements aus NPO Perspektive und mit Fokus auf die Praxis durchaus für eine DBA Studie.

## **3.2. Besonderheiten des Managements in NPO**

Hier sollte einleitend der Begriff des strategischen Managements erklärt werden, da in der Folge unter anderem auch vom strategischen Freiwilligenmanagement die Rede sein wird.

### **3.2.1. Strategiebegriff und Ziele des strategischen Managements**

Strategie ist eigentlich ein Begriff aus dem militärischen Bereich. In der Betriebswirtschaft wurde der Begriff Ende der 1960er Jahre erstmals wichtig, als Reaktion auf den verschärften Wettbewerb. Im NPO Bereich gewinnt das strategische Management seit den 1990er Jahren an Bedeutung. Die Strategie gibt die Entwicklungsrichtung eines Unternehmens vor und gibt unter anderem Auskunft über Stärken, Fähigkeiten und Chancen eines Unternehmens oder einer Organisation (Sander & Bauer, 2011, S. 15).

Das strategische Management hat unter anderem das Ziel der Zukunftssicherung eines Unternehmens und legt z.B. den Umgang mit den verschiedenen Anspruchsgruppen fest



(sowie deren Bedürfnisse und Erwartungen), welche Leistungen angeboten werden sollen oder auch, welche Kernkompetenzen entwickelt werden müssen (Sander & Bauer, 2011, S. 18).

Strategisches Management ist keine Garantie für Erfolg, jedoch eine Möglichkeit, Ideen zu entwickeln, zu testen und umzusetzen, sowie konstant Erfahrungswerte zu sammeln, zu evaluieren und zu nutzen (Sander & Bauer, 2011, S. 19).

Diese strategischen Elemente spielen prinzipiell auch in NPO eine Rolle und werden auch dort zum Teil in gleicher Weise angewendet wie in gewinnorientierten Unternehmen. Allerdings gibt es in NPO gegenüber rein profitorientierten Unternehmen einige Besonderheiten oder auch Probleme die mit sich bringen, dass das Management in einigen Bereichen angepasst werden muss und sich somit vom Management in klassischen (oder gewinnorientierten) Unternehmen unterscheidet.

Auf diese Parallelen und Besonderheiten soll im Folgenden eingegangen werden, ohne dabei Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

### **3.2.2. Leistungsdruck durch Erwartungen diverser Interessengruppen**

Unter einigen Gesichtspunkten funktionieren NPO wie klassische Unternehmen. Allerdings haben Sie einen gesonderten Status aufgrund einiger Besonderheiten, so z.B. die Tatsache, dass sie entweder ganz durch Freiwillige gemanagt werden oder aber gleichzeitig durch Freiwillige und Festangestellte funktionieren (Chanut-Guieu, 2009, S. 13).

Auf NPO wird von außen ein gewisser Druck ausgeübt, der zum Beispiel von Spendern oder anderen Interessenvertretern ausgehen kann. Unter anderem aus diesem Grund haben NPO im Laufe der Jahre eine Reihe von Verhaltensweisen und Methoden angenommen, die ansonsten im privaten oder gewinnorientierten Sektor üblich sind. Einige Autoren reden daher von einer Vermarktlichung des Nonprofit Sektors (Eikenberry & Drapal-Kluver, 2004, S. 132-133).

Durch die Tatsache, dass die Gesellschaft, die Ökonomie, sowie auch die Technologien sich rapide verändern, wird auch das Umfeld von NPO immer komplexer. Auch der Faktor Konkurrenz zwischen NPO wurde im Laufe der Jahre größer, nicht zuletzt, da die Anzahl der NPO stark zugenommen hat. Strategisches Denken und Management sind daher für NPO ein wichtiger Erfolgsfaktor (Sander & Bauer, 2011, S. 11).

Bei NPO besteht Konkurrenz um knappe Ressourcen, z.B. hinsichtlich der Rekrutierung von Mitgliedern, aber auch hinsichtlich der Rekrutierung von Freiwilligen. Die Beschaffung von Geld (im Rahmen des Fundraisings) oder von freiwilligen Helfern kann bei einzelnen NPO der Hauptzweck sein (Lichtsteiner et al., 2015, S. 198).

Der soeben beschriebene Druck kann auch durch Freiwillige oder diejenigen Personen entstehen, die eine freiwillige Tätigkeit ausüben möchten, sowie aber auch durch die Erwartungen, die von diversen Interessengruppen an Freiwillige gestellt werden. NPO sollten demnach ein gut organisiertes und strategieorientiertes Management z.B. für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen vorsehen, um auf die Vielzahl dieser Erwartungen und Ansprüche optimal zu reagieren.

Insofern möglich, befassen NPO, um bestmöglich auf die Ansprüche der verschiedenen Interessengruppen eingehen zu können, verschiedene Subeinheiten mit den Ansprüchen der verschiedenen Anspruchsgruppen. So können z.B. Sozialarbeiter besser auf die Bedürfnisse der Leistungsempfänger eingehen, während Vorstandsmitglieder sich gezielt um die politischen Partner kümmern (Simsa, 2013, S. 133).

Der finanzielle Druck auf NPO bringt mit sich, dass diese Organisationen, genau wie kommerziell orientierte Unternehmen, ihre Ziele mit einem Minimum an aufgewendeten Ressourcen erreichen sollen (Crutchfield & McLeod-Grant, 2012, S. 3-4). Strategisches Management wird somit auch angewendet, um die Verwendung von Organisationsressourcen zu optimieren (Kong, 2008, S. 293).

Der Druck, der auf NPO ausgeübt wird, um sie dazu anzuhalten, die Ressourcen effizient einzusetzen, hat im Laufe der Zeit zugenommen. Eine Möglichkeit finanzielle Ressourcen einzusparen ist z.B. den gezielten Einsatz von Freiwilligen auszubauen (Studer, 2016, S. 689).

Strategisches Management hilft Elemente wie Geld, Arbeitskraft oder Wissen optimal zu nutzen und somit die Ziele der Organisation zu erreichen (Horak et al., 2015, S. 3).

Auch bei der Auswahl der Projekte, die durchgeführt werden sollen, müssen NPO, genau wie gewinnorientierte Unternehmen, eine besondere Sorgfalt an den Tag legen, um die Ziele der Organisation mit der größtmöglichen Effektivität zu erreichen. So ist in NPO

eine der Hauptanforderungen an das Projektmanagement im Rahmen des anfänglich festgelegten Budgets zu bleiben (Bea et al., 2011, S. 15-16).

### **3.2.3. Strategisches Management innerhalb der NPO**

Es wird festgehalten, dass Methoden, die im kommerziellen Bereich angewendet werden, sowie generell Theorien, die das strategische Management betreffen, auf den spezifischen Kontext und die Bedürfnisse einer NPO angepasst werden können (Sander & Bauer, 2011, S. 10).

In der Analysephase der Strategieerstellung sollte das Umfeld der Organisation genau betrachtet werden um festzustellen, welche Elemente eine Auswirkung auf die Aktivitäten der Organisation haben können, welche Risiken und Opportunitäten es gibt und welche die wichtigsten Interessengruppen sind (vor allem soll herausgefunden werden, welche genauen Erwartungen die verschiedenen Stakeholder haben) (Sander & Bauer, 2011, S. 21-24). Zu den Interessengruppen zählen unter anderem auch die Freiwilligen.

Systeme zur Leistungsmessung können darüber aufklären, ob die Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Interessengruppen befriedigt werden (Kaplan, 2001, S. 358).

Die Effektivität einer NPO wird oft daran gemessen, wie sie auf die Belange und Erwartungen ihrer verschiedenen Interessengruppen, z.B. Freiwillige oder Geldgeber, reagiert. Strategisches Stakeholder Management soll helfen die verschiedenen Interessen im Auge zu behalten und gegebenenfalls darauf zu reagieren (Balser & McClusky, 2005, S. 295-297).

Während sich NPO lange Zeit durch eine nach innen gerichtete Aufgabenerfüllung ausgezeichnet haben, ist heute eine nach außen gerichtete Dienstleistungshaltung gefragt. Managementprozesse müssen sich an den Erwartungen und Bedürfnissen der Stakeholder orientieren (Lichtsteiner et al. 2015, S. 33).

In der Analysephase sollte auch auf die Kernkompetenzen der NPO geachtet werden. Kernkompetenzen beinhalten Elemente, die im Bereich des Personalmanagements angesiedelt sind, z.B. die Erfahrung und Fähigkeiten der Mitarbeiter (Kong, 2008, S. 285) oder aber auch der Freiwilligen.

Die Wichtigkeit von strategischem Personalmanagement im Kontext von NPO, speziell in Bereichen, in denen ein ausgeprägtes Fachwissen und eine hohe Qualifikation nötig

sind, wurde in der Forschung bestätigt (Rodwell & Teo, 2004, p. 312). Klassisches Human Resource Management hat das Freiwilligenmanagement mitunter stark beeinflusst. Da Freiwillige sich aber von bezahlten Arbeitskräften unterscheiden, sollte das Freiwilligenmanagement die Besonderheiten von Freiwilligen berücksichtigen (Studer, 2016, S. 688) und die Freiwilligen als gesonderte Anspruchsgruppe wahrnehmen, auch um die Interaktionen dieser Gruppe mit anderen Gruppen besser zu verstehen. Dabei muss auf einige Punkte Wert gelegt werden, wie z.B. Klarheit der Rollen, Unterstützung (team spirit) seitens der bezahlten Mitarbeiter oder auch Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Freiwilligen (Studer, 2016, S. 706).

Branding oder Markenbildung ist für NPO ein wichtiger immaterieller Vermögenswert, auch weil Markenbildung hilft, den Bekanntheitsgrad der NPO, in einem von Konkurrenz geprägten Umfeld, zu erhöhen. An der NPO beteiligte Personen, wie auch Freiwillige, kommunizieren ihre Sicht oder ihr Verständnis der Identität der NPO nach außen (Kylander & Stone, 2011, S. 6).

Ein schlecht ausgeführtes Management der freiwilligen Helfer kann somit einen negativen Einfluss auf das Bild der NPO nach außen haben.

Die Wichtigkeit von Social Networking für die Kommunikation mit Interessengruppen, z.B. Freiwilligen oder Geldgebern, sowie auch für den Ausbau der Kontakte, wurde nachgewiesen. NPO sollten demnach die Möglichkeiten und das Potenzial der sozialen Medien in ihre Kommunikationsstrategie mit einbeziehen (Waters et al., 2009, S. 102-106).

Was man nun genau in Literatur und Praxis unter freiwilliger Arbeit versteht, soll in den nächsten Abschnitten erläutert werden.

### **3.3. Das strategische Management von Freiwilligen innerhalb der NPO**

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, sollten NPO in allen ihren Bereichen ein professionelles Management applizieren. Dies geschieht oft mittels Tools und Herangehensweisen, die klassischerweise in gewinnorientierten Unternehmen angewendet werden (Cousineau & Damart, 2017, S. 19).

Diese Tatsache kann in der Praxis oder der Zusammenarbeit mit Freiwilligen zu empfundenen Gegensätzen führen. Einerseits bietet der Freiwillige seine Arbeitsleistung an und denkt dabei wahrscheinlich nicht an ein mehr oder weniger streng geregeltes Umfeld. Auf

der anderen Seite aber muss die Organisation in vielen Fällen einen formell geregelten Arbeitsrahmen setzen, um optimal zu funktionieren (Cousineau & Damart, 2017, S. 20).

In der Fachliteratur wird der Gegensatz zwischen den Werten einer Organisation und der Anwendung von Managementpraktiken, die aus dem gewinnorientierten Sektor stammen, vielfach erwähnt. Es wird aber hervorgehoben, dass es nicht der Wahrheit entspricht, dass Freiwillige grundsätzlich ein negatives Bild vom formellen Freiwilligenmanagement haben (Cousineau & Damart, 2017, S. 20).

Bei anderen Autoren wird in diesem Kontext sogar von Identitätsdimensionen gesprochen, die von verschiedenen Gruppen innerhalb einer NPO angenommen werden und die mit Konflikten einhergehen können, nämlich die *volunteer identity* und die *managerial identity* (Kreutzer & Jäger, 2010, S. 3). Auch wenn prinzipiell alle implizierten Personen die gleichen Werte und Ziele teilen, kann es zu Konflikten kommen hinsichtlich der Entscheidungen, wie diese Ziele konkret erreicht werden sollen (Kreutzer & Jäger, 2010, S. 18).

Freiwillige Helfer können entweder aus dem Kreis der Mitglieder oder aber von außerhalb der Organisation stammen. Der Einsatz dieser Helfer ist wie auch der Einsatz der Angestellten zu planen und organisieren, denn oft stehen Freiwillige nur in mehr oder weniger begrenztem zeitlichen Maß zur Verfügung (Lichtsteiner et al., 2015, S. 251).

Auch brauchen sie Ansprechpartner, die ihnen beratend und unterstützend zur Seite stehen. Während die Professionalisierung von NPO die Freiwilligenarbeit eine Zeitlang marginalisiert hat, wird heute wieder, unter anderem, weil das Personal knapp sein kann, stärker auf Freiwillige zurückgegriffen. Wichtig für den Erfolg der Arbeit mit Freiwilligen ist vor allem, dass die Freiwilligen durch die hauptamtlichen Mitarbeiter akzeptiert werden (Lichtsteiner et al., 2015, S. 251).

An erster Stelle sollen die von der luxemburgischen Agence du Bénévolat empfohlenen Richtlinien für das Management von Freiwilligen vorgestellt werden, einerseits, weil diese Richtlinien die von der Literatur empfohlenen Elemente treffend zusammenfassen und einen Überblick über den gesamten Freiwilligenmanagementprozess verschaffen (der später in der vorliegenden Arbeit noch detaillierter vorgestellt wird), andererseits aber

auch, weil diese Richtlinien in der Praxis sehr wahrscheinlich von vielen luxemburgischen NPO herangezogen werden, wenn es darum geht einen Managementprozess für Freiwillige aufzubauen oder einen bestehenden Prozess zu überarbeiten, da die Agence du Bénévolat in Sachen Freiwilligenmanagement einer der Hauptansprechpartner für NPO in Luxemburg ist und regelmäßig Schulungen in diesem Bereich für NPO anbietet.

### **3.4. Die von der Agence du Bénévolat empfohlenen Richtlinien für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen**

Die Agence du Bénévolat stellt, neben ihren anderen Tätigkeiten, Vereinen und (potentiellen) Freiwilligen Richtlinien für ein gut funktionierendes Zusammenarbeiten zur Verfügung. Diese decken sich mit den Empfehlungen der Fachliteratur, die in den folgenden Kapiteln noch genauer erläutert werden und vermitteln einen zusammenfassenden Gesamtüberblick über die Praktiken, die das Management von NPO hinsichtlich des Freiwilligenmanagements in Erwägung ziehen sollte.

Vereine sollten die Freiwilligen als vollwertige Mitarbeiter ansehen, ihnen die relevanten Informationen die Vereinigung betreffend zur Verfügung stellen, sowie auch die Fähigkeiten und Verfügbarkeiten der Freiwilligen respektieren. Auch soll den Freiwilligen der nötige Handlungsraum zur Verfügung stehen und ihnen die nötigen Schulungen angeboten werden. Auf der anderen Seite sollen die freiwillig engagierten die Ziele der Vereinigung respektieren und sich kooperativ gegenüber den anderen Freiwilligen oder den Festangestellten verhalten (Agence du Bénévolat(g), 2014, S. o.A.).

Auch Freiwillige sollen sich aktiv über die Konditionen und Rahmenbedingungen des Engagements erkundigen, bevor Sie sich für ein Engagement entscheiden, z.B. hinsichtlich der Dauer des Engagements, wie die Unterstützung aussieht und durch wen diese erfolgt, zu welchen Zeiten gearbeitet wird, wie die Zusammenarbeit mit Festangestellten aussieht, oder auch, ob der Verein eine Versicherung für freiwillige Helfer anbietet (Agence du Bénévolat(h), 2014, S. o.A.).

Damit die Zusammenarbeit zwischen Vereinen und Freiwilligen in einem gemeinsamen Rahmen, basierend auf gemeinsamen Werten und Qualitätsmerkmalen, bestmöglich funktioniert, wurde die bereits erwähnte Charte du Bénévolat (Charta der Freiwilligenarbeit) kreiert.

2014 hatten bereits 290 Vereinigungen die Charta unterzeichnet. Diejenigen Vereine, welche die Charta unterzeichnet haben und sich somit verpflichten, verschiedene Kriterien zu respektieren, können auch ein Qualitätslabel („Label de qualité“) erlangen. Das Label zielt unter anderem darauf ab, das freiwillige Engagement zu erleichtern, das qualitative Engagement zu valorisieren, und dient außerdem als generelle Informationsquelle (Agence du Bénévolat(i), 2015, S. o.A.).

Viele NPO hängen zu einem großen Teil vom Engagement von Freiwilligen ab. Deshalb ist es wichtig, die Freiwilligen bestmöglich zu begleiten und deren Bedürfnisse und Erwartungen zu respektieren. Das fängt z.B. damit an, dass der Freiwillige an der richtigen Stelle eingesetzt wird und die NPO genügend Zeit für die Begleitung des freiwillig engagierten einplant, um zu garantieren, dass der Freiwillige und die NPO optimalen gegenseitigen Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen (Agence du Bénévolat(j), 2014, S. o.A.).

Schon vor einer Zusammenarbeit mit Freiwilligen sollte eine NPO sich darüber klar werden, inwiefern eine Kooperation mit freiwilligen Helfern sinnvoll für die Organisation sein kann, welche Arbeiten Freiwillige übernehmen können, wie Freiwillige in bestehende Aktivitäten eingegliedert werden können, welchen Grad an Verantwortung Freiwillige übernehmen können, welche Schulungen angeboten werden sollen und mit welchen Kosten eine Zusammenarbeit mit Freiwilligen verbunden ist (Agence du Bénévolat(k), 2014, S. o.A.).

Auch sollte kontrolliert werden, ob genügend Personal zur Begleitung von Freiwilligen zur Verfügung steht. Im Optimalfall sollte, wenn diese Punkte geklärt sind, den Freiwilligen Informationsmaterial zur Verfügung gestellt werden, welches alle relevanten Punkte enthält (Agence du Bénévolat(k), 2014, S. o.A.).

Die Agence du Bénévolat stellt auf ihrer Internetseite ein Vereinbarungsmodell (Convention de Bénévolat) zur Verfügung, das zwischen einer Organisation und einem Freiwilligen unterschrieben werden kann, wenn es zu einer Kooperation kommt.

In dieser wird die Definition von Freiwilligenarbeit festgehalten, sowie auch, welche Aufgaben der Freiwillige zu welchen Zeiten erledigen wird. Die Organisation verpflichtet sich, dem Freiwilligen die nötige Unterstützung zuteil werden zu lassen, ihn wie einen vollwertigen Mitarbeiter zu behandeln und auch seine Daten vertraulich zu behandeln.

Der Freiwillige verpflichtet sich z.B. die internen Regeln der Organisation zu befolgen und die vereinbarten Zeiten für das Engagement einzuhalten (Agence du Bénévolat(o), o.J., S. o.A.).

Außerdem hält die Vereinbarung fest, dass die Organisation gewährleistet, dass der Freiwillige durch die nötigen Haftpflicht- und Unfallversicherungen gedeckt ist. Im letzten Artikel der Vereinbarung wird das Thema der Entschädigungen geregelt (z.B. Kosten für Anfahrtskosten, Schulungen, Material, etc.) (Agence du Bénévolat(o), o.J., S. o.A.).

Nachdem die vorangehenden Punkte geklärt sind, sollte die NPO entscheiden, wie potentielle Kandidaten kontaktiert und angeworben werden können. Neben den persönlichen Kontaktmöglichkeiten können Flyer oder Informationsbroschüren verteilt werden, Anzeigen in Zeitungen, im Internet oder direkt bei der Agence du Bénévolat publiziert werden, oder aber auch Informationsveranstaltungen organisiert werden (Agence du Bénévolat(l), 2014, S. o.A.).

Wenn sich ein potentieller Kandidat meldet, sollten bei einem Erstgespräch die Ziele und Erwartungen der Organisation und des Kandidaten erläutert werden, und anschließend schriftlich festgehalten werden (insofern der Kandidat zurückbehalten wird). Geklärt werden sollte auch, ob der Kandidat die nötigen Zeitressourcen mitbringt und ob der Kandidat generell zur Organisation passt oder die benötigten Fähigkeiten mitbringt (z.B. in punkto Kommunikation oder Teamarbeit) (Agence du Bénévolat(m), 2014, S. o.A.).

Im Alltag sollte den Freiwilligen die nötige Einweisung, sowie Instruktionen und Unterstützung zuteilwerden, damit Unsicherheiten vermieden und gegenseitige Erwartungen erfüllt werden können. Auch kann eine Probezeit festgelegt werden, während welcher dem Freiwilligen eine intensivere Begleitung angeboten wird. Nach dieser Anfangszeit sollte ein Evaluationsgespräch erfolgen und, wenn nötig, zusätzliche Schulungen angeboten werden. Die Unterstützung ist, neben der angemessenen Anerkennung der getätigten Arbeit, elementar in Hinsicht auf die Motivation der freiwillig Engagierten (Agence du Bénévolat(n), 2014, S. o.A.).



### **3.5. Professionelles Management von Freiwilligen und Literaturübersicht zum Managementprozess**

Reifenhäuser et al. verweisen darauf, dass das Thema des Managements von Freiwilligen zum Zeitpunkt des Erscheinens ihrer Publikation im Jahr 2012 von den Managementwissenschaften eher selten aufgegriffen wurde. Daher gibt es einerseits wenig Forschung zu diesem Thema, andererseits wird dadurch dieser Bereich in vielen Organisationen nicht zu Genüge berücksichtigt (Reifenhäuser et al. 2012, S. 62).

Auch wenn Freiwilligenarbeit ohne Bezahlung erfolgt, sind die Ansprüche an Freiwillige in der Regel hoch. Gerade weil eine freiwillige Übernahme einer Aufgabe vorliegt, sind die qualitativen Erwartungen oft höher als im Berufsleben (Redmann, 2018, S. 15-16).

Auch um auf die Ansprüche der modernen Freiwilligen eingehen zu können, sollten Organisationen das Freiwilligenmanagement professionalisieren, da letztlich nur Qualität und das Gewährleisten von Zufriedenheit dazu führen können, dass neue Freiwillige gewonnen und an die Organisation gebunden werden (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 51).

Allerdings sollte der Grad dieser Professionalisierung auf die Bedürfnisse und Charakteristiken der Organisation abgestimmt sein. Kleinere Organisationen, die mit nur wenigen Freiwilligen arbeiten, können nicht das gleiche professionelle Freiwilligenmanagement anbieten wie größere Organisationen, die über dementsprechend größere Ressourcen verfügen (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 51).

Kegel hält fest, dass Organisationen ein strategisches Freiwilligenmanagement vorsehen müssen, um den Zustrom an Freiwilligen zu garantieren und somit die gemeinnützige Arbeit aufrechtzuerhalten (Kegel, 2008, S. 1). Die gezielte Anwerbung und Förderung von Freiwilligen wurde in einer Studie als wichtiger Erfolgsfaktor für NPO nachgewiesen (Zeides & Gmür, 2012, S. 8). Das Personalmanagement in NPO zeigt oftmals Defizite sowohl bei der Anwerbung wie auch bei der Betreuung von Freiwilligen. Die Anwerbung von qualifizierten Freiwilligen stellt somit in vielen NPO ein Problem dar (Zimmer et al., 2001, S. 217).

Der Faktor Freiwilligenarbeit sollte demnach auch einen festen Platz im Managementsystem einer NPO haben.

Das Freiburger Management Modell für Nonprofit Organisationen schafft einen Referenzrahmen für die komplexe Managementaufgabe in NPO (Lichtsteiner et al. 2015, S. 35) und bezieht auch gezielt die Freiwilligen mit ein.

Das Modell umfasst vereinfacht gesagt drei Hauptbereiche: System-Management (z.B. das Festlegen des Leitbildes der NPO oder die strategische Ausrichtung), Marketing-Management (hat das Ziel, Aufgabe, Leistungen und Kommunikation auf Nutzenstiftung für Stakeholder auszurichten), sowie Ressourcen-Management (umfasst die zur Leistungserbringung erforderlichen und von außerhalb der NPO einzubringenden Mittel, wie z.B. Mitglieder, Mitarbeiter, sowie Finanzmittel). Dieser dritte Hauptbereich umfasst somit auch die Humanressourcen, zu denen Ehrenamtliche und freiwillige Helfer gezählt werden (Lichtsteiner et al., 2015, S. 62-66).

Das Freiwilligen-Management umfasst die Planung, Organisation und Koordination der durch die Freiwilligen ausgeführten Arbeiten in einer Organisation (Reifenhäuser et al. 2012, S. 64) und berührt gleich mehrere Managementbereiche von NPOs: den Systembereich (z.B. Organisationsaufbau, Ablauforganisation oder Qualitätsmanagement), das Marketing-Management (z.B. Öffentlichkeitsarbeit) oder auch das Ressourcen-Management (z.B. Mitglieder, Wissensmanagement, Fundraising oder Personalwesen). Jeder dieser Bereiche wird in der Regel von Freiwilligen mitgestaltet (Reifenhäuser et al. 2012, S. 63).

Das Ausmaß und die Zusammensetzung der Belegschaft der Freiwilligen kann für eine NPO auch eine wichtige Signalwirkung nach außen haben und die Legitimationskraft der NPO stärken (Schober et al., 2015, S. 325).

Wenn Freiwillige in einer gewissen Anzahl für eine Organisation tätig werden, stellen sich organisatorische Anforderungen an eine NPO. Diese muss den Freiwilligen optimale Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen, z.B. sollte eine Abgrenzung zwischen Freiwilligenarbeit und der Arbeit von Hauptberuflichen vorliegen, die diversen Verantwortungsbereiche müssen klar festgelegt werden, und es muss den Freiwilligen stets die nötige Unterstützung garantieren werden (Kegel, 2008, S. 4).

Auch sollte das Management einer Organisation Qualitätskriterien für die Freiwilligenarbeit festlegen und diese in das bestehende Qualitätsmanagementsystem eingliedern (Kegel, 2008, S. 5).

Freiwillige arbeiten in mehr oder weniger stark formalisierten Organisationen, in vielen Fällen gemeinsam mit bezahlten, festangestellten Mitarbeitern. Für die Erfüllung ihrer Mission sind NPO oft von Freiwilligenarbeit abhängig. Der Prozess der Auswahl der Freiwilligen und dem Festlegen der Aufgaben, die durch Freiwillige ausgeführt werden können, sowie die Tatsache, dass oftmals keine formalen Bindungen zwischen der NPO und den Freiwilligen bestehen, stellt für das Management einer NPO eine Herausforderung dar. Gezieltes Personalmanagement kann hier die richtigen Herangehensweisen liefern (Mayerhofer, 2001, S. 263).

Reifenhäuser et al. verweisen ebenfalls auf die Tatsache, dass das Management von Freiwilligen personelle und finanzielle Ressourcen der NPO beansprucht. Zum Beispiel müssen Hauptamtliche Zeit aufwenden, um Freiwillige einzuarbeiten. Auch können Kosten anfallen, z.B. für den Versicherungsschutz oder die Fortbildung der Freiwilligen (Reifenhäuser et al. 2012, S. 73).

Es ist daher für NPO wichtig, Freiwillige möglichst lange zu halten, da hohe Dropout-Raten eine nicht zu vernachlässigende finanzielle Belastung darstellen können (Schober et al., 2015, S. 330).

Zuerst sollte also entschieden werden, ob der Einsatz von Freiwilligen in der Organisation überhaupt sinnvoll ist und zu den erwünschten Zielen führen kann. Dazu sollten auf den Organisationsebenen die Erwartungen an die Freiwilligen und deren Arbeit geklärt werden (Kegel, 2008, S. 8).

Da die Erwartungen der Freiwilligen, wie bereits angesprochen, sich im Laufe der Jahre gewandelt haben (z.B. stärkerer Wunsch nach Selbsterfüllung und Vorzug kurzzeitiger Bindungen), sollten NPO in ihrer Strategie neue Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement berücksichtigen. Es sollten z.B. neue Formen der projektbezogenen Mitarbeit, mit klar definierten Aufgaben, vorgesehen werden (Matuschek & Niesyto, 2016, S. 3-4).

Bevor eine Kooperation mit Freiwilligen erfolgt, sollte eine Organisation sich die Frage stellen, welche Ziele mit dem Einsatz von Freiwilligen erreicht werden können (oder welche Ziele ohne die Hilfe von freiwilligen Helfern eventuell nicht realistisch wären) und welcher Mehrwert durch den Einsatz von Freiwilligen erreicht werden kann (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 39).

Mögliche Aufgaben für Freiwillige sollten darauf überprüft werden, ob sie für solche Helfer überhaupt geeignet oder interessant sind, denn es muss immer bedacht werden, dass der Freiwillige ebenfalls einen größtmöglichen Nutzen aus dem Engagement ziehen können sollte. Wichtig ist auch zu klären, ob genügend zeitliche und finanzielle Mittel für das Freiwilligenmanagement vorhanden sind und auch, ob alle involvierten Personen (z.B. Mitarbeiter) prinzipiell bereit sind, mit Freiwilligen zusammenzuarbeiten (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 39).

Der Prozess von der Anwerbung oder Gewinnung bis zur Verabschiedung von Freiwilligen, mit allen Zwischentappen, wird als Engagement-Zyklus bezeichnet (Reifenhäuser et al., 2012, S. 84). Viele der in der Literatur beschriebenen Prozesse ähneln sich stark, so dass hier nur auf ein paar einzelne im Detail eingegangen werden wird.

In einer Publikation von Matuschek und Niesyto wird z.B. auf ein niederländisches Modell verwiesen („5 X B Modell für ein Freiwilligenmanagement“) um den gesamten Freiwilligenmanagement-Prozess zu beschreiben. Freiwillige gewinnen ist dabei der erste Schritt. Dies erfolgt, nachdem die NPO in ihrer Strategie die Aufgaben für Freiwillige identifiziert hat und genügend Ressourcen bereitstehen, um die Freiwilligen zu managen. Um ein passendes Angebot formulieren zu können, sollten die Motive der Freiwilligen sich zu engagieren geklärt sein (Matuschek & Niesyto, 2016, S. 5-6).

Der zweite Schritt umfasst die Begleitung der Freiwilligen: Freiwilligenkoordinatoren sollen den Freiwilligen Wissen über die Organisation vermitteln und sie in ihre jeweiligen Aufgaben einarbeiten. Im dritten Schritt erfolgt die Bindung des Freiwilligen an die Organisation. Dies erfolgt unter anderem durch gezielte Beratung und durch das Erkennen von Motivänderungen oder Wünschen seitens des Freiwilligen. Der vierte Schritt umfasst die Anerkennungsmöglichkeiten, also die Belohnung für das Engagement. Der fünfte Schritt bezieht sich auf die Beendigung des Engagements und klärt, wie ein Abschied des Freiwilligen gelingt und wie dem Freiwilligen, z.B. mittels Zertifikate, Wertschätzung

entgegengebracht werden kann, oder auch, wie Verbesserungsvorschläge, die durch den ausscheidenden Freiwilligen formuliert werden, umgesetzt werden können (Matuschek & Niesyto, 2016, S. 5-6).

Der Freiwilligenmanagement-Prozess beginnt also damit, die Tätigkeitsbereiche oder konkreten Aufgaben zu identifizieren, die von Freiwilligen übernommen werden können. Da in diesem Kontext auch überlegt werden sollte, welche Aufgaben für Freiwillige attraktiv sein könnten (Reifenhäuser et al. 2012, S. 85-87), kann es hilfreich sein, bei bereits aktiven Freiwilligen oder Hauptamtlichen Personen nachzufragen, in welchen Bereichen eine Entlastung durch weitere Freiwillige sinnvoll sein könnte. Hier sollten sowohl zeitlich begrenzte Engagements wie auch längerfristige, eventuell projektbezogene, Engagements in Betracht gezogen werden (Kegel, 2008, S. 9).

Anschließend sollte eine genaue Beschreibung der Aufgaben gemacht werden und deren Ziele konkretisiert werden. Von diesen Überlegungen lässt sich ableiten, wie viel Zeit ein Freiwilliger für diese Aufgabe brauchen wird (inklusive Weiterbildung und Besprechungszeit) und welche Fähigkeiten der Freiwillige haben muss. Sind diese Überlegungen erfolgt, können die Aufgaben der Freiwilligen auch klar von den Aufgaben der Hauptamtlichen abgegrenzt werden (Reifenhäuser et al. 2012, S. 85-87).

Risiken bei der Bedarfsplanung von Freiwilligen sind z.B. eine Unterbeschäftigung oder das Zuteilen von unpassenden Aufgaben, sowie das Fehlen von Ressourcen für die Betreuung von Freiwilligen (Schober et al., 2015, S. 326).

NPO sollten die Kooperationsformen zwischen hauptamtlichen Mitarbeitern und Freiwilligen genau festlegen und im Optimalfall Beschwerdewege und Konfliktbearbeitungsszenarien vorsehen (Matuschek & Niesyto, 2016, S. 5).

Laut Schober et al. tragen folgende Faktoren zum Wohlfühlen der Freiwilligen bei: die Tätigkeit muss als sinnvoll erachtet werden (die Tätigkeit sollte zum Organisationszweck beitragen), Ziele sollten klar formuliert sein, den Freiwilligen sollte ein gewisser Handlungsspielraum und eine gewisse Verantwortung übertragen werden, ohne aber dabei eine Überforderung entstehen zu lassen. Auch sollte das Engagement an die zeitlichen Möglichkeiten der Freiwilligen angepasst sein, den Freiwilligen sollte die erforderliche Ausstattung zur Verfügung gestellt werden, und die Freiwilligen sollten sich auf die nötige

Betreuung verlassen können (z.B. hinsichtlich Ansprechpersonen und Feedback) (Schober et al., 2015, S. 325).

Gmür gliedert das Freiwilligenmanagement oder den Prozess in fünf Schlüsselfunktionen: Attraktion (klären, welche Merkmale eine NPO für Freiwillige attraktiv macht), Selektion (Auswahl der Freiwilligen), Direktion (Betreuung der Freiwilligen festlegen und klären, welcher Führungsstil angemessen ist), Kompensation (in welchen Fällen ist eine finanzielle Entschädigung der Freiwilligen sinnvoll) und Retention (Bindung der Freiwilligen, über einen längeren Zeitraum, an die Organisation) (Gmür, 2016, S. 4).

Bei der Attraktion und der Auswahl der Freiwilligen verweisen Schober et al. auf einige Risiken, die eine NPO vermeiden sollte. Es sollte auf Anfragen von potentiellen Freiwilligen schnell reagiert werden (daher sollten genügend Mitarbeiter zur Verfügung stehen, um die Anfragen zu bearbeiten). Die auf der Internetseite oder in anderen Materialien angegebenen Informationen sollten aktualisiert sein, und das gesamte Auswahlverfahren sollte einen an die Charakteristiken der NPO angepassten Rahmen haben (Schober et al., 2015, S. 328).

Freiwilligenarbeit ist eine Form von Arbeit, die in einem organisationalen Rahmen abläuft. Studien haben gezeigt, dass z.B. motivierende Aufgaben, eine Koordination, die die Autonomie der Freiwilligen unterstützt, eine transparente Kommunikation und Anerkennung die Zufriedenheit und das organisationale Engagement der Freiwilligen positiv beeinflussen. Auch die Interaktionen der Personen im organisationalen Umfeld sind für die Motivation bedeutend (z.B. Zusammenarbeit in Gruppen, Führungsstile, Prozesse, ...) (Schie et al., 2015, S. 132-136).

### **3.6. Besonderheiten im Rahmen der Führung von Freiwilligen**

Im Ehrenamt oder der Freiwilligenarbeit kommt dem Begriff der Mitarbeiterführung, wie auch in gewinnorientierten Unternehmen, eine wichtige Rolle zu, da es sich bei freiwilligen Tätigkeiten oft um komplexe Aufgaben handelt, die ein effizientes Management und eine gute Führung brauchen um zu verhindern, dass materielle oder ideelle Schäden entstehen (Redmann, 2018, S. 7).

In einem bezahlten Arbeitsverhältnis ist Führung prinzipiell automatisch legitimiert. Mitarbeiter sind Personen zugeordnet, die ihnen vorstehen. Vorgesetzte sind dazu berechtigt,

den Mitarbeitern Anweisungen zu erteilen und können von diesen ein bestimmtes Verhalten verlangen. Der Mitarbeiter hat die arbeitsvertragliche Verpflichtung, den Anweisungen Folge zu leisten. Geschieht dies nicht, hat der Vorgesetzte die Möglichkeit, arbeitsrechtliche Sanktionen einzusetzen, z.B. Abmahnungen oder schlimmstenfalls Kündigungen.

Im freiwilligen Engagement ist der Begriff „Führung“ nicht sehr verbreitet, da dieser Begriff mit Machtpositionen verbunden wird. Jemand, der freiwillig eine Arbeit erledigt, will sich jedoch nicht unbedingt einer Machtposition unterwerfen (Redmann, 2018, S. 69-73).

Da Freiwillige keine Bezahlung erhalten, stehen NPO nicht die klassischen Belohnungs- oder Durchsetzungsmittel zur Verfügung, um das Verhalten der freiwilligen Helfer zu beeinflussen (Alfes, Antunes & Shantz, 2017, S. 63).

Gleichzeitig müssen aber in der Freiwilligenarbeit bestimmte Leistungen erbracht werden und Qualitätskriterien erfüllt werden. Diese werden durch eine Führungsperson festgelegt. Im freiwilligen Engagement gibt es, anders als im bezahlten Arbeitsverhältnis, aber im Prinzip keine arbeitsrechtlichen Sanktionsmittel oder andere Druckmittel. Führung muss also anders erfolgen und legitimiert sein, als im bezahlten Arbeitsverhältnis (Redmann, 2018, S. 69-73).

Im Gegensatz zum Arbeitsverhältnis funktioniert Führung in der Freiwilligenarbeit nur dann, wenn die Freiwilligen die Leitung der Führungsperson akzeptieren. Es muss erstens ein Vertrauen gegenüber dem Führenden bestehen, und zweitens, muss der Führende eine starke fachliche Kompetenz mitbringen. Laut Redmann tragen mehrere Faktoren zur Vertrauensbildung bei, darunter z.B. Glaubwürdigkeit (beispielsweise Versprechen halten in punkto Erreichbarkeit), Verlässlichkeit oder Authentizität (Redmann, 2018, S. 74-94).

Zu den Kernaufgaben von Führungskräften in der Freiwilligenarbeit zählen das Schaffen und Steuern funktionierender Organisationsformen (Strukturen und Prozesse innerhalb der Organisation definieren und für die Einhaltung der Prozesse sorgen, sowie Aufgaben an die Engagierten verteilen), Freiwillige gewinnen, motivieren und binden, sowie die Nachfolge der Freiwilligen zu sichern (Redmann, 2018, S. 99-101).

### **3.7. Einige Etappen des Freiwilligenmanagement-Prozesses im Detail**

Nachfolgend sollen einige Etappen im Prozess des Managements der Freiwilligen, die bereits grob angeschnitten wurden, einzeln und detailliert erläutert werden. Die nachfolgenden Punkte sind in erster Linie die Elemente, die im Forschungsteil behandelt werden und im Rahmen der Fallstudien mit NPO angesprochen wurden, um einen Überblick darüber zu erhalten, ob und gegebenenfalls wie, diese Punkte in der Praxis angewendet werden.

#### **3.7.1. Anwerbung der Freiwilligen. Wie potentielle Freiwillige angesprochen werden können.**

Einige Organisationen berichten von großen Problemen, um Freiwillige anzuwerben, andere wiederum scheinen hier keinerlei Problemen zu begegnen. Während die Motivation der Freiwilligen auf individueller Ebene des einzelnen Freiwilligen geklärt werden muss, erfolgt die Festlegung der Art und Weise der Anwerbung der Freiwilligen auf organisationaler Ebene (Hager & Brudney, 2011, S. 138).

Um die Rekrutierung von Freiwilligen bestmöglich zu gestalten, müssen die Motive der potentiellen Freiwilligen sich zu engagieren eruiert werden. Wenn verstanden wird, was Menschen zu einem freiwilligen Engagement bewegt, können NPO ihre Rekrutierungsbemühungen auf die Profile, Motive und Präferenzen der potentiellen Freiwilligen anpassen und ausrichten (Alfes, Antunes & Shantz, 2017, S. 71).

Der Erfolg der Anwerbung hängt nicht nur von den Fähigkeiten des Freiwilligenmanagers ab, sondern auch von verschiedenen Aspekten die Organisation betreffend (hier wird der Begriff „nature“ gebraucht, der die Charakteristiken der Organisation umfasst) (Hager & Brudney, 2011, S. 138-139). Größere Organisationen mit einem gewissen Prestige haben eventuell einen Vorteil gegenüber kleineren Organisationen, wenn es darum geht, Freiwillige anzuziehen (Hager & Brudney, 2011, S. 139). In einer Fallstudie innerhalb des britischen Roten Kreuzes hat sich gezeigt, dass ein großer Teil der Zufriedenheit der Freiwilligen schon alleine daraus resultiert, ein Teil des Roten Kreuzes zu sein (Waikayi et al., 2012, S. 362).

Auch die Mission der Organisation kann darüber entscheiden, ob Freiwillige leicht anzuziehen sind oder nicht (Hager & Brudney, 2011, S. 139). Auch haben Organisationen, die



eine größere Auswahl an Aufgaben für Freiwillige haben, einen Vorteil gegenüber denjenigen Akteuren, die nur eine begrenzte Zahl an Aufgabengebieten anbieten (Hager & Brudney, 2011, S. 141).

Die Organisation hat neben ihren „nature“ Aspekten, also ihren grundlegenden Charakteristiken, aber auch die Möglichkeit, die Attraktivität für Freiwillige durch diverse Managemententscheidungen und Maßnahmen zu steigern (hier wird der Begriff „nurture“ gebraucht). Genannt werden hier z.B. „Job descriptions“ für Freiwillige, Schulungen für bezahlte Mitarbeiter hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Freiwilligen, Versicherungsschutz für Freiwillige oder gezielte Maßnahmen um den Freiwilligen zu danken, sowie ein regelmäßiger Austausch mit den Freiwilligen (Hager & Brudney, 2011, S. 141-146).

Laut Emmerich gibt es mehrere Zugangswege zum freiwilligen Engagement, also mehrere Möglichkeiten, wie ein potentieller Freiwilliger auf eine Engagementmöglichkeit aufmerksam wird. Unterschieden wird zwischen aktiven und passiven Zugangswegen, sowie zwischen den Dimensionen individuell und relational (Emmerich, 2012, S. 72-73).

Der Zugangsweg ist individuell-aktiv, wenn ein Mensch selber einen Bedarf an freiwilligem Engagement erkennt und selbst die Initiative ergreift um sich helfend einzubringen. Beim relational-aktiven Zugangsweg spricht der Interessierte aktiv jemanden auf Engagementmöglichkeiten an. Auf der passiven Seite gibt es den individuell-passiven Zugangsweg (ein potentiell Freiwilliger wird auf ein spezifisches Engagementangebot aufmerksam), sowie den relational-passiven Zugangsweg (ein Mensch wird darauf angesprochen, ob er sich engagieren möchte). Der letztgenannte Zugangsweg, also der relational-passive, wobei ein Mensch z.B. von einer Organisation angesprochen wird, ob er sich engagieren möchte, scheint laut einiger Studien der häufigste Zugangsweg zu sein (Emmerich, 2012, S. 72-73).

In Deutschland verweisen Experten auf die Tatsache, dass, obwohl eine hohe Zahl von Menschen sich bereits freiwillig engagiert, die Zahl der Freiwilligen für die Zukunft nicht ausreicht und bei weiten nicht alle Potentiale erschlossen sind (Notz, 2016, S. 9).

Der demografische Wandel wird den Bedarf an Freiwilligen in diversen Bereichen zukünftig erhöhen. Aktive Freiwillige sollten demnach in ihrem Engagement bestärkt wer-

den und langfristig gebunden werden, aber es müssen auch gezielt Möglichkeiten geschaffen werden, Interessierte zu gewinnen und neue Zielgruppen zu finden (Redmann, 2018, S. 3).

Neue Zielgruppen zu gewinnen sollte eines der Ziele jeder Öffentlichkeitsarbeit sein, die zum Ziel hat, Menschen für ein freiwilliges Engagement zu bewegen. So sollte im Vorfeld festgelegt werden, welche Sprache benutzt wird und welche Formulierungen benutzt werden. Je nach Zielgruppe müssen auch die Inhalte der Kommunikation bedacht werden (Schürmann, 2013, S. 106).

Die meisten Freiwilligen scheinen nicht aus Eigeninitiative zu einem freiwilligen Engagement zu kommen, sondern werden durch eine Anfrage oder Werbung zu einer freiwilligen Tätigkeit angeregt, also durch Fremdinitiative. Freiwilligenarbeit kann somit unter anderem durch gezielte Werbung gefördert werden. Sehr stark scheint der Einfluss zu sein, wenn die Anfrage für ein Engagement durch Bekannte, Freunde oder Familienangehörige erfolgt, denn in solchen Fällen entscheidet sich eine hohe Zahl Personen für ein Engagement (Abt & Braun, 2001, S. 219-220).

Engagierte Menschen finden sich am besten durch eine strategische Suche (wobei genau festgelegt werden muss, nach welchen Kriterien gesucht wird). Der Bekanntheitsgrad oder das Image der NPO spielen eine wesentliche Rolle. Kontakte müssen über diverse Kanäle genutzt und geknüpft werden, auch z.B. Social-Media-Kanäle (Redmann, 2018, S. 111).

### **3.7.2. Nutzung von Social Media**

Einige Verantwortliche aus NPO sehen die Nutzung neuerer digitaler Medien lediglich als Option an und verzichten eventuell aus Kostengründen auf den Einsatz dieser Medien. Es kann auch sein, dass die Möglichkeiten und das Potential, die sich durch die Nutzung sozialer Medien ergeben können, nicht genügend bekannt sind. Laut einiger Autoren sollten sich die Verantwortlichen nicht die Frage stellen, ob soziale Medien genutzt werden sollten, sondern lediglich, wie diese genutzt werden müssen, denn sie bieten neue und interessante Möglichkeiten, vor allem auch in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen (Deeg, 2012, S. 98).

Soziale Netzwerke können diverse Funktionen erfüllen. Sie können zur Informationsvermittlung oder zu Werbezwecken genutzt werden, aber auch zur Kontaktaufnahme, zur gezielten Kommunikation, oder zur Pflege von Beziehungen. Eine NPO sollte, um zu entscheiden, welche sozialen Medien genutzt werden müssen, festlegen, welche Zielgruppen angesprochen werden sollen und in welchen Netzwerken sich diese Gruppen hauptsächlich bewegen. Die Nutzung von massenhaft genutzten Netzwerken wie Facebook kann sich in diesem Rahmen anbieten (Deeg, 2012, S. 101-102).

Social Media bietet nicht nur die Möglichkeit, Kontakte zu knüpfen, sondern auch über die Aktivitäten und den Einfluss einer Organisation zu berichten. Das wiederum erhöht die Chance, potentielle Freiwillige anzusprechen und zu einem Engagement zu bewegen (Redmann, 2018, S. 108).

Auch bieten die sozialen Medien neue Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis. Im Rahmen der Flüchtlingswelle von 2015 wurde z.B. in Schweden ein großer Teil der Hilfe, die durch Freiwillige geleistet wurde, mittels Facebook koordiniert und organisiert (Kaun & Uldam, 2018, S. 2186). Hierbei ist ein wichtiger Faktor, dass diese Plattform über eine Vielzahl mobiler Geräte zugänglich ist, was die Koordination in der Praxis vereinfacht (Kaun & Uldam, 2018, S. 2198).

Besonderen Wert sollten NPO oder deren Marketingabteilungen auch auf das Social Media Monitoring legen, also das genaue Beobachten der Aktivität auf den diversen Social Media Plattformen. Es sollte bis zu einem gewissen Grad beeinflusst werden, welche Informationen über die Organisation in welcher Form veröffentlicht werden (und eventuell gegengesteuert werden, falls unerwünschte (oder falsche) Informationen zirkulieren). Gewünschte und positive Informationen können schnell und kostengünstig via Social Media verbreitet werden (Buber, 2015, S. 64).

Es ist darauf hinzuweisen, dass vor allem wenn junge Menschen angesprochen werden sollen, soziale Medien ein wichtiges Medium darstellen können. Laut einer Umfrage des STATEC von 2017 benutzen 80% der jungen Menschen täglich soziale Medien (sogar 82% bei den 16 bis 24-jährigen). Aber auch andere Altersgruppen sind stark vertreten: 37% der Bevölkerung kommunizieren täglich mittels sozialer Medien (Osier & Di Falco, 2017, S. 3).

### **3.7.3. Bedarfsanalyse: wie viele Freiwillige werden gebraucht?**

Bei einigen Organisationen erfolgt freiwilliges Engagement nach dem Zufallsprinzip. Erst nachdem eine Anfrage durch einen Freiwilligen erfolgt ist, sucht die NPO nach geeigneten Aufgaben. Hierbei besteht z.B. das Risiko, dass der zeitliche Rahmen, den Freiwillige für ihr Engagement haben, überdehnt wird (Biedermann, 2002, S. 60).

Die Anwerbung von Freiwilligen durch eine Organisation kann wie gesagt erst ab dem Moment stattfinden, wenn die Organisation intern die nötigen organisatorischen Voraussetzungen implementiert hat. Die Anwerbung sollte die Aufgaben konkret festhalten, und nicht einfach nur eine generelle Einladung zum Mitmachen darstellen (Kegel, 2008, S. 10).

Bevor mit der Anwerbung von Freiwilligen begonnen wird, sollte eine Organisation den Bedarf an solchen Helfern festlegen. Hierzu sollte entschieden werden, für welche Aufgabe Freiwillige gebraucht werden und somit welche Profile gesucht werden, damit die Suche möglichst zielgerichtet erfolgt (Reifenhäuser et al. 2012, S. 83).

In diesem Bereich spielt das Personalmarketing eine gewisse Rolle, also die Elemente, die eine Organisation einsetzt, um sich für Mitarbeiter als attraktiver Arbeitsplatz darzustellen und die auch darauf abzielen, Mitarbeiter zu halten. In Bezug auf Freiwillige muss gewährleistet sein, dass deren Bedürfnisse befriedigt werden, damit die Motivation über einen längeren Zeitraum erhalten bleibt (Schober et al., 2015, S. 326).

Laut Reifenhäuser et al. ist der Wettbewerb um freiwillige Engagierte zwischen NPO größer geworden (Reifenhäuser et al., 2012, S. 83). Auch die Beweggründe oder Erwartungen von Freiwilligen haben sich geändert und einige NPO beobachten Nachwuchsprobleme (Biedermann, 2002, S. 57).

### **3.7.4. Das konkrete Angebot für potentielle Freiwillige**

Um Freiwillige anzuziehen, muss aktiv geworben werden. Laut der Autoren steigen die Erfolgchancen, wenn die NPO genau festlegt, welcher Typ von Freiwilligen gesucht wird und dieser dann mit einem gezielten Angebot angesprochen wird (Reifenhäuser et al., 2012, S. 89). Einige Interessierte wissen nicht, bei welchen NPO oder wie sie sich einbringen können, da NPO zu wenig für sich selbst als Anbieter für Engagements werben (Kegel, 2002, S. 67).

Problematisch kann für eine NPO werden, wenn viele Interessenten abgewiesen werden müssen. Erstes Ziel sollte demnach nicht unbedingt sein möglichst viele potentielle Freiwillige anzusprechen, sondern vor allen zu versuchen, die richtigen Kandidaten anzusprechen. Je nach gesuchter Qualifikation sind unterschiedliche Kommunikationskanäle zu wählen (Schober et al., 2015, S. 327).

Um das Angebot für ein Engagement so attraktiv wie möglich zu gestalten, wurde das sogenannte „5A-Modell“ entwickelt. Dieses Modell führt über fünf Stufen zu einem Engagementangebot, welches im Prinzip einer Stellenbeschreibung gleichkommt. Die erste Stufe bildet die Beschreibung der Attraktivität des Engagements (warum ist es besonders attraktiv, sich in einer bestimmten NPO zu engagieren), gefolgt von einer konkreten Beschreibung der Aufgaben, der Beschreibung der Ausstattung, welche ein Freiwilliger mitbringen soll (z.B. Zeitbudget und Fertigkeiten) und welche Aufwendungen es gibt (welche Gegenleistungen oder Unterstützung bekommt der Freiwillige). Die fünfte und letzte Stufe bildet das Erstellen des konkreten Angebots (Reifenhäuser et al., 2012, S. 90-93).

Die Grundlage einer schriftlichen Ausschreibung ist ein Aufgaben- und Anforderungsprofil. Die Ausschreibung enthält eine Beschreibung der Position, der Aufgaben und Tätigkeiten, des betreffenden Projektes, sowie die Ziele des Einsatzes. Auch der zeitliche Umfang oder die Dauer des Engagements sollten geklärt sein, sowie die Erwartungen die an die Freiwilligen gestellt werden, aber auch der Nutzen, den die Freiwilligen aus dem Engagement ziehen können, sollte dargestellt sein (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 40).

Zusammenfassend sollten alle folgenden Elemente im Angebot enthalten sein: klar formulierte und attraktive Überschrift, Formulierung des Ziels des Engagements, eine detaillierte Beschreibung der auszuführenden Aufgabe, die Dauer des Engagements und der Zeitaufwand, sowie auch der Einsatzort. Weiterhin soll formuliert werden, welche Kompetenzen vom Freiwilligen erwartet werden, welche Unterstützung dem Freiwilligen zuteilwird und wer seine Ansprechpartner sind (Matuschek & Niesyto, 2016, S. 9).

Abhängig von den finanziellen Möglichkeiten und dem Umfeld einer Organisation, sowie abhängig davon, welche Freiwilligen angezogen werden sollen, kann Werbung über per-

sönliche Kontakte, Werbung an Orten mit hohem Publikumsverkehr, sowie Werbung mittels Postkarten, Annoncen, Internet oder Freiwilligenagenturen Sinn machen (Reifenhäuser et al. 2012, S. 75).

Die Webseite der Organisation, eventuell auch in Verbindung mit Social Media, ist ein wichtiges Kommunikationsmedium. Die Qualität der dort zu findenden Informationen ist ausschlaggebend, um potentielle Freiwillige zu finden. Es sollte unter anderem sichergestellt werden, dass die Ziele der NPO klar vermittelt werden, welche Möglichkeiten es gibt, wer die Ansprechpersonen sind und welche die Rahmenbedingungen des Engagements sind (Schober et al., 2015, S. 327).

Es soll kurz erwähnt werden, dass einige Autoren hervorheben, dass in einigen Fällen der Fokus zu stark auf die Rekrutierung von Freiwilligen gelegt wird, anstatt sich auf die Bindung (retention) der Freiwilligen zu konzentrieren. Es kann nämlich sein, dass der permanente Bedarf einer NPO an weiteren Freiwilligen auf Fehler oder Mängel im Freiwilligenmanagement zurückzuführen ist. Dann läuft es darauf hinaus, dass einmal angeworbene Freiwillige nicht bleiben und immerwährend neue gefunden werden müssen, um diejenigen die aufgehört haben zu ersetzen (Brudney & Meijjs, 2009, S. 568).

### **3.7.5. Das Erstgespräch mit einem potentiellen Freiwilligen**

Interessenten werden in der Regel zunächst zu einem Treffen eingeladen. Hier kann es sich um Einzelgespräche oder auch um Gruppengespräche handeln. Es geht dabei hauptsächlich um das gegenseitige Kennenlernen und es soll festgestellt werden, ob die Erwartungen der Organisation und die Interessen des potentiellen Freiwilligen übereinstimmen. Es kann auch über die Entwicklung von neuen Projekten diskutiert werden, vor allem, wenn der Freiwillige besondere Kenntnisse oder Fähigkeiten mit sich bringt (Kegel, 2008, S. 11).

Das Erstgespräch zielt darauf ab, dass die Parteien sich einerseits gegenseitig kennenlernen und andererseits, dass die gegenseitigen Erwartungen und Motivationen geklärt werden, damit entschieden werden kann, welches Engagement für einen bestimmten Freiwilligen in Frage kommt (Reifenhäuser et al., 2012, S. 97).

Im „Matching-Prozess“ kann ein Gesprächsleitfaden helfen, das Erstgespräch optimal zu führen. Es sollte jeweils nach der Motivation der Freiwilligen gefragt werden und es sollte

festgestellt werden, ob der Freiwillige die notwendigen Kompetenzen und Eigenschaften hat. Ist dies nicht der Fall, können gezielte Weiterbildungen vorgesehen werden. Ist ein Matching zwischen Organisation und Freiwilligem vorhanden, kann eine Probezeit vorgesehen werden, um dem Freiwilligen zu ermöglichen, vor einer definitiven Entscheidung einen Einblick in die Organisation zu erhalten. Auch die Organisation hat nach der Probezeit eine bessere Übersicht, ob der Freiwillige für die spezifischen Aufgaben geeignet ist (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 41).

### **3.7.6. Vertrag zwischen Organisation und Freiwilligen: die Engagementvereinbarung.**

Vereinbarungen zwischen NPO und Freiwilligen werden oftmals schriftlich festgehalten, insbesondere z.B., wenn die Organisation Kosten für die Ausbildung der Freiwilligen aufbringt (Kegel, 2008, S. 12).

Freiwillige können z.B. in einigen Bereichen mitbestimmen und haben ein Recht auf eine zielgerichtete Aus- und Fortbildung. Vereinbarungen können durchaus schriftlich geschlossen werden, z.B., wenn die Ausbildung der Freiwilligen für die Organisation mit Kosten verbunden ist. Reifenhäuser et al. legen Wert darauf hinzuweisen, dass dies nicht auf eine Bürokratisierung abzielt, sondern darauf, Klarheit und eine gegenseitige Verantwortung zu schaffen (Reifenhäuser et al. 2012, S. 76-77).

Da solche Vereinbarungen einer Aushandlung gleichkommen, sollten sie individuell gestaltet werden. Einige Punkte sind zwar festgelegt (z.B. Versicherungsschutz oder Fortbildung), andere Elemente sind aber individuell auf einen bestimmten Freiwilligen abgestimmt (z.B. die konkreten Aufgaben oder die zeitliche Verfügbarkeit) (Reifenhäuser et al., 2012, S. 99).

Die schriftliche Einsatzvereinbarung enthält die Personalien des freiwilligen Helfers, den Einsatzort, sowie Häufigkeit und Dauer der Einsätze. Auch der Name der für die Freiwilligenkoordination verantwortlichen Person sollte hier festgehalten werden. Wichtig ist auch, die eventuellen Regeln hinsichtlich Geheimhaltung oder Datenschutz schriftlich festzulegen, sowie festzuhalten, welche Versicherungen oder Entschädigungen vorgesehen sind (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 42).

### **3.7.7. Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen**

Es kann vorkommen, dass sich Festangestellte in Organisationen durch Freiwillige bedroht fühlen. Dies entsteht durch die Angst, die hauptamtliche Arbeit könnte durch freiwilliges Engagement ersetzt werden. Das Management der Organisation muss deswegen Stellung beziehen und diese Ängste beheben, schon alleine um zu verhindern, dass Hauptamtliche sich der Förderung von Freiwilligenarbeit entgegenstellen (Kegel, 2008, S. 10).

Probleme können durch gegenseitige Geringschätzung oder Konkurrenzdruck entstehen. Auch ähnliche Aufgaben und unzureichende Kommunikation können sich negativ auswirken. Ziel des Freiwilligen-Managements ist es, eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen zu gewährleisten (Biedermann, 2002, S. 63).

Hauptamtliche können Freiwillige als Konkurrenz sehen und Angst um ihren Arbeitsplatz haben. Freiwillige können sich andererseits von den Angestellten nicht ernst genommen fühlen und sich deren Entscheidungsgewalt ausgeliefert fühlen (Matuschek & Niesyto, 2016, S. 12). Der gewünschte Umgang mit Freiwilligen sollte daher geklärt und gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert werden, um Ängsten und Problemen vorzubeugen. Konkurrenz sollte vermieden werden, indem die Aufgaben- und Einsatzbereiche der Freiwilligen klar definiert werden (Matuschek & Niesyto, 2016, S. 13). Freiwilligenkoordinatoren können, falls nötig, als Konfliktmanager auftreten (Matuschek & Niesyto, 2016, S. 20).

Freiwillige wollen, wie auch Festangestellte, bestmöglich unterstützt und betreut werden. Ein wichtiges Element im Human Resource Management ist der regelmäßige Austausch zwischen Festangestellten und Freiwilligen, sowie auch der Austausch zwischen den Freiwilligen. Dies fördert die Motivation und bietet eine Möglichkeit, Informationen und Feedback auszutauschen (Kegel, 2008, S. 13).

### **3.7.8. Einarbeitung und Unterstützung der freiwilligen Mitarbeiter**

Besonders am Anfang ihres Engagements brauchen Freiwillige Hilfe und Anleitung, um sich in der Organisation und in ihren Aufgaben zurechtzufinden. Eine gute Zusammenarbeit kann nur erfolgen, wenn eine detaillierte Einführung in das Aufgabengebiet stattfindet. Die Freiwilligen müssen z.B. mit den anderen Freiwilligen und dem Personal bekannt gemacht werden. Auch die Angebote für Weiterbildungen innerhalb der Organisation



sollten zu einem frühen Zeitpunkt mitgeteilt werden (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 43).

Die Einarbeitung ist schon alleine deshalb wichtig, damit die Aufgaben zufriedenstellend erfüllt werden können (Reifenhäuser et al. 2012, S. 76-77). Die Einführung der Freiwilligen ist anders gesagt der Ausgangspunkt für das Sicherstellen der Leistung der Freiwilligen. Dies beginnt unter anderem mit dem zur Verfügung stellen relevanter Informationen über die NPO und der Zuweisung einer Ansprechperson. Auch Aus- oder Weiterbildungen, insofern sie den verfügbaren zeitlichen Rahmen der Freiwilligen respektieren, können einen positiven Einfluss auf die Motivation haben. Vornehmlich für jüngere Freiwillige ist es reizvoll, wenn das neue Wissen auch im beruflichen Kontext angewendet werden kann oder sich im Lebenslauf widerspiegelt (Schober et al., 2015, S. 328-329).

Durch die Anleitung können Freiwillige den Nutzen ihres Engagements für die Organisation erkennen und sich besser mit den Zielen oder der Mission der Organisation identifizieren (Kegel, 2008, S. 12).

Die Wichtigkeit der Rolle der Ausbildung oder des Trainings für Freiwillige, unter anderem für die Bindung der Freiwilligen an die Organisation, wird in mehreren Studien hervorgehoben. Das Erlernen neuer Fähigkeiten ist für Freiwillige ein wichtiger Faktor und eine Hauptmotivation, vor allem für jüngere Freiwillige (Waikayi et al., 2012, S. 362). Freiwillige, speziell die jüngeren, möchten oft nicht nur ihre eigenen Kenntnisse anwenden, sondern gezielt neue Fertigkeiten erlernen (Reifenhäuser et al. 2012, S. 76-77).

Junge Menschen können die im Rahmen des freiwilligen Engagements gewonnenen Kompetenzen gezielt bei der Arbeitssuche einbringen (Meyers, 2006, S. 85) und rücken daher den Nutzen der freiwilligen Tätigkeit für ihren Beruf oder ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt in den Fokus (Reifenhäuser et al., 2012, S. 107).

Generell wollen Freiwillige in vielen Fällen ihre Kompetenzen ausbauen und sich für ihre weitere berufliche Laufbahn qualifizieren. Zertifikate die geleistete Arbeit betreffend sind daher von vielen Freiwilligen explizit erwünscht (Biedermann, 2002, S. 65).

Aus- oder Fortbildungen im Rahmen der freiwilligen Tätigkeit vermitteln solche neuen Informationen und sorgen außerdem dafür, dass die Freiwilligen eine kompetente Mitarbeit leisten können und somit, dass die Qualität der Intervention gefördert wird (Kegel, 2008, S. 12).

Eine gute Einarbeitung der Freiwilligen umfasst idealerweise einen Einarbeitungsplan, welcher z.B. vorsieht, dass der Freiwillige die Einrichtung und die Räumlichkeiten kennenlernt, der Freiwillige die Regeln der Organisation mitgeteilt bekommt, die Kontaktpersonen vorgestellt bekommt, die Arbeitsweise der Organisation kennenlernt oder auch, dass der Freiwillige alle nötigen schriftlichen Unterlagen überreicht bekommt (Reifenhäuser et al., 2012, S. 101-102).

Je nach Aufgabenbereich, vor allem bei sehr anspruchsvollen Tätigkeiten, muss vor Beginn der Arbeit eine Qualifizierung erfolgen. Diese Ausbildung kann in einigen Fällen mehrere Monate dauern (Reifenhäuser et al., 2012, S. 102).

Viele Freiwillige sehen Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Rahmenbedingungen des freiwilligen Engagements (Simonson & Vogel, 2017, S. 523). Die Freiwilligen wünschen sich von den Organisationen direkte Unterstützung bei der Durchführung ihrer Aufgaben, z.B. durch die Bereitstellung der geeigneten Infrastruktur (unter anderem Bereitstellung von Räumen oder finanziellen Mitteln für die Projektarbeit) (Simonson & Vogel, 2017, S. 538).

Eine Organisation kann einigen Freiwilligen auch gezielte Aufstiegschancen anbieten. Nach der erfolgreichen Bewältigung von Aufgaben an der Basis kann der freiwillig Engagierte die Leitung einer Gruppe von Freiwilligen, eine Verantwortlichkeit für spezifische Aufgaben oder sogar ehrenamtliche Vorstandsfunktionen übernehmen (Reifenhäuser et al. 2012, S. 77).

### **3.7.9. Einsatz von Freiwilligen-Koordinatoren**

Seit 2001, dem Internationalen Jahr der Freiwilligen, werden in Organisationen vermehrt Freiwilligenmanager eingesetzt und es werden Fortbildungen zum Thema Management der Freiwilligen angeboten (Kegel, 2008, S. 1).

Das Anwerben Freiwilliger und deren Bindung an die Organisation ist in NPO eine kritische Managementfunktion. Das Freiwilligenmanagement hat in dieser Hinsicht eine neue

Berufsbezeichnung hervorgebracht (Reamon, 2016, S. 74). Durch Organisationen eingesetzte Freiwilligenkoordinatoren können Freiwillige gezielt anwerben und neue und interessante Möglichkeiten für ein Engagement kreieren. Da viele potentielle Freiwillige angeben, durchaus Interesse daran zu haben sich zu engagieren, es jedoch schwierig finden, ein passendes Angebot zu finden, wird deutlich, dass Organisationen aktiver an diese Menschen herantreten sollten (Kegel, 2008, S. 2-3).

Die Freiwilligenkoordinatoren haben den besten Überblick über die Freiwilligen innerhalb der Organisation. Sie sind neben der Anwerbung für die Bindung der Freiwilligen zuständig, aber auch z.B. für die Auswahl der Freiwilligen. Es werden in der Regel Standards festgelegt, auf Basis derer entschieden wird, wer sich für ein freiwilliges Engagement eignet. Auch wird festgelegt, wer an die Organisation gebunden wird oder mit wem eine Kooperation beendet werden soll. Ein gutes Freiwilligenprogramm sollte laut einiger Autoren so ausgelegt sein, dass es nicht zu leicht ist darin aufgenommen zu werden, jedoch sollte es sehr leicht sein, sich im Zweifelsfall zu trennen (Reamon, 2016, S. 75).

Koordinatoren oder Freiwilligenmanager haben also diverse Aufgabenbereiche. Auf gesellschaftlicher Ebene sollen Koordinatoren die Bürger informieren und aktiv in Aufgaben mit einbeziehen. Auch auf gesellschaftliche Trends sollen Koordinatoren aktiv reagieren können. Auf organisationaler Ebene sollen Freiwilligenmanager Kooperations- und Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Organisationen finden und ausbauen. In Bezug auf die Freiwilligen sollen Freiwilligenkoordinatoren diese gewinnen (über das Erstellen von Angeboten), aktiv führen und begleiten (sie fungieren somit als Hauptansprechpartner für die Freiwilligen) (Habeck, 2015, S. 135-137).

Der Einsatz von Freiwilligen-Koordinatoren kann die Freiwilligenarbeit unterstützen und fördern. Die Aufgabe dieser Koordinatoren ist als Service für die Freiwilligen zu verstehen. Er soll die Arbeit der Freiwilligen unterstützen und dabei die Interessen sowohl der Freiwilligen wie auch die der Organisation vertreten. Außerdem müssen die Bedürfnisse der Öffentlichkeit berücksichtigt werden. Koordinatoren sollten somit qualifizierte Mitarbeiter sein, da es sich um eine anspruchsvolle Aufgabe handelt (Kegel, 2008, S.15-16).

Der Einsatz von durch die Organisation bezahlte Freiwilligenkoordinatoren kann auch nach außen das Signal senden, dass das Thema der Freiwilligenarbeit von der Organisation ernst genommen wird und mit der nötigen Sorgfalt behandelt wird (Hager & Brudney, 2011, S. 142).

Der Koordinator oder Freiwilligenverantwortliche hat die Aufgabe, die Freiwilligen zu unterstützen und ihre Aufgaben zu koordinieren. Unter Zuhilfenahme der Selbstbestimmungstheorie entsteht gute Führung, wenn die Autonomie der Freiwilligen unterstützt wird. Es geht weniger darum, große Entscheidungen zu treffen, als darum, die Autonomie der Freiwilligen zu respektieren. Die Freiwilligen sollten, wo möglich, an Entscheidungen beteiligt werden (Güntert, 2015, S. 82).

Hierbei verweist Güntert auf Deci und Ryan, nämlich auf die „Basic Need Theorie“. Psychologische Grundbedürfnisse werden, anders als physiologische Bedürfnisse, nicht unbedeutender, wenn sie einmal befriedigt werden, sondern sie motivieren zu konstantem Handeln. Die Basic Need Theorie umfasst drei Grundbedürfnisse: das Bedürfnis nach Kompetenz, nach Autonomie (sich selbst als Ursprung seines eigenen Handelns zu erkennen) und nach Beziehung (das Eingebunden sein erfahren) (Deci & Ryan, 2000, zitiert nach Güntert, 2015, S. 83).

Autonomie kann unterstützt werden, indem die Führenden Interesse an den durch die Freiwilligen ausgedrückten Ideen zeigen, Vertrauen in ihr Können zum Ausdruck bringen und sie zu eigenständigem Handeln ermutigen. Koordinatoren sollten somit bei den Freiwilligen das Autonomiegefühl stärken und weniger den Fokus auf Kontrolle setzen, da dies die Motivation der Freiwilligen erhöht (Schie et al., 2015, S. 136).

Für eine gut funktionierende Freiwilligenbegleitung sollte eine Organisation verantwortliche und qualifizierte Mitarbeiter vorsehen, die den Einsatz der freiwilligen Helfer planen. Diese Mitarbeiter sind außerdem in den ganzen Prozess des Managements der Freiwilligen eingebunden, von der Rekrutierung über die Begleitung, bis hin zur Verabschiedung der Freiwilligen. Wichtig ist in diesem Kontext, dass Freiwillige nicht in einem Arbeitsverhältnis zum Freiwilligenkoordinator stehen, sie diesem demnach nicht hierarchisch untergeordnet sind und die Zusammenarbeit somit auf Augenhöhe erfolgen sollte. Klassische Elemente der Personalführung können demnach nicht eins zu eins im Freiwil-

ligenmanagement übernommen werden. Das Führen der Freiwilligen erfolgt durch gezielte Motivation mittels Begleitung und Leitung (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 38). Es sollte sichergestellt werden, dass auch die Verantwortlichen für die Freiwilligenarbeit ihrerseits von ihren Vorgesetzten unterstützt werden (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 39).

Der Freiwilligenkoordinator hat auch die wichtige Aufgabe, Beziehungen aufzubauen, sowohl zwischen ihm selber und dem Freiwilligen, aber auch zwischen den freiwilligen Helfern. Dies ermöglicht dem Freiwilligenkoordinator die Motivationen der Freiwilligen besser kennenzulernen, sowie auch die Bindung der Freiwilligen an die Organisation zu stärken (Reamon, 2016, S. 93).

Der Freiwilligenkoordinator sollte stets darauf bedacht sein, eine positive Grundhaltung gegenüber der Freiwilligenarbeit in der Organisation zu schaffen und zu versuchen, eine gute Kooperation zwischen bezahlten Mitarbeitern und Freiwilligen zu implementieren (also Spannungen, die aus gegenseitiger Geringschätzung oder aus dem Empfinden einer Konkurrenzsituation entstehen, soweit wie möglich zu vermeiden). Hier können eine gezielte Aufgabenteilung, sowie festgelegte Verantwortungsbereiche und Kompetenzen, hilfreich sein (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 43).

### **3.7.10. Motivationen und Werthaltungen berücksichtigen**

Motivation ist der Wille, bestimmte Ziele zu erreichen. Den meisten Motivationstheorien und -modellen ist gemeinsam, dass Bedürfnisse von Person zu Person unterschiedlich sind. Somit sind auch die Motive sich ehrenamtlich zu engagieren sehr unterschiedlich. Möchte man Freiwillige gewinnen, sollte man deren Beweggründe kennenlernen (Redmann, 2018, S. 45-46).

Vereinfacht gesagt sollte seitens einer NPO verstanden werden, warum ein bestimmter Freiwilliger sich engagiert – dann kann der Freiwilligenkoordinator nämlich die am besten passende Möglichkeit wählen, den Freiwilligen zu unterstützen oder zu belohnen, somit die Zufriedenheit des Freiwilligen steigern und dessen Bindung an die Organisation gewährleisten (Reamon, 2016, S. 79).

Um eine Bindung an eine Organisation zu gewährleisten, müssen die Beweggründe fernerhin befriedigt werden (Redmann, 2018, S. 45-46).

Ein Motiv sich zu engagieren kann z.B. die Wissenserweiterung sein, also das Sammeln neuer Kenntnisse und Fertigkeiten (Redmann, 2018, S. 61). Die Aneignung oder Auszeichnung von Kompetenzen im Rahmen der Freiwilligenarbeit ist gerade für junge Menschen ein großer Anreiz, da diese Kompetenzen auch im beruflichen Rahmen Anwendung finden können und dementsprechend Vorteile bringen können (Meyers, 2006, S. 96).

Motivation ist ein zentraler Begriff in der zur Freiwilligenarbeit verfügbaren Literatur und viele Studien befassen sich gezielt mit den Motiven der Freiwilligen. Güntert verweist z.B. auf die Selbstbestimmungstheorie, die die Qualität der Motivation in den Fokus rückt. In der Freiwilligenarbeit agieren die Menschen aus freiem Willen, wohingegen in der bezahlten Arbeitswelt etwas eher getan werden „muss“. Freiwillige zeigen demnach ein sehr starkes Interesse an den übernommenen Aufgaben. Dieses persönliche Interesse und die Erfahrung selbstbestimmten Handelns werden z.B. in der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan behandelt (Deci & Ryan, 2000, zitiert nach Güntert, 2015, S. 78).

In der Literatur wird zum Teil ein Unterschied zwischen Motiv und Werthaltung angeführt. Während Motive eine konkrete Verhaltensweise begründen, sind Werte allgemeiner gefasst und enthalten ein normatives Element. Eine solidarische Werthaltung legt den Fokus z.B. auf das Wohl der Mitmenschen. Aber es ist nicht nur der solidarische Wert, der zum freiwilligen Engagement antreibt. Den Motiven sich zu engagieren (oder ein Engagement abzulehnen) können unterschiedliche Werthaltungen zugrunde liegen (Huxhold & Müller, 2017, S. 485-486).

Die Studie von Huxhold und Müller hat gezeigt, dass Menschen, die Wert auf Solidarität legen, sich häufiger engagieren, genauso wie Menschen, denen der Wert Kreativität wichtig ist. Menschen hingegen, die Wert auf Sicherheit legen, engagieren sich eher weniger (Huxhold & Müller, 2017, S. 485).

Es hat sich gezeigt, dass ältere Menschen einen starken Wert auf Sicherheit legen, während bei jüngeren Menschen individuelle Werthaltungen keinen großen Einfluss auf die Entscheidung haben, sich zu engagieren (jüngere Menschen machen ein Engagement eher von individuellen Interessen abhängig oder davon, ob sie Teil einer Gruppe sein möchten). Bei der Anwerbung von Freiwilligen sollten die Besonderheiten der verschiedenen Altersgruppen berücksichtigt werden (Huxhold & Müller, 2017, S. 496-497).

Omoto und Snyder verbinden die Freiwilligenarbeit mit dem Begriff der „community“, also Gemeinschaft. Sie berücksichtigen die Rolle, die die Gemeinschaft (als Kontext für ein freiwilliges Engagement) in der Entscheidung spielt, ein freiwilliges Engagement zu übernehmen, sowie auch, inwiefern das Gemeinschaftsempfinden freiwilliges Engagement bestärkt. In ihrem Modell berücksichtigen sie außerdem die verschiedenen Stadien in der Freiwilligenkarriere, also unter anderem wie sich die Motive der Freiwilligen und ihre Interessen im Laufe der Zeit entwickeln. Es gibt in ihrem Modell drei aufeinander folgende, jedoch miteinander verwobene Abschnitte (Omoto & Snyder, 2002, S. 846-867).

Im ersten Stadium des Engagements (antecedents) können die Hauptmotivationen darin liegen, neues Wissen zu einem bestimmten Thema zu erhalten, persönliche Werte auszudrücken oder soziale Netzwerke aufzubauen. Im zweiten Abschnitt (experiences) entscheiden die Erfahrungen der Freiwilligen, ob ein Engagement weitergeführt wird oder nicht, je nachdem wie die Beziehung zwischen Freiwilligem und Leistungsempfänger sich entwickelt hat, oder inwiefern die Freiwilligen das Gefühl haben, dass ihr Engagement den Bedürfnissen der Leistungsempfänger entspricht. In der dritten Phase des Engagements (consequences) liegt das Augenmerk auf den Veränderungen des Freiwilligen hinsichtlich Wissens oder Haltung (Omoto & Snyder, 2002, S. 846-867).

### **3.7.11. Evaluation der durch Freiwillige ausgeführten Arbeit**

Laut Reifenhäuser et al. sollten Qualitätssicherung und Evaluation in den Prozess des Freiwilligen-Managements eingebunden sein. Sie ermöglichen die Angabe quantitativer (z.B. Anzahl der Freiwilligen und den zeitlichen Umfang von deren Einsatz) sowie qualitativer Elemente (z.B. welchen Wert das freiwillige Engagement hat) (Reifenhäuser et al. 2012, S. 79).

Die Aufgaben und Kompetenzen der Freiwilligen sollten dokumentiert sein, die Erwartungen der Organisation und der Freiwilligen sollten abgeglichen sein, und es sollte eine verantwortliche Person für das Management der Freiwilligen bestimmt werden. Um Entwicklungen in Bezug auf die Arbeit mit Freiwilligen zu verfolgen, sollten Daten erhoben und ausgewertet werden – vor allem eine Auswertung über mehrere Jahre ermöglicht relevante Entscheidungen (Reifenhäuser et al., 2012, S. 122).

Solche Analysen ermöglichen es auch auf eventuelle Mängel oder Veränderungen zu reagieren. Qualitätskennzahlen können z.B. folgende Elemente abdecken: Anzahl der Anfragen für ein Engagement, Anzahl der Freiwilligen, Anzahl der beendeten Engagements und die Gründe für die Beendigung, Anzahl der geleisteten Stunden, usw. (Reifenhäuser et al., 2012, S. 122).

Das Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit hat im Laufe des Jahres 2013, in Zusammenarbeit mit dem schweizerischen Roten Kreuz, eine Liste von Kennzahlen ausgearbeitet, die Organisationen, die mit Freiwilligen arbeiten, helfen sollen, die Leistung, die im Rahmen der Freiwilligenarbeit erbracht wurde, auswerten zu können (Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit(a), 2013, S. 1-2).

Neben quantitativen Faktoren, die einfacher zu erheben sind, sind auch qualitative Kriterien zu berücksichtigen. Kennzahlen können z.B. die Anzahl der Freiwilligen wiedergeben, die Anzahl der Kontakte mit potentiellen Freiwilligen oder die Anzahl der neu rekrutierten freiwilligen Helfer (darunter auch z.B. corporate volunteers). Auch die Dauer, während derer ein Freiwilliger bei der Organisation bleibt, kann erfasst werden, sowie die Anzahl der Freiwilligen, die ihr Engagement in einem bestimmten Zeitraum beendet haben (Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit(a), 2013, S. 1-2).

Auch die Zahl der durch Freiwillige geleisteten Stunden (insgesamt oder pro Freiwilligem), sowie die dazugehörige Bezifferung (z.B. die Anzahl der geleisteten Stunden mit einem gewissen Stundenlohn multiplizieren), können erhoben werden. Interessant ist auch, die Wirkung zu evaluieren, die mittels der Freiwilligenarbeit erzielt wurde (z.B. herausfinden, wie hoch die Anzahl der Begünstigten ist und ob die Begünstigten zufrieden sind) (Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit(a), 2013, S. 1-2).

Aus der Managementperspektive können auch Kosten-Nutzen Überlegungen interessant sein. Welche Kosten fallen im Rahmen der Zusammenarbeit mit Freiwilligen an, z.B. Personalkosten für die Rekrutierung von Freiwilligen und deren Betreuung, sowie für deren Ausbildung. Auf der anderen Seite kann, wie weiter oben erwähnt, erfasst werden, wie viele Arbeitsstunden durch Freiwillige geleistet wurden und wie viele Vollzeitstellen nötig wären, um diese Stunden zu ersetzen (Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit(a), 2013, S. 1-2).



Weiter kann auch die Anzahl der Weiterbildungen erfasst werden, an denen die Freiwilligen teilgenommen haben, sowie die Anzahl der Freiwilligen, die an bestimmten Events der Organisation teilnehmen. Auch ist es interessant zu wissen, an wie vielen verschiedenen Aktivitäten der Organisation der Freiwillige im Laufe seiner aktiven Zeit beteiligt gewesen ist um zu wissen, wie sich der freiwillige Helfer im Laufe seines Engagements entwickelt hat (Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit(a), 2013, S. 1-2).

Die Evaluation umfasst neben einer Leistungsbeurteilung des Freiwilligen (was einerseits problematisch sein kann, da der Freiwillige seine Arbeitskraft unentgeltlich zur Verfügung stellt, andererseits aber sich positiv auf die Motivation von Freiwilligen auswirken kann) auch das Einholen von Rückmeldungen seitens des Freiwilligen. Generell sollten überzogene Ansprüche an Freiwillige, Vergleiche mit anderen Freiwilligen oder den bezahlten Mitarbeitern, sowie das Fehleinschätzen vom Bedarf an Unterstützung vermieden werden (Schober et al., 2015, S. 329).

Bei der Evaluation steht nicht nur das funktionierende Zusammenarbeiten im Vordergrund, sondern auch die Sicherung der Qualität innerhalb der Tätigkeiten und Projekte. So trägt sie dazu bei, dass die Rahmenbedingungen und Arbeitsabläufe für Freiwillige überprüft und wenn nötig angepasst werden (Biedermann, 2002, S. 66).

Evaluation hängt mit Qualitätssicherung zusammen. Die Überprüfung und Bewertung der durch Freiwillige geleistete Arbeit sollten ein Teil des Freiwilligenmanagementprozesses sein. Sie ermöglichen quantitative Einsichten (z.B. Anzahl der freiwilligen Helfer oder geleistete Stunden) und auch qualitative Aussagen (z.B. Einschätzen, ob die Erwartungen der Freiwilligen erfüllt werden, oder welchen äquivalenten Geldwert die Freiwilligenarbeit hat) (Kegel, 2008, S. 14-15).

Da freiwilliges Engagement in der Regel unentgeltlich ist, sind betriebswirtschaftliche Betrachtungen der Freiwilligenarbeit selten (es fehlen Berechnungselemente wie Umsatz oder Lohnkosten) (Redmann, 2018, S. 13).

Um die nötige Anerkennung erfahren zu können, muss die Arbeit der Freiwilligen erst durch Daten und Informationen sichtbar gemacht werden. Die durch Freiwillige geleistete Arbeit muss erfasst werden und ihre Wirkung aufgezeigt werden. Es sollte dabei gezeigt werden, welche Arbeiten durch Freiwillige ausgeführt wurden, welche die Anzahl der

eingesetzten Freiwilligen ist, sowie auch die Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden, respektive Arbeitstage. Die Arbeitsstunden können auch auf das monetäre Äquivalent, also durch Festangestellte ausgeführte Arbeitsstunden, umgerechnet werden. Damit die Wirkung der Einsätze hervorgehoben werden kann, sollten quantitative mit qualitativen Aussagen kombiniert werden (z.B. die Erfahrungen der Freiwilligen mit einbeziehen) (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 46).

Das Erfassen der Freiwilligenarbeit durch die genannten Mittel erfolgt zu Reporting und Controlling Zwecken. Werden die Zahlen und Wirkungen des Engagements veröffentlicht, kann dies dazu führen, dass die Wertschätzung der Freiwilligen zunimmt und ebenfalls das Image der Organisation gestärkt wird. Die Veröffentlichung kann zum Beispiel mittels Jahresberichte oder über die Internetseite erfolgen (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 46).

### **3.7.12. Anerkennung und Dank für das freiwillige Engagement**

Anerkennung kann durch offizielle Ehrungen (z.B. Urkunden oder eine Ehrenmitgliedschaft), durch Veröffentlichungen (mit dem zusätzlichen Werbeeffect für die NPO), durch persönliche Wertschätzung, durch Weiterbildung oder auch durch Beteiligung und Mitsprachemöglichkeiten erfolgen (Reifenhäuser et al., 2012, S. 116).

Es wird zwischen immateriellen Formen (z.B. Feedback, Mitbestimmung, ...) und materiellen Formen (z.B. hohe Qualität des Arbeitsmaterials, ...) der Anerkennung unterschieden (Schober et al., 2015, S. 330).

Anerkennung ist für Freiwillige das Äquivalent des Lohns oder des Gehalts bei Festangestellten. Im Gegenzug der Anerkennung erledigen die Freiwilligen die vereinbarten Aufgaben (Kegel, 2008, S. 12). Einen positiven Einfluss haben z.B. Anerkennungsformen wie das Miteinbeziehen von Freiwilligen in Entscheidungen, Aus- oder Fortbildungen, Versicherungsschutz, Kostenerstattung, oder auch gemeinsame Events (Kegel, 2008, S. 14).

Beispiele für immaterielle Gegenleistungen sind beispielsweise Zugang zu wichtigen Informationen, Publicity, oder der Erhalt von Einfluss. Der letzte Punkt kann durchaus auch zu materiellem Gewinn, in anderen Lebensbereichen, für die Ehrenamtlichen führen (Mayerhofer, 2001, S. 267).

Laut Redmann müssen bei der Anerkennung zwei Dinge beachtet werden: die Wertschätzung muss aufrichtig sein und sie muss zeitnah zur erbrachten Leistung erfolgen (Redmann, 2018, S. 114). Internet und Social Media z.B. bieten NPO die Möglichkeit, den Freiwilligen zeitnah und gezielt Feedback zu geben oder Ihnen Anerkennung auszudrücken (Schürmann, 2013, S. 54).

Güntert weist darauf hin, dass Anerkennung positiv und negativ durch die Freiwilligen erfahren werden kann. Durch ihre Aufgaben (Güntert verweist z.B. auf die Arbeit mit Senioren) empfinden die Freiwilligen ein Verpflichtungsgefühl. Kommt die Anerkennung seitens der Leistungsempfänger (also den Senioren), entsteht bei den Freiwilligen kein negativ empfundenes Verpflichtungsgefühl. Kommt die Anerkennung aber seitens der Organisation, für die die Freiwilligen sich engagieren, kann das Verpflichtungsgefühl als belastend empfunden werden, da die Freiwilligen sich hierdurch zu fortgesetztem Engagement verpflichtet fühlen (Güntert, 2015, S. 78).

Andere Autoren halten fest, dass eine Anerkennungskultur innerhalb der Organisation wichtig für eine langfristige Bindung der Freiwilligen ist. Die Wertschätzung der Freiwilligen zeigt sich z.B. in der Implementierung guter Rahmenbedingungen für die Freiwilligenarbeit, sowie in einer sorgfältigen Begleitung der freiwilligen Helfer. Als am wichtigsten wird jedoch angesehen, den Freiwilligen im täglichen Umgang Respekt und Vertrauen zu zeigen, und hervorzuheben, dass das Engagement als wichtiger Teil der Organisation angesehen wird. Auch Anerkennungsformen wie Einladungen zu jährlichen Events oder Geschenke können sich anbieten. Hilfreich kann auch sein, den Freiwilligen die Möglichkeit zu bieten, sich persönlich einbringen zu können, z.B. im Rahmen von Entscheidungen (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 44-45).

### **3.7.13. Verabschieden eines Freiwilligen**

Das Ausscheiden von Freiwilligen aus der Organisation sollte genauso professionell erfolgen wie deren Aufnahme. Man sollte Freiwillige, die ihr Engagement beenden wollen, keinesfalls unter Druck setzen, da diese in dem Fall einerseits schlechte Werbung für die Organisation machen könnten, andererseits ein solcher Druck wohl kaum Chancen bringt, den Freiwilligen zum Bleiben zu motivieren. Es kann dem Freiwilligen nach Beenden des Engagements ein Nachweis ausgestellt werden. Gerade jüngere Menschen können dies

wünschen, da ein solcher Nachweis für zukünftige Bewerbungen oder Studienplätze relevant sein kann (Reifenhäuser et al., 2012, S. 121).

Der Einsatz von Freiwilligen kann jederzeit, nach Absprache, beendet werden. Um einen bestmöglichen Abschluss zu finden, bietet sich ein Austrittsgespräch an. Hier können die Gründe für die Beendigung des Engagements, das eventuelle Interesse an weiteren Engagements, oder auch ein generelles Feedback eingeholt werden. Es wird angeraten, den Freiwilligen ein Zertifikat oder eine Bescheinigung auszustellen, das einerseits die geleisteten Tätigkeiten bestätigt, andererseits die vom Freiwilligen erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen auflistet (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 45).

#### **3.7.14. Was speziell bei jüngeren (potentiellen) Freiwilligen zu berücksichtigen ist**

Auch wenn laut einer Studie von 2006 einige junge Menschen Kritik am freiwilligen Engagement äußern (es werde versucht mittels unqualifizierter Helfer Geld zu sparen) (Meyers, 2006, S. 92) können die meisten Studien nicht bestätigen, dass jüngere Menschen sich weniger engagieren würden als andere Altersgruppen (Lejealle, 2002, S. 8).

Abgehalten von einem Engagement werden Jugendliche z.B. durch die familiäre Situation oder weil die Eltern ein Engagement nicht erlauben, aber auch, weil die persönliche Zeit lieber dem Privatleben gewidmet wird (Meyers, 2006, S. 90-91). Gleichzeitig ist es wichtig, Menschen früh für ein Engagement zu begeistern, denn dies erhöht die Chancen, dass diese Menschen auch in späteren Lebensphasen ein Engagement übernehmen (Haumann, 2014, S. 31).

Junge Freiwillige werden z.B. dadurch motiviert, selbst Entscheidungen treffen zu können oder ihre Fähigkeiten auszubauen (Haumann, 2014, S. 3-4). Um junge Menschen als Freiwillige anzusprechen, muss auf deren Kommunikationsgewohnheiten Rücksicht genommen werden (82% der 16 bis 24-jährigen nutzen täglich soziale Medien) (Osier & Di Falco, 2017, S. 3), z.B. dadurch, dass bewusst neue Kommunikationskanäle mit einbezogen werden.

#### **4. Empirische Forschung. Zusammenfassung der Ergebnisse der Fallstudien.**

Die im Folgenden ausgewerteten qualitativen Daten resultieren aus eigenen Erhebungen. Es wurden diverse Erhebungsmethoden verwendet, unter anderem Interviews, um z.B. die Rahmenbedingungen der Freiwilligenarbeit innerhalb der befragten NPO zu erfassen (Theisen, 2017, S. 104-105). Die Interviews sind Teil von 15 verschiedenen Fallstudien.

Die Haltung und Herangehensweise der mit Freiwilligen arbeitenden NPO wurde im Rahmen dieser Fallstudien unter anderem mittels halbstrukturierter Interviews erforscht, da sich hier eine explorative Herangehensweise angeboten hat, aufgrund der Tatsache, dass nur wenig Information darüber vorliegt, inwiefern die in der Literatur empfohlenen Prozesse in der Praxis von Luxemburger NPO tatsächlich angewendet werden.

Die problemzentrierte und halbstrukturierte Befragung wurde gewählt, um die Befragten Personen frei zu Wort kommen zu lassen, jedoch mittels eines Leitfadens immer wieder auf das zentrale Thema zurückkommen zu können. Auch ermöglicht und vereinfacht die teilweise Standardisierung den Vergleich zwischen den einzelnen Interviews (Mayring, 2002, S. 67-70).

Bei einer solchen Befragungstechnik sollen interviewte Personen auch insgesamt offener und genauer sein, als bei geschlossenen Umfragetechniken (Mayring, 2002, S. 69). Die halbstrukturierten Interviews setzen sich aus Sondierungsfragen (um herauszufinden, wie wichtig das Thema des Freiwilligenmanagements für die interviewten Personen ist) und Leitfadenfragen zusammen. Je nach Kontext wurden zusätzlich Ad-hoc-Fragen formuliert (Mayring, 2002, S. 70).

Im Folgenden werden die Elemente zum Freiwilligenmanagement in luxemburgischen NPO aufgezeigt, die sich aus den 15 Fallstudien ergeben.

#### **4.1. Freiwilligenmanagement innerhalb luxemburgischer NPO**

##### **4.1.1. Fallstudien. Beschreibung der Herangehensweise.**

Es wurden Fallstudien, mit einem Hauptfokus auf semi-strukturierte Interviews mit 15 in Luxemburg aktiven NPO durchgeführt, im Zeitraum von Dezember 2019 bis März 2020. Initial war geplant, einen detaillierten strukturierten Fragebogen mit 45 Items zu nutzen, der die NPO zu allen Etappen ihres jeweiligen Freiwilligenmanagementprozesses befragt.

Diese Herangehensweise wurde aber schlussendlich nicht angewendet, da nicht klar war, ob die von der Literatur empfohlenen Praktiken, deren Anwendung mittels der Items geprüft werden sollte, überhaupt in den NPO angewendet werden. Falls nur wenige der empfohlenen Tools angewendet würden, wäre der Großteil der Fragen des Fragebogens eventuell überflüssig gewesen. Es wurde somit einer explorativen Herangehensweise mittels unter anderem semi-strukturierter Interviews der Vorzug gegeben, da hier eine teilweise Anpassung der Fragen an die jeweiligen Besonderheiten der befragten NPO möglich war und trotzdem ein Vergleich zwischen den NPO aufgrund der teilweisen identischen Strukturierung gemacht werden konnte.

Einige Interviews wurden direkt mit dem Management der NPO geführt, während die restlichen Interviews in der Mehrzahl der Fälle mit den für die Freiwilligen-Koordination beauftragten Personen oder den für die Betreuung der Freiwilligen verantwortlichen Mitarbeitern der NPO durchgeführt wurden.

Auf Anfrage des Großteils der befragten Personen werden die erhobenen Daten alle anonym behandelt, es werden also keine Namen von NPO oder befragten Personen genannt.

Hauptziel der Forschung war es, einen Überblick darüber zu bekommen, inwiefern die von der Literatur empfohlenen Tools zum Freiwilligenmanagement in den befragten luxemburgischen NPO angewendet werden. Hier besteht eine Wissenslücke in den zur Luxemburger Situation verfügbaren Daten.

Fernerhin sollte herausgefunden werden, ob aus den gegebenen Antworten eventuell hervorgeht, dass diejenigen NPO, die diese Tools anwenden angeben, zufriedener mit der Qualität der Zusammenarbeit mit Freiwilligen zu sein als diejenigen NPO, die weniger oder eventuell keine dieser Managementpraktiken in der Praxis anwenden.

#### **4.1.2. Vorbereitung der Fallstudien**

Die Teilnehmer der Fallstudien sind 15 NPO die in unterschiedlichen Bereichen aktiv sind, aber die Gemeinsamkeit haben, dass sie alle seit längerer Zeit bestehen und somit Erfahrungswerte in punkto Kooperation mit Freiwilligen mit sich bringen können. Sie haben auf nationaler oder sogar auf internationaler Ebene einen gewissen Bekanntheitsgrad und genießen daher mit einiger Wahrscheinlichkeit ein gewisses Vertrauen seitens des breiten Publikums, das neuere oder kleinere Organisationen nicht unbedingt haben.

Einige der befragten NPO können auf das Knowhow zurückgreifen, das ihre jeweilige Organisation in anderen Ländern erfolgreich anwendet, andere jedoch haben eigene Systeme zum Freiwilligenmanagement aufgebaut.

In der Literatur wird an mehreren Stellen hervorgehoben, dass größere Organisationen (mit einem gewissen Prestige) in der Regel weniger Probleme haben, Freiwillige anzuziehen, unter anderem auch, weil diese NPO ein größeres Spektrum an Aufgaben bieten können (Hager & Brudney, 2011, S. 139-141).

Die Teilnehmer wurden entweder per E-Mail oder per Telefon kontaktiert, um zu erfahren, ob sie bereit sind an der Studie teilzunehmen. Es wurde darauf geachtet, größere und kleinere NPO zu kontaktieren, also sowohl NPO zu befragen, die mit einer begrenzten Zahl an Freiwilligen arbeiten als auch solche Organisationen, die mit mehreren hundert Freiwilligen kooperieren, um die etwaigen Unterschiede in der Herangehensweise zu erfassen und zu berücksichtigen.

Für diejenigen NPO, die an der Befragung teilgenommen haben, wurde jeweils eine Fallstudie durchgeführt. Diese Fallstudien umfassen die Analyse aller frei verfügbaren Daten zum Thema Freiwilligenarbeit der jeweiligen NPO (also alle diejenigen Daten, die über das Internet, die Homepage der NPO, Freiwilligenagenturen, Jahresberichte, Annoncen, Broschüren, etc., für das Publikum verfügbar sind).

Diese Daten wurden zur Vorbereitung der semi-strukturierten Interviews mit den NPO genutzt, aber auch, um ein Gesamtbild zu erhalten, welche Informationen für potentielle Freiwillige einsichtig sind, bevor diese Interessenten entscheiden, mit der NPO in Kontakt zu treten. Dies kann eventuell einen Eindruck darüber vermitteln, wie hoch die Chancen sind, dass der potentielle Freiwillige auf das Angebot überhaupt aufmerksam wird.

Abbildung 1 stellt eine Übersicht der Informationen, Daten und anderer Elemente dar, die für die Ausführung der Fallstudien pro NPO herangezogen wurden. Da die Daten anonymisiert werden müssen, sind die NPO der Einfachheit halber nummeriert.

Bei Angabe eines „Ja“ bedeutet dies, dass die jeweilige Kategorie für die betreffende NPO in die Fallstudie mit einbezogen wurde, also dass das Publikum in dieser Kategorie Informationen zu der NPO oder sogar zur Arbeit mit Freiwilligen findet. Ist jedoch ein

„Nein“ angegeben, findet man auf Anhieb über die betreffende Kategorie als potentieller Freiwilliger keine Informationen zu der NPO oder zu den Aufgaben der Freiwilligen.

	Homepage	Soziale Medien	Freiwilligen-agentur	Interview	Jahresbericht	Andere
NPO 1	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein
NPO 2	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja
NPO 3	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
NPO 4	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja
NPO 5	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
NPO 6	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
NPO 7	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
NPO 8	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja
NPO 9	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
NPO10	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
NPO11	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
NPO12	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
NPO13	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
NPO14	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
NPO15	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein

Abbildung 1: Fallstudien (Quelle: eigene Abbildung)

Bei der Vorbereitung der Fallstudien sind bereits einige Punkte aufgefallen. Zum Thema Homepage kann gesagt werden, dass alle befragten NPO über eine solche verfügen, jedoch der Aufbau und die Übersichtlichkeit der Seiten mitunter stark schwanken.

Auf einigen der Pages ist es eher zeitaufwendig, bestimmte Elemente wie Jahresberichte oder Angaben zu der Arbeit mit Freiwilligen zu finden. Es wäre anzuraten, falls dies noch



nicht der Fall ist, klare Kategorien und Überschriften zu wählen, damit der Leser auf Anhieb die gesuchte Seite oder Information findet, z.B. eine gesonderte Kategorie für alle diejenigen Elemente, die die Freiwilligenarbeit betreffen, vorsehen. Dies hebt auch hervor, dass die NPO Wert auf die Zusammenarbeit mit Freiwilligen legt und dem Thema einen besonderen Stellenwert zuschreibt.

Die Homepage kann in entscheidendem Maße beeinflussen, ob potentielle Freiwillige Kontakt mit einer Organisation aufnehmen oder nicht. (Potentielle) Freiwillige müssen auf dieser Seite, in einer klaren Strukturierung, alle wichtigen Informationen finden. Die Mission der Organisation soll klar ersichtlich sein, die Wichtigkeit der Freiwilligen für die Organisation muss erkennbar sein und es muss klar sein, welche Aufgaben (unter welchen Rahmenbedingungen) von Freiwilligen übernommen werden können. Die einzelnen Angebote sollten aktualisiert sein und es soll auf Anhieb herausgefunden werden, wer die Ansprechperson in punkto Freiwilligenarbeit ist und wie (respektive wann) diese Person erreicht werden kann (Schober et al., 2015, S. 327).

Die Homepage kann für das Personalmarketing gezielt in Verbindung mit den Möglichkeiten der sozialen Medien kombiniert werden (Schober et al., 2015, S. 327). Alle im Rahmen der vorliegenden Studie befragten NPO sind im Prinzip in den sozialen Medien präsent (alle 15 z.B. auf Facebook), was die Sichtbarkeit der NPO erhöht. Jedoch nutzen bei weitem nicht alle NPO die sozialen Medien auch im Rahmen der Suche nach Freiwilligen oder im Kontext der Arbeit mit freiwilligen Helfern, auf was später noch genauer eingegangen wird.

10 der in den Fallstudien analysierten NPO sind im Internet auch über die Agence du Bénévolat auffindbar, auch wenn einige der dort zu findenden Annoncen scheinbar in letzter Zeit nicht aktualisiert wurden (einige der Angaben stimmen scheinbar nicht ganz mit den Daten der jeweiligen Homepages der NPO überein).

Alle 15 in den Fallstudien betrachteten NPO haben an den semi-strukturierten Interviews teilgenommen.

Bis auf einige Ausnahmen findet man über das Internet Jahresberichte, die mitunter (oft sehr generelle) Angaben über die Zusammenarbeit mit Freiwilligen beinhalten. Bei einigen NPO ist es jedoch schwierig, über die Homepage direkt zu den Jahresberichten zu

gelangen. Während einige Jahresberichte detaillierte und bezifferte Aussagen zu der Freiwilligenarbeit enthalten, sind andere in dieser Hinsicht nicht konkret, sondern enthalten nur einige weitgefasste Angaben.

Über die meisten NPO findet man auch über zusätzliche Medien Informationen (z.B. Artikel in Zeitungen, Broschüren, Flyer, etc.). Die Broschüren findet man mitunter in digitalisierter Form (z.B. PDF) im Internet. Einige Interviewpartner haben angegeben, dass über Printmedien ein Großteil der Kontakte mit potentiellen Freiwilligen generiert wird, diese Kommunikationskanäle demnach im Luxemburger Kontext nicht zu unterschätzen sind.

Die semi-strukturierten Interviews wurden unter Zuhilfenahme der Daten, die z.B. über die Homepage oder die Jahresberichte gefunden wurden, vorbereitet. Der Inhalt der Interviews, die den Hauptteil der Fallstudien ausmachen, wird nun im Folgenden vorgestellt.

#### **4.1.3. Inhalt der semi-strukturierten Interviews**

Um eine Gesamtübersicht zu bekommen, welche Elemente der in der Literatur empfohlenen Managementpraktiken in der Praxis angewendet werden, wurden im Rahmen der semi-strukturierten Interviews Fragen zu folgenden Punkten gestellt. Die Reihenfolge der Fragen wurde je nach Interviewverlauf angepasst. Wenn nötig wurden Ad-Hoc-Fragen formuliert, um genauere Angaben zu einigen Punkten zu erhalten.

Die NPO wurden einleitend gefragt, mit wie vielen Freiwilligen sie über das Jahr hinweg arbeiten und ob die Freiwilligen hauptsächlich als langfristig oder als kurzzeitig engagiert angesehen werden können. Des Weiteren wurde gefragt, ob prinzipiell eine Bedarfseinschätzung erfolgt, um zu wissen, wie viele Freiwillige eventuell rekrutiert werden müssen.

Es wurde außerdem gefragt, ob die NPO Vorgaben machen, wie das Engagement genau auszusehen hat, z.B. hinsichtlich Frequenz oder Mindestdauer des Engagements, oder ob es den freiwilligen Helfern freisteht, sich so zu engagieren, wie es ihren persönlichen Verfügbarkeiten oder Wünschen entspricht.

Nachfolgend wurde erfragt, welche Aufgaben von den Freiwilligen übernommen werden, um zu erfahren, ob es sich um eher einfache Aufgaben oder um komplexe Tätigkeiten

handelt, die Schulungen voraussetzen. Auch wurde versucht herauszufinden, bei welchen NPO eine strikte Trennung der Aufgaben zwischen Freiwilligen und Festangestellten vorliegt und ob es aufgrund einer eventuell unscharfen Trennung der Aufgaben bereits Konflikte zwischen Freiwilligen und Festangestellten gegeben hat.

Generell wurde gefragt, wie die Zusammenarbeit der NPO mit jüngeren Freiwilligen aussieht und ob es eventuell als problematisch empfunden wird, junge Menschen für ein Engagement zu begeistern.

Auch wurden die NPO zum Einsatz von Freiwilligenkoordinatoren befragt und dazu, ob regelmäßige Meetings mit den Freiwilligen vorgesehen sind.

Wurden diese einleitenden Elemente geklärt, wurde der Fokus auf die Praktiken gelegt, die im Rahmen des Freiwilligenmanagements angewendet werden. Wie erfolgt z.B. die Anwerbung der potentiellen Freiwilligen und welche Medien werden für die Kommunikation genutzt, wobei besonders auch sozialen Medien Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Erfasst die NPO Kennzahlen zu der Arbeit mit Freiwilligen und werden diese Daten gezielt ausgewertet, um strategische Entscheidungen zu untermauern?

Ist es vorgesehen, Erstgespräche mit potentiellen Freiwilligen zu führen, z.B. um die Motivationen zu klären, oder gibt es die Möglichkeit eine Probe- oder Schnupperzeit vorzusehen? Wird, falls es zu einer Zusammenarbeit kommt, eine schriftliche Vereinbarung genutzt?

Des Weiteren wurde gefragt, wie die Schulung (falls nötig) oder die Einarbeitung der Freiwilligen erfolgt und wie die Freiwilligen im Alltag unterstützt werden. Auch wurde überprüft, ob eine Erstattung der eventuell anfallenden Kosten der Freiwilligen vorgesehen ist (z.B. Fahrtkosten) und ob die Freiwilligen über eine Versicherung gedeckt sind.

Abschließend wurde geklärt, welche Formen der Anerkennung für die Arbeit der Freiwilligen vorgesehen sind und ob es die Möglichkeit für Freiwillige gibt, nach Beendigung des Engagements ein Zertifikat zu bekommen, das die erworbenen Fähigkeiten und geleisteten Arbeiten bescheinigt.

Diese Punkte ermöglichen es einerseits zu evaluieren, ob und welche Managementpraktiken, die von der Literatur empfohlen werden, Anwendung finden. Außerdem kann herausgefunden werden, ob die Anwendung dieser Managementtools in Zusammenhang mit dem empfundenen Erfolg der Zusammenarbeit mit Freiwilligen steht.

Es soll kurz angemerkt sein, dass die Auswertung des im Rahmen der Interviews erhaltenen Materials mittels graphischer Darstellungsmittel erfolgte, die es ermöglichen, das Material zu ordnen und die einzelnen Punkte miteinander zu vergleichen. Es wurde auf eine Matrix zurückgegriffen, da diese die Auswertung optimiert (Mayring, 2002, S. 86), die Daten strukturiert, sowie die Komplexität der Informationen und Daten durch eine geordnete Visualisierung reduziert (Baumgarth, 2019, S. 71).

In einer Excel-Tabelle wurden linkerhand die besprochenen Punkte mittels Stichworte aufgeführt (ein Stichwort pro Zeile), während die Namen der NPO über der Tabelle (ein Name pro Kolonne) angezeigt wurden. Die gegebenen Antworten wurden jeweils in Textform in die Intersektion der Zeilen und Kolonnen eingegeben, um die Antworten zu evaluieren (statistische Angaben) und zu vergleichen (die Antworten einer NPO mit denen einer anderen NPO vergleichen).

Diese Herangehensweise zur Sichtung und Analyse qualitativer Daten mittels einer Matrix wurde an mehreren Stellen in der Literatur beschrieben und hat sich in diesem Kontext angeboten, um den im Rahmen der Interviews erhobenen Datensatz zu komprimieren und systematisch darzustellen, und somit die gezielte Analyse zu ermöglichen (Miles & Huberman, 1994, S. 108-111).

Die Interviewaussagen wurden schriftlich festgehalten und als selektives Protokoll niedergeschrieben. Somit wurden nur diejenigen Punkte angezeigt, die für die Analyse und die Vergleiche sinnvoll sind, während überflüssiges Material weitestgehend ausgelassen wurde (Mayring, 2002, S. 97-99).

#### **4.1.4. Zusammenfassung der in den Interviews erhobenen Daten**

Im Folgenden sollen die Angaben, die von den befragten NPO im Rahmen der semi-strukturierten Interviews gemacht wurden, zusammengefasst werden. Es handelt sich hierbei um eine explorative Studie, weshalb die Daten und Resultate nicht unbedingt auf

alle Organisationen übertragen werden können. Allerdings sind die befragten Organisationen in der Mehrzahl solche mit einem hohen Erfahrungswert in punkto Zusammenarbeit mit Freiwilligen, und auch Organisationen, bei denen man davon ausgehen kann, dass sie einen gewissen Bekanntheitsgrad in der Bevölkerung haben.

#### **4.1.4.1. Die fünfzehn befragten NPO im Detail**

Um die Herangehensweisen der in den Fallstudien betrachteten NPO hinsichtlich des Managements der Freiwilligen zu skizzieren, werden im Folgenden die im Rahmen der Interviews gemachten Aussagen vorgestellt. Um die Anonymität der NPO zu gewährleisten, werden einige Informationen bewusst nicht angeführt, unter anderem, da im Luxemburger Kontext oft nur sehr wenige NPO in einem bestimmten Bereich aktiv sind, und somit die Beschreibung der Aktivitäten oder Herangehensweisen, sogar ohne bestimmte Namen zu nennen, auf die Identität der Organisation hindeuten würde.

NPO 1 ist im Tierschutz aktiv. Die Homepage ist klar strukturiert, jedoch findet man lediglich Informationen zu einem Teil des Freiwilligenengagements, also zu einigen spezifischen Aufgaben. Auch ist kein Jahresbericht über die Homepage verfügbar, der z.B. Informationen zum Umfang der Arbeit mit Freiwilligen geben könnte. Facebook wird erst seit kurzer Zeit genutzt, daher ist es noch nicht klar, ob dieses Medium der Organisation dabei hilft, neue Freiwillige anzuziehen.

Im Rahmen des Interviews wurde angegeben, dass Freiwillige im administrativen Bereich sich mindestens dreimal pro Woche engagieren sollten, auch damit sichergestellt ist, dass alle Freiwilligen stets auf dem neuesten Informationsstand sind. Das Engagement im administrativen Bereich findet an Werktagen statt (in den anderen Bereichen ist das freiwillige Engagement ohne feste Zeitangaben möglich), was es für berufstätige schwierig macht, sich zu engagieren. Diese Angaben machen es einerseits schwierig, neue Freiwillige zu finden (z.B. auch jüngere Freiwillige), jedoch sind andererseits diejenigen Personen, die sich engagieren, seit langer Zeit aktiv, stark in die Organisation eingebunden und haben ein gewisses Mitspracherecht.

Die NPO gibt an, aktuell keine weiteren Festangestellten einstellen zu können, weshalb es wichtig ist, dass die im administrativen Bereich eingesetzten Freiwilligen so häufig wie möglich eingesetzt werden. Die Freiwilligen sind essentiell für das Funktionieren der

NPO. Durch die häufige Anwesenheit sind die Freiwilligen optimal in das Team der Festangestellten integriert und es kommt selten zu Konflikten, obwohl Freiwillige und Angestellte zum Teil dieselben Aufgaben verrichten. Generell musste sich die NPO in der Vergangenheit nur einmal von einem Freiwilligen trennen, da die Zusammenarbeit nicht funktioniert hat. Ein monatliches Meeting soll helfen, Problemen zwischen den involvierten Personen vorzubeugen.

Vor einer Zusammenarbeit mit Freiwilligen kommt es zu einem Erstgespräch, jedoch wird keine schriftliche Vereinbarung abgeschlossen, falls es zu einer Kooperation kommt. Die Freiwilligen werden durch Festangestellte eingearbeitet (es gibt keinen Freiwilligenkoordinator) und die Schulungen erfolgen mündlich.

Eventuelle Kosten der Freiwilligen werden nicht erstattet. Den Freiwilligen wird einmal pro Jahr im Rahmen eines Events gedankt. Eine Verabschiedung erfolgt ohne Formalitäten. Ein Zertifikat kann auf Nachfrage erstellt werden.

NPO 2 ist international aktiv und unterstützt sich in Notsituationen befindende Leistungsadressaten z.B. im Rahmen von Hungersnöten. Die Organisation arbeitet mit rund 15 Freiwilligen zusammen, die in diversen Bereich aktiv sind, darunter administrative Arbeiten oder auch handwerkliche Tätigkeiten. Aktuell findet keine aktive Suche nach neuen Freiwilligen statt, da der Bedarf aktuell gedeckt ist. Die meisten Freiwilligen werden als Langzeitfreiwillige kategorisiert. Punktuell werden Corporate Volunteering Programme durchgeführt. Der Jahresbericht enthält keine detaillierten Angaben zur Arbeit mit Freiwilligen, jedoch wird den Freiwilligen im Bericht gezielt Dank für das Engagement ausgedrückt.

Potentielle Freiwillige nutzen ein über die Homepage erhältliches Einschreibeformular, mittels welchem sie die Verfügbarkeiten, Erfahrungen und Motivationen angeben können. Es werden Erstgespräche geführt, um die gegenseitigen Erwartungen zu klären. Eine Probezeit ist möglich. Kommt es zu einer Zusammenarbeit, wird ein schriftlicher Vertrag erstellt, der unter Anderem die Regeln festhält, die beim Umgang mit Leistungsadressaten zu beachten sind.

Die Anzahl der Freiwilligen wurde im Laufe der Jahre reduziert, um verstärkt auf Festangestellte zu setzen. Die Freiwilligen scheinen nicht essentiell für das Funktionieren der

Organisation. Die Aufgaben der Freiwilligen sind von denjenigen der Festangestellten getrennt und es kommt selten zu Konflikten. Es ist eine bestimmte Person innerhalb der Organisation vorgesehen, die die Freiwilligen betreut.

NPO 3 ist in diversen sozialen Bereichen aktiv und arbeitet über das Jahr verteilt mit mehreren hundert Freiwilligen zusammen, wovon viele sich langfristig engagieren. Corporate Volunteers werden eingesetzt, aber eher im Rahmen punktueller Engagements. Die Annoncen auf der Homepage zur Anwerbung der Freiwilligen sind äußerst detailliert (Angabe des Einsatzortes, der zeitlichen Anforderungen, etc.). Einige Bereiche der Organisation sind gezielt auf die Zusammenarbeit mit jungen Freiwilligen aufgebaut und es besteht ein großes Interesse seitens junger Menschen sich freiwillig zu engagieren.

Die Organisation hat einen Teilzeitfreiwilligenkoordinator. Der Bedarf an Freiwilligen wird von den verschiedenen Abteilungen der Organisation festgelegt. Falls es nach dem Erstgespräch mit einem potentiellen Freiwilligen zu einer Kooperation kommt, wird eine schriftliche Vereinbarung unterzeichnet. Die Aufgaben der Freiwilligen sind zum größten Teil von denjenigen der Festangestellten getrennt. Die Kosten der Freiwilligen werden, außer bei außerordentlichen Gelegenheiten, nicht erstattet. Zertifikate werden auf Anfrage ausgestellt.

NPO 4 betreut Leistungsadressaten mit einer bestimmten Krankheit. Die rund 30 Freiwilligen stehen nicht in direktem Kontakt mit den betreuten Menschen, sondern arbeiten vorwiegend im administrativen Bereich oder werden im Rahmen von Events eingesetzt. Die Aufgaben der Freiwilligen überschneiden sich nicht mit denen der Festangestellten. Die Anwerbung der Freiwilligen erfolgt mittels der Homepage und Facebook. Im Falle einer Zusammenarbeit wird keine schriftliche Vereinbarung unterzeichnet.

Wenn Freiwillige gebraucht werden (z.B. im Rahmen von Events), wird eine E-Mail an die in der Datenbank enthaltenen Freiwilligen verschickt. Verfügbare Freiwillige melden sich und werden entsprechend ihrer Verfügbarkeiten eingeplant.

Kosten werden den Freiwilligen nicht erstattet. Zertifikate können erstellt werden, jedoch erfolgen Anfragen in dieser Hinsicht eher selten.

NPO 5 betreut kranke Leistungsadressaten und arbeitet mit rund 100 Freiwilligen zusammen, die über eine abgeschlossene Ausbildung im medizinischen Bereich verfügen müssen (daher sind prinzipiell keine Schulungen nötig). Die potentiellen Freiwilligen werden über die Internetseite der NPO, Annoncen in der Presse oder über Flyer in Arztpraxen oder Krankenhäusern angesprochen. Es werden zusätzlich mehrere soziale Medien genutzt, um auf die Angebote aufmerksam zu machen.

Vor einer Zusammenarbeit ist eine dreitägige Probezeit vorgesehen. Besteht nach dieser Zeit auf beiden Seiten Interesse das Engagement fortzuführen, wird ein schriftlicher Vertrag erstellt. Es gibt keinen Freiwilligenkoordinator, jedoch sind mehrere Ansprechpersonen für die Freiwilligen vorgesehen. Diese organisieren alle zwei Monate ein Meeting, um die Zusammenarbeit mit den Freiwilligen zu besprechen.

Die diversen Kosten der Freiwilligen werden erstattet und auf Anfrage werden den Freiwilligen detaillierte Zertifikate ausgestellt, die über die geleisteten Arbeiten Auskunft geben.

NPO 6 arbeitet mit rund 80 Freiwilligen zusammen und betreut Leistungsadressaten die psychologische Hilfe benötigen. Die Freiwilligen werden in diversen Bereichen eingesetzt, darunter im administrativen Bereich. Freiwillige können aber auch, nach erfolgreichem Abschluss aller nötigen Schulungen, Leistungsadressaten betreuen. In diesem Fall werden die Freiwilligen vom psychologischen Personal der Organisation supervisiert.

Die Organisation schreibt eine Mindestanzahl an Stunden vor, die von den Freiwilligen pro Monat geleistet wird. Zertifikate werden bewusst nicht ausgestellt, um die Anonymität der Freiwilligen zu wahren. Kosten, z.B. für die Anfahrt, können auf Anfrage erstattet werden.

NPO 7 arbeitet mit rund 200 Freiwilligen zusammen, die in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden. Sie können bei der Betreuung der Leistungsadressaten während Reisen, die durch die NPO organisiert werden, eingesetzt werden, oder aber auch z.B. im administrativen Bereich. Für einige Aufgaben werden gezielt jüngere Menschen eingesetzt, die aber ein gewisses Mindestalter haben müssen.



Je nach Aufgabengebiet werden mit potentiellen Freiwilligen Erstgespräche abgehalten (entweder mit physischer Anwesenheit oder per Telefon) oder aber Informationsveranstaltungen mit mehreren interessierten Personen. Kommt es zu einer Zusammenarbeit, wird eine schriftliche Vereinbarung erstellt.

NPO 8 arbeitet mit rund 210 Freiwilligen zusammen und engagiert sich für Leistungsadressaten mit einer bestimmten Krankheit. Auch hier werden die Freiwilligen in diversen Bereichen eingesetzt und können in direktem Kontakt Leistungsadressaten betreuen (in diesem Fall werden aber lediglich erwachsene Freiwillige eingesetzt). Es ist keine Probezeit vorgesehen. Kommt es zu einer Zusammenarbeit, wird eine Vereinbarung unterzeichnet.

Die Anwerbung von Freiwilligen über die sozialen Medien generiert ein großes Interesse. Per Telefon wird mit dem potentiellen Freiwilligen geklärt, ob eine Zusammenarbeit möglich ist. Ist dies der Fall, füllt der potentielle Freiwillige einen Fragebogen aus. Anschließend erfolgt ein detailliertes Gespräch. Im Falle einer Zusammenarbeit werden eine Vereinbarung sowie ein Verhaltenskodex unterzeichnet.

NPO 9 arbeitet als einzige befragte Organisation nur noch sporadisch mit Freiwilligen zusammen und nutzt freiwillige Helfer lediglich in Bereichen, die weder Schulungen noch besondere Vorkenntnisse erfordern. Die Suche nach Freiwilligen erfolgt ausschließlich über bereits bestehende Kontakte und es erfolgen im Falle einer Zusammenarbeit keinerlei Formalitäten wie z.B. Vereinbarungen, mitunter auch um zu vermeiden, potentielle Freiwillige durch ein Zuviel an Bürokratie abzuschrecken.

NPO 10 arbeitet mit 150 Freiwilligen zusammen, die in Bereichen wie Fundraising, Administration oder auch Sensibilisierungskampagnen eingesetzt werden. Für alle Aufgaben werden detaillierte Anzeigen angefertigt, die ein genaues Bild über das Engagement vermitteln. Freiwillige werden über diverse Kanäle angesprochen, soziale Medien werden aktuell aber nur zur generellen Informationsvermittlung genutzt, nicht aber im Rahmen der gezielten Suche nach Freiwilligen.

Der potentielle Freiwillige erhält Informationen zu der Organisation bei einem Erstgespräch. Kommt es zu einer Zusammenarbeit, erfolgt ein Teil der Schulung mittels der

organisationsinternen E-Learning Plattform. Es wird eine Vereinbarung unterzeichnet, und die Kosten der Freiwilligen werden erstattet.

NPO 11 betreut Patienten mit einer bestimmten degenerativen Krankheit und arbeitet mit rund 25 Freiwilligen zusammen, von denen die meisten in der Patientenbetreuung eingesetzt werden. Dies setzt eine umfassende Schulung voraus. Die Aufgaben der Freiwilligen und der Festangestellten sind klar voneinander getrennt (die Freiwilligen übernehmen z.B. nicht die Pflege der Patienten, sondern diese wird von Fachpersonal ausgeführt). Die Freiwilligen unterzeichnen eine Vereinbarung, die unter Anderem festhält, wie der Freiwillige sich gegenüber den Patienten zu verhalten hat. Die bisher eingesetzten Freiwilligenkoordinatoren werden in Zukunft durch Personen aus dem Human Resources Bereich ersetzt.

NPO 12 gibt an, mit rund 120 Freiwilligen zu kooperieren. Diese werden in der Betreuung der unheilbar kranken Leistungsadressaten eingesetzt, was eine umfangreiche Schulung voraussetzt. Die Freiwilligen dürfen erst nach Abschluss der Schulung mit den Leistungsadressaten in Kontakt treten.

Bei einem Erstgespräch wird die Motivation der potentiellen Freiwilligen geklärt, sowie überprüft, ob die Freiwilligen mit der mit der Arbeit verbundenen psychischen Belastung umgehen können. Während des Engagements erfolgen regelmäßige Meetings um die Situation der Freiwilligen zu prüfen.

NPO 13 arbeitet mit mehreren tausend Freiwilligen in diversen Bereichen zusammen, von denen eine hohe Zahl punktuell im Fundraising aktiv sind. Die Organisation nutzt, je nach Aktivitätsbereich, diverse soziale Medien, und kann somit die Kommunikation gezielt an die jeweiligen Ansprechpartner anpassen. In einigen Bereichen wird ausschließlich mit jungen Freiwilligen kooperiert. Jede Kooperation mit Freiwilligen wird mittels einer schriftlichen Vereinbarung organisiert. Je nach Situation kann entweder ein Erstgespräch oder aber ein Schnuppertag mit potentiellen Freiwilligen organisiert werden.

NPO 14 hat rund 50 Freiwillige in der Datenbank, von denen jedoch mehrere potentiell nicht mehr aktiv sind. Falls die NPO Freiwillige benötigt, werden die in der Datenbank

enthaltenen Freiwilligen kontaktiert – es findet aktuell keine Suche nach neuen Freiwilligen statt. Kosten können erstattet werden, jedoch wird dies selten in Anspruch genommen.

NPO 15 setzt die Freiwilligen in diversen Bereichen ein. Falls Freiwillige die Leistungsadressaten betreuen, wird eine Mindestzahl an Stunden vorgegeben, an denen der Freiwillige sich engagieren muss. Auch müssen dies Freiwilligen ein gewisses Mindestalter erreicht haben. Die Aufgabengebiete der Freiwilligen sind von denen der Angestellten getrennt. Potentielle Freiwillige werden zu einem Erstgespräch eingeladen und im Falle einer Zusammenarbeit werden schriftliche Vereinbarungen unterzeichnet.

#### **4.1.4.2. Ergebnisse der Fallstudien**

Im Folgenden sollen die Ergebnisse der Fallstudien vorgestellt werden, insbesondere soll Wert auf die vergleichenden Aspekte gelegt werden.

##### **4.1.4.2.1. Anzahl der Freiwilligen**

Die Anzahl der Freiwilligen schwankt stark zwischen den befragten Organisationen und kann von unter 10 bis weit über 500 Freiwillige reichen. Die größten Organisationen, hinsichtlich Tätigkeitsbereiche oder Mitarbeiterzahlen, haben hierbei auch in der Regel die größte Zahl an Freiwilligen, wobei es aber Ausnahmen gibt.

Abbildung 2 zeigt die Anzahl der NPO, die mit einer gewissen Anzahl Freiwilligen zusammenarbeiten:

Anzahl Freiwillige	Betroffene NPO
1-9	2
10-49	3
50-99	3
100-500	5
>500	2

*Abbildung 2: Anzahl Freiwillige(a) (Quelle: eigene Abbildung)*

Von den 15 befragten NPO arbeiten demnach 8 mit 1 bis 99 Freiwilligen zusammen, 7 mit über 100 Freiwilligen, 2 von den letztgenannten sogar mit über 500 freiwilligen Helfern. Nur eine größere Organisation hat angegeben, nur noch selten und sporadisch, also ausschließlich mit episodischen Freiwilligen, zusammenzuarbeiten, z.B. bei Events. Die restlichen 14 befragten Organisationen arbeiten über das Jahr konstant mit freiwilligen Helfern.

Das folgende Diagramm (Abbildung 3) soll die prozentuale Verteilung aufzeigen:

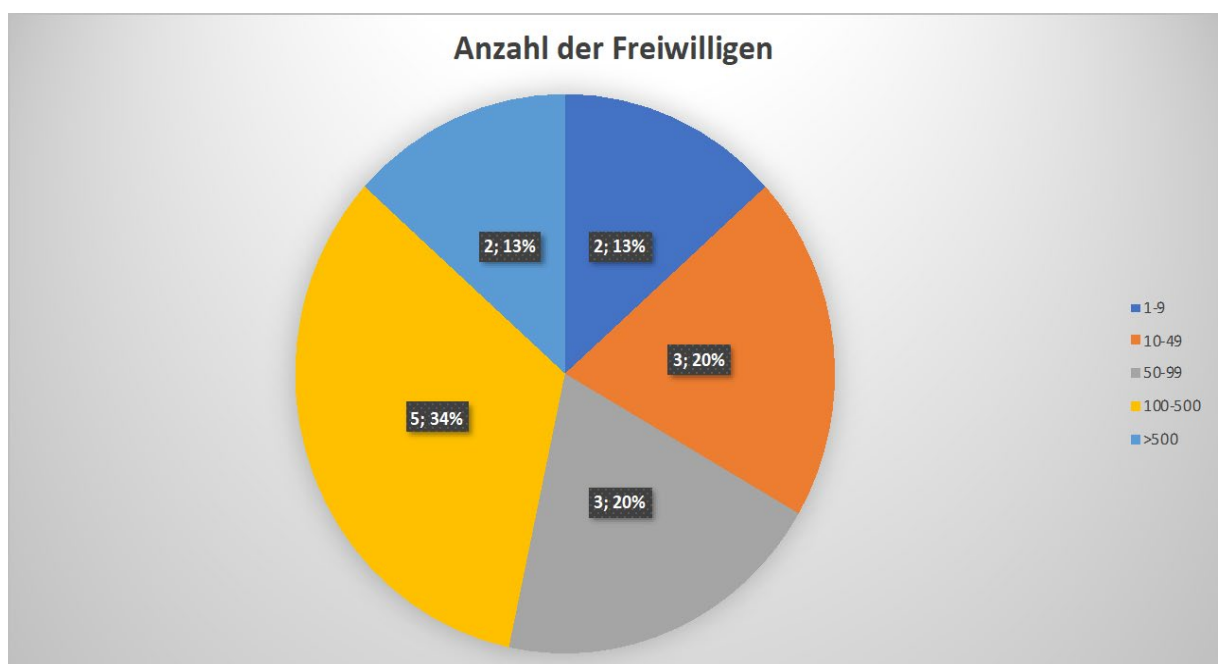


Abbildung 3: Anzahl Freiwillige(b) (Quelle: eigene Abbildung)

Bei Analyse der Aussagen fällt auf, dass die Zählweise hinsichtlich der Anzahl der Freiwilligen von NPO zu NPO abweichen kann. Während einige NPO zum Zeitpunkt des Interviews aktualisierte Zahlen, die sich aus einer regelmäßig aktualisierten Datenbank ergeben, zur Verfügung hatten, haben andere Befragungsteilnehmer approximative Angaben gemacht, die von den tatsächlichen Zahlen eventuell abweichen können.

Auch haben einige NPO angegeben, zwar über eine Datenbank mit Informationen hinsichtlich der Freiwilligen zu verfügen, aber dass die besagte Datenbank seit einer gewissen Zeit nicht mehr aktualisiert wurde. Es kann also sein, dass einige NPO Freiwillige mitzählen, die im Prinzip nicht mehr aktiv sind (2 NPO, die mit 50-99 Freiwilligen kooperieren, haben angegeben, dass das eventuell für eine relativ hohe Zahl an Freiwilligen

zutreffen kann, da mit vielen der Freiwilligen aus der Datenbank seit einiger Zeit kein Kontakt mehr erfolgt ist).

Ein Interviewteilnehmer hat zum Zeitpunkt der Befragung zufällig ebenfalls an einer Studie zum Thema Freiwilligenarbeit im Rahmen seines Masterstudiums gearbeitet. Das Thema der Studie bezieht sich auf die spezifischen Möglichkeiten der NPO, bei welcher er arbeitet, inaktive Freiwillige, die in der Datenbank enthalten sind, zu reaktivieren. Es hat sich nämlich gezeigt, dass viele NPO Freiwillige in der Datenbank auflisten, mit denen es über einen gewissen Zeitraum keinen Kontakt mehr gab, es also nicht klar ist, ob diese Menschen noch verfügbar sind oder an einer Weiterführung der Freiwilligenarbeit interessiert sind.

Weiterhin auf diese Menschen zurückgreifen zu können hätte aber gewisse Vorteile, da ein erster Kontakt bereits besteht, die Menschen die Organisation und deren Werte kennen, und eventuell bereits eine Schulung absolviert haben. Die Kosten für die NPO sind, wenn sie bei Bedarf auf solche Freiwilligen zurückgreifen, wahrscheinlich geringer als bei Anwerbung und Einarbeitung neuer Freiwilliger.

Auch haben einzelne (hauptsächlich kleinere) NPO lediglich die Zahl der Langzeitfreiwilligen angegeben, und die episodischen oder kurzzeitig engagierten Freiwilligen überhaupt nicht mitgezählt. Bei den größeren Organisationen ist aufgefallen, dass ein großer Teil der angegebenen Freiwilligen episodische Helfer sein können, die sich z.B. einmal pro Jahr im Rahmen einer Fundraising-Aktion engagieren, jedoch die restliche Zeit des Jahres inaktiv sind. Die angegebenen Zahlen sollten daher mit Vorsicht betrachtet werden und unter Berücksichtigung dieser möglichen Abweichungen in der Zählweise.

NPO sollten, zumindest ab einer gewissen Zahl an freiwilligen Helfern, über eine Datenbank verfügen, in der alle Freiwilligen aufgelistet werden (unter Berücksichtigung der weiter oben genannten Regeln hinsichtlich des Datenschutzes) und die regelmäßig aktualisiert wird.

Innerhalb der Datenbank sollte der Unterschied zwischen Kurzzeit- und Langzeitfreiwilligen gemacht werden, sowie auch ersichtlich sein, bei welchen Aufgaben der Freiwillige sich aktuell engagiert oder in der Vergangenheit bereits engagiert hat. Durch diese Datenbank hat die NPO zu jedem Zeitpunkt einen genauen Überblick über die Anzahl der

aktiven Freiwilligen, sowie über die Freiwilligen, die potentiell bei Bedarf reaktiviert werden können. Dies ermöglicht es, im Idealfall eine bessere Steuerung sowie Kostenkontrolle zu haben, sowie auch die Möglichkeit, stets über aktuelle Zahlen zu verfügen.

#### **4.1.4.2.2. Vorgaben der NPO zum Engagement**

2 von 15 NPO machen genaue Vorgaben, wie oft Freiwillige sich im Rahmen von bestimmten Tätigkeiten engagieren müssen. Das kann von mehrmals pro Woche bis zu einer Mindeststundenzahl pro Monat reichen. Wenn die potentiellen Freiwilligen diese Kriterien nicht erfüllen können, kommt es im Prinzip nicht zu einer Zusammenarbeit, oder die Freiwilligen müssen, wenn möglich, auf andere freiwillige Tätigkeiten verwiesen werden.

Bei den anderen 13 NPO engagieren sich die Freiwilligen je nach Verfügbarkeit, jedoch kann es sein, dass für spezifische Engagements aus organisatorischen Gründen fixe Zeiten vorgesehen sind. Falls diese für einen bestimmten Freiwilligen nicht passen, wird ein alternatives Angebot empfohlen, der Freiwillige wird aber prinzipiell nicht ausgeschlossen.

In den beiden genannten Fällen ist das Vorschreiben solcher Vorgaben unerlässlich, da die betreffenden Organisationen die Freiwilligen tatsächlich in die Haupttätigkeit der Organisation einbinden. Die Freiwilligen sind hier also kein einfaches „Nice-to-have“, sondern die Organisation hängt in einem hohen Maß von der Arbeit der Freiwilligen ab, die zumindest zum Teil die gleichen Tätigkeiten ausführen wie die Mitarbeiter der Organisation.

Um die Arbeit, die den Leistungsadressaten zu Gute kommen soll zu ermöglichen, muss die Organisation also gewährleisten, dass zu einem gewissen Zeitpunkt, maßgeblich während den Öffnungszeiten der Organisation, genug Freiwillige zur Verfügung stehen.

Während die Vorgaben also einerseits ihre Berechtigung haben, werden andererseits viele potentielle Freiwillige ausgeschlossen, da diese z.B. während der Öffnungszeiten der Organisation selber arbeiten müssen. Somit werden z.B. hauptsächlich ältere Freiwillige engagiert, die bereits weniger oder nicht mehr arbeiten, jedoch werden jüngere Freiwillige ausgeschlossen.

Neben den Aufgaben für Freiwillige, die nur zu bestimmten Uhrzeiten ausführbar sind, kann eine NPO versuchen neue Aufgabengebiete zu identifizieren, die einem breiteren Publikum ein freiwilliges Engagement ermöglichen (z.B. Arbeiten, die nicht direkt mit

den Leistungsadressaten zu tun haben). Auch die Möglichkeiten des Online Volunteering sind hier, wenn möglich, in Erwägung zu ziehen (generell scheint das Online Volunteering bisher nicht in vielen NPO große Anwendung zu finden).

So kann die Organisation ein breiteres Spektrum an Freiwilligen für sich gewinnen und vermeiden, interessierte Freiwillige sozusagen durch zu geringe Engagementmöglichkeiten oder eine zu geringe Flexibilität in Sachen Engagementzeitpunkt abzuschrecken. Die Vielfalt an Engagementmöglichkeiten macht die Organisation insgesamt attraktiver für Freiwillige (Hager & Brudney, 2011, S. 139-141).

#### **4.1.4.2.3. Die Aufgaben der Freiwilligen**

Die Aufgaben, die von Freiwilligen in den befragten NPO übernommen werden, unterscheiden sich mitunter stark. Somit ist auch die Wichtigkeit der Freiwilligen für die Funktionsweise der jeweiligen NPO unterschiedlich.

Während die Arbeit einiger NPO ohne den Einsatz von Freiwilligen im Prinzip nicht möglich wäre (z.B. weil es finanziell gesehen nicht möglich ist, weitere bezahlte Mitarbeiter einzustellen), so sind bei anderen NPO die Freiwilligen eher als „Nice-to-have“ anzusehen, da sie zum Teil eher einfache oder scheinbar nebensächliche Arbeiten übernehmen.

Aufgrund der während der Interviews gemachten Aussagen, scheinen die Freiwilligen bei 6 der 15 NPO sehr wichtig bis unerlässlich für die Arbeit der NPO, bei 9 NPO hingegen würde die Organisation scheinbar auch ohne Freiwillige zufriedenstellend funktionieren, auch wenn dann für die Festangestellten wohl etwas mehr Arbeit anfallen würde.

Die Aufgabengebiete der Freiwilligen unterscheiden sich sehr stark von einer NPO zur anderen. Bei einigen sind die Freiwilligen sehr stark in die Arbeit eingebunden und ersetzen somit bezahlte Mitarbeiter. Dies setzt in einigen Fällen mitunter umfangreiche Schulungen voraus (in mehreren Fällen weit über 100 Stunden) oder das Vorhandensein gewisser Fähigkeiten seitens der Freiwilligen (fertige Ausbildung, abgeschlossenes Studium, ...), bevor das Engagement beginnen kann.

Wenn man berücksichtigt, wie weiter oben erwähnt, dass viele Freiwillige im Rahmen des Engagements gezielt die Möglichkeit suchen interessante (eventuell projektbezogene) Aufgaben und somit Verantwortung zu übernehmen, die eigenen Fähigkeiten auszubauen

oder auch ihre Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern, leuchtet ein, dass die Chancen Freiwillige anzuziehen sich verbessern sollten, je interessanter das Einsatzgebiet der Freiwilligen ist.

Das Einbinden von Freiwilligen in vitale Arbeitsgebiete einer NPO beherbergt einige Risiken, da Freiwillige ihr Engagement jederzeit und ohne größere Formalitäten beenden können und somit Know-How für die NPO verloren geht, falls ein Freiwilliger aufhört. Eine NPO hat angegeben, dass eben aus diesem Grund bewusst die Aufgabengebiete der Freiwilligen im Laufe der Jahre reduziert wurden und vermehrt auf bezahlte Mitarbeiter gesetzt wurde (Professionalisierung). Freiwillige werden z.B. nur noch für relativ einfache administrative Vorgänge eingesetzt.

Dies kann erklären, warum in einigen NPO die Aufgaben der Freiwilligen mitunter recht einfach sind. Auf der anderen Seite birgt dies aber auch die Gefahr, keine neuen Freiwilligen anzuziehen, da die Attraktivität der Aufgaben zu gering ist.

Hier sollte eine NPO somit versuchen Möglichkeiten zu finden, die Aufgaben für Freiwillige interessant zu gestalten, ohne jedoch in einem zu hohen Maße von den Freiwilligen abhängig zu sein, falls dies ein unerwünschtes Risiko darstellt, z.B. gezielt auf interessante Einsatzmöglichkeiten für Kurzzeitfreiwillige setzen.

#### **4.1.4.2.4. Langzeit- oder Kurzzeitfreiwillige**

Bei der Frage danach, ob die Freiwilligen der NPO sich eher langfristig oder kurzzeitig engagieren, ist die Aufteilung sehr ausgewogen: 5 NPO geben an, eher Langzeitfreiwillige zu haben, 5 geben an, eher Kurzzeitfreiwillige zu engagieren, die anderen 5 geben an, dass beides zutrifft, sie also sowohl mit Freiwilligen, die sich über einen längeren Zeitraum engagieren, als auch mit Menschen, die sich eher kurz oder punktuell engagieren, kooperieren. Dies ist in Abbildung 4 dargestellt.



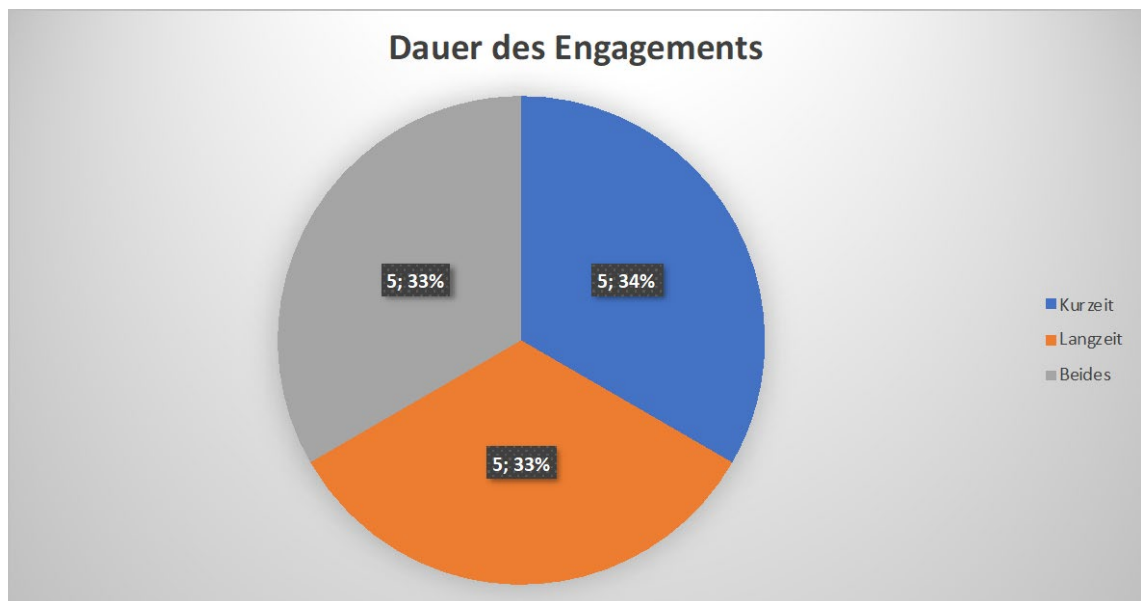


Abbildung 4: Dauer des Engagements (Quelle: eigene Abbildung)

Von den 5 NPO die angeben, hauptsächlich mit Langzeitfreiwilligen zu arbeiten, arbeitet eine mit weniger als 10 Freiwilligen zusammen, eine mit 10-49 Freiwilligen, eine mit 50-99 Freiwilligen, und die anderen beiden mit über 100, respektive über 500 Freiwilligen zusammen. Bei einer dieser letztgenannten muss der Freiwillige eine Schulung von über 100 Stunden absolvieren, bevor das Engagement beginnen kann.

Diejenigen NPO, die hauptsächlich mit Kurzzeitfreiwilligen arbeiten, sind wie folgt aufgeteilt: eine NPO arbeitet mit weniger als 10 Freiwilligen zusammen (diese NPO nutzt den Einsatz Freiwilliger nur noch punktuell im Rahmen von Events), eine NPO arbeitet mit 10 bis 49 Freiwilligen zusammen, eine weitere mit 50-99 Freiwilligen, während die anderen 2 NPO mit 100 bis 500 Freiwilligen arbeiten.

Die Aufteilung der NPO, die angeben sowohl mit Langzeit- als auch mit Kurzzeitfreiwilligen zu arbeiten: eine NPO arbeitet mit 10-49 Freiwilligen, eine mit 50-99 Freiwilligen, 2 NPO arbeiten mit 100-500 Freiwilligen und eine mit über 500 Freiwilligen. Dies wird in nachfolgender Abbildung 5 dargestellt:

Anzahl Freiwillige	Langzeit	Kurzzeit	Beides
1-9	1	1	0
10-49	1	1	1

50-99	1	1	1
100-500	1	2	2
>500	1	0	1

Abbildung 5: Verteilung Dauer des Engagements gegenüber Anzahl Freiwillige (Quelle: eigene Abbildung)

#### 4.1.4.2.5. Bedarfseinschätzung

In der Literatur wird angeraten, nachdem eine NPO die Entscheidung getroffen hat, mit Freiwilligen zusammenarbeiten zu wollen und nachdem festgelegt wurde, welche Aufgaben von Freiwilligen übernommen werden können, eine Bedarfseinschätzung vorzunehmen, wie viele Freiwillige je nach Aufgabenbereich gebraucht werden.

Dies hilft einerseits eine bessere Übersicht über die aktuellen Bedürfnisse zu haben und zu wissen, ob es für den Bedarf aktuell genug mit der NPO in Kontakt stehende Freiwillige gibt. Andererseits hilft es, genaue Ziele zu setzen, was durch die Anwerbungsbestrebungen, wenn neue Freiwillige gesucht werden müssen, erreicht werden muss.

7 der befragten NPO haben angegeben, keine Bedarfseinschätzung vorzunehmen in Hinblick auf die Anzahl der gebrauchten freiwilligen Helfer. 8 NPO hingegen haben angegeben, eine solche Bedarfsplanung vorzunehmen.

2 von denjenigen NPO, die keine Bedarfsanalyse machen, haben angegeben, aktuell über genug Freiwillige zu verfügen, so dass eine solche Analyse nicht nötig sei. 3 von denjenigen NPO, die eine Bedarfsanalyse vornehmen, haben angegeben, dass die Analyse pro Abteilung, die mit Freiwilligen arbeitet, erstellt wird.

Es kann von Vorteil sein, auch für NPO die seit einigen Jahren mit den gleichen Langzeitfreiwilligen arbeiten und daher prinzipiell keine neuen Freiwilligen suchen, z.B. jedes Jahr eine Bedarfsanalyse an Freiwilligen zu erstellen (Reifenhäuser et al. 2012, S. 83).

Dies hilft einerseits, die Liste der durch Freiwillige getätigten Arbeiten zu überprüfen oder zu ergänzen (die durch Freiwillige übernommenen Aufgaben können im Laufe der Jahre ändern) und auf dieser Basis zu evaluieren, ob die aktuelle Anzahl Freiwillige ausreicht oder aber ein Risiko besteht, dass die eingesetzten Freiwilligen überfordert werden

könnten. Auch ist dies ein geeigneter Moment, mit den Freiwilligen und den Festangestellten Rücksprache zu nehmen (Reifenhäuser et al., 2012, S. 110), wie diese selbst die Situation empfinden und ob sie der Meinung sind, dass mehr Freiwillige eventuell nützlich sein könnten.

Falls aufgrund der Bedarfsanalyse und der Einschätzung seitens der implizierten Personen die Entscheidung getroffen wird, weitere Freiwillige zu suchen, kann dies mit Hilfe einer bezifferten Bedarfsanalyse (benötigte Anzahl an Freiwilligen, nötige Stunden pro Woche, ...) bestmöglich untermauert werden, um die Stakeholder von allen weiteren Schritten zu überzeugen, vor allem wenn dabei Kosten entstehen sollten.

#### **4.1.4.2.6. Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und bezahlten Mitarbeitern**

In der Literatur werden zum Thema Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Festangestellten eine ganze Reihe Punkte vorgeschlagen, wie die Zusammenarbeit bestmöglich funktionieren kann und wie das Konfliktpotential reduziert werden kann (Reifenhäuser et al., 2012, S. 104). Spannungen können beispielsweise dadurch entstehen, dass Festangestellte die Angst verspüren, durch Freiwillige ersetzt zu werden. Wichtig für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen sind Klarheit der gegenseitigen Rollen, sowie eine solide Unterstützung durch bezahlte Mitarbeiter (Studer, 2016, S. 706).

Eine von der Literatur vorgeschlagene Möglichkeit, Problemen aus dem Weg zu gehen, ist die Aufgaben der Festangestellten von denen der Freiwilligen zu trennen. Auch beugt die Reduzierung der Unsicherheit hinsichtlich der Aufgaben einer möglichen Demotivation der implizierten Personen vor (Lichtsteiner et al., 2015, S. 154).

3 NPO geben an, dass die Aufgaben gar nicht getrennt sind, also dass die Freiwilligen die gleichen Arbeiten verrichten, wie die bezahlten Mitarbeiter. 6 NPO geben an, dass die Aufgaben strikt getrennt sind. 6 NPO geben an, dass die Aufgaben zumindest zum Teil oder sogar größtenteils getrennt sind.

Gleichzeitig geben 12 NPO an, dass Konflikte zwischen bezahlten Mitarbeitern und Freiwilligen sehr selten sind, aber schon vorgekommen sind, jedoch nicht immer einzig und allein aus einer unscharfen Trennung der Verantwortlichkeiten herrühren, sondern meist aus einfachen zwischenmenschlichen Spannungen, die wohl bei jeder Zusammenarbeit entstehen können. 3 NPO geben an, noch keine Konflikte in dieser Hinsicht gehabt zu

haben. Eine NPO gibt zusätzlich an, dass speziell für diesen Fall Regeln für das Konfliktmanagement festgehalten wurden, die auch festlegen, an wen sich betroffene Mitarbeiter oder Freiwillige bei Problemen wenden können.

Was Meetings zwischen Festangestellten und Freiwilligen oder mit den Freiwilligen allein betrifft, die von der Literatur empfohlen werden, um Spannungen zwischen den implizierten Personen zu verhindern oder, wenn bereits entstanden, zu klären (Reifenhäuser et al., 2012, S. 119), so geben 9 NPO an, solche Meetings abzuhalten, allerdings variiert die Regelmäßigkeit (von einmal alle zwei Monate, über einmal pro Monat, bis hin zu einmal die Woche oder je nach Bedarf).

6 NPO geben an, entweder keine solchen Meetings abzuhalten oder aber je nach Bedarf kurze und eher informelle Gespräche mit den implizierten Personen zu führen. Eine NPO hat angegeben, dass es sich in der Praxis als unmöglich erweist, alle Freiwilligen gleichzeitig zu einem Gespräch einzuladen, da die Verfügbarkeiten der Freiwilligen zu unterschiedlich sind.

In einigen NPO, z.B. denjenigen, wo Freiwillige bezahlte Mitarbeiter ersetzen und daher die gleichen Aufgaben übernehmen müssen, sind die Vorschläge der Literatur, die Aufgaben strikt zu trennen, nicht umsetzbar. In der Mehrzahl der befragten NPO scheint es allerdings so zu sein, dass die Aufgaben zumindest teilweise getrennt sind und die Verantwortungsbereiche geklärt sind.

Konflikte zwischen Mitarbeitern und Festangestellten scheinen dementsprechend selten zu sein, was zum Teil an der Tatsache liegen kann, dass entweder regelmäßige Gespräche zwischen den implizierten Personen vorgesehen sind oder aber, dass alternativ Personen designiert wurden, die bei Problemen schlichtend einwirken.

Insofern eine Trennung der Aufgaben möglich ist, sollte diese eingesetzt werden, um alle potentiellen Konflikte zu vermeiden. In Fällen, wo die Aufgabenbereiche von Freiwilligen und bezahlten Mitarbeitern sich überschneiden, sollte schriftlich festgelegt werden, bei welcher Person die Verantwortlichkeiten oder Entscheidungsmöglichkeiten im Konfliktfall liegen. Eine NPO hat angegeben, dass vor allem Freiwillige, die in ihrem Berufs-

leben hohe Positionen innehatten, sich schwertun können, Anweisungen oder Entscheidungen seitens der Mitarbeiter der NPO entgegen zu nehmen, und dies zu Spannungen führen kann.

Auch sollten Ansprechpersonen designiert werden, die bei Konflikten zu Rate gezogen werden, ob es sich dabei um den Freiwilligenkoordinator handelt oder um einen anderen Mitarbeiter der Organisation. Wenn möglich und insofern nötig, sollten regelmäßige Gespräche zwischen Mitarbeitern und Freiwilligen vorgesehen werden, schon alleine um die aktuelle Situation zu besprechen und eventuelle Probleme gemeinsam lösen zu können, sowie auch um zu klären, ob eventuell weitere Freiwillige gebraucht werden.

#### **4.1.4.2.7. Freiwilligenkoordinatoren**

Der gezielte Einsatz von Freiwilligenkoordinatoren wird in der Literatur empfohlen (Lichtsteiner et al., 2015, S. 251), da diese für das Management der vielfältigen Aufgaben, die in Zusammenhang der Kooperation einer NPO mit Freiwilligen anfallen, am besten geeignet sind und zugleich eine bestmögliche Beziehung mit den Freiwilligen aufbauen können. Sie sollen durch ihren Führungsstil Freiwillige gezielt für die Ziele der NPO (und die Erreichung der Ziele) begeistern (Redmann, 2018, S. 67) und die Freiwilligen, wenn möglich, in Entscheidungen mit einbeziehen um die Motivation aufrecht zu erhalten (Amely & Krickhahn, 2013, S. 250-251).

5 der befragten NPO geben an, über keinen designierten Freiwilligenkoordinator zu verfügen. Die Freiwilligen wenden sich bei Fragen an die bezahlten Mitarbeiter der Organisation. 10 NPO hingegen haben einen Freiwilligenkoordinator, der sich, zumindest in Teilzeit, um das Freiwilligenmanagement (oder Teilbereiche davon) kümmert.

In der Literatur wird an einigen Stellen festgehalten, dass der Einsatz von Freiwilligenkoordinatoren in der Praxis noch zu selten stattfindet. Dies scheint sich zumindest bei den in dieser Studie befragten NPO nicht zu bestätigen, da hier immerhin 2/3 angeben, einen Freiwilligenkoordinator zu haben. Allerdings handelt es sich bei den befragten NPO auch um Organisationen, die ein hohes Maß an Professionalität aufweisen und langjährige Erfahrung haben. Eine Befragung, die gezielt kleinere oder neuere Organisationen anvisiert, bringt mit Sicherheit ein anderes Resultat in dieser Hinsicht.

Wenn der Umfang der Zusammenarbeit einer NPO mit Freiwilligen ein gewisses Ausmaß annimmt, z.B. in Hinsicht auf die Anzahl der Freiwilligen, sollte der Einsatz eines Freiwilligenkoordinators, zumindest in Teilzeit, empfohlen werden. Die Freiwilligen und bezahlten Mitarbeiter verfügen in dem Fall über eine feste Ansprechperson für vorher festgelegte Themen und die NPO stellt sicher, einen Mitarbeiter zu haben, der genug Zeit für diese anspruchsvollen Aufgaben zur Verfügung hat, schon alleine, wenn es um die Anwerbung der Freiwilligen geht (Reamon, 2016, S.75).

Es führt außerdem zu einer positiven Signalwirkung nach außen, da die NPO zeigt, dass das Thema des Freiwilligenmanagements mit der nötigen Sorgfalt und Professionalität angegangen wird (Hager & Brudney, 2011, S. 142).

#### **4.1.4.2.8. Anwerbung der Freiwilligen und Nutzung von Social Media**

Zwei der befragten NPO geben an, aktuell gar keine Freiwilligen zu suchen und dass dementsprechend auch keine gezielte Anwerbung erfolgt. 11 NPO geben an, mehr als einen Kommunikationskanal zu nutzen, um Freiwillige auf sich aufmerksam zu machen. Eine NPO gibt an, Freiwillige ausschließlich über bereits bestehende (physische) Kontakte (z.B. Mitglieder oder andere Freiwillige) zu suchen, also keine anderen Kommunikationskanäle zu nutzen.

In einigen der in der Studie betrachteten Fälle erfolgt die Anwerbung sehr generell (interessierte Menschen werden aufgerufen, sich bei der Organisation zu melden, ohne dass weitere Informationen direkt ersichtlich sind), eine NPO sucht gezielt nach Expats, einige NPO stellen ein Formular zur Verfügung (hier gibt der potentielle Freiwillige beispielsweise seine Motivation an oder seine Erfahrung im Bereich Freiwilligenarbeit, sowie seine Verfügbarkeiten).

Einige wenige (3 der befragten NPO), erstellen sehr detaillierte „Job descriptions“, aus denen ersichtlich ist, wie genau die Aufgabe des Freiwilligen aussieht, zu welchen Zeiten er an welchem Einsatzort gebraucht wird, etc., während 2 NPO zwar keine Job descriptions erstellen, jedoch über ihre Homepage sehr detaillierte Informationen geben, wie das Engagement aussieht (bei diesen NPO hat im Prinzip jeder Freiwillige die gleichen Aufgaben), was einer Job description also prinzipiell sehr nahe kommt. So kann gesagt werden, dass nur in 5 von 15 NPO ein sehr detailliertes Angebot erstellt wird.

Die Literatur hält fest, dass soziale Medien Teil der Kommunikationsstrategie von NPO sein sollten, auch z.B. im Rahmen der Kommunikation mit Freiwilligen (Waters et al., 2009, S. 102-106).

Was die Nutzung der sozialen Medien in den befragten NPO angeht, so sind alle befragten NPO (laut ihrer Homepage oder laut eigener Aussagen) mindestens auf einer Plattform aktiv. 15 NPO (also alle befragten NPO) sind auf Facebook aktiv, 7 auf Twitter, 6 auf LinkedIn und YouTube, 5 auf Instagram, sowie jeweils 1 NPO auf Pinterest und Flickr. Dies ist in nachfolgender Abbildung 6 graphisch dargestellt:

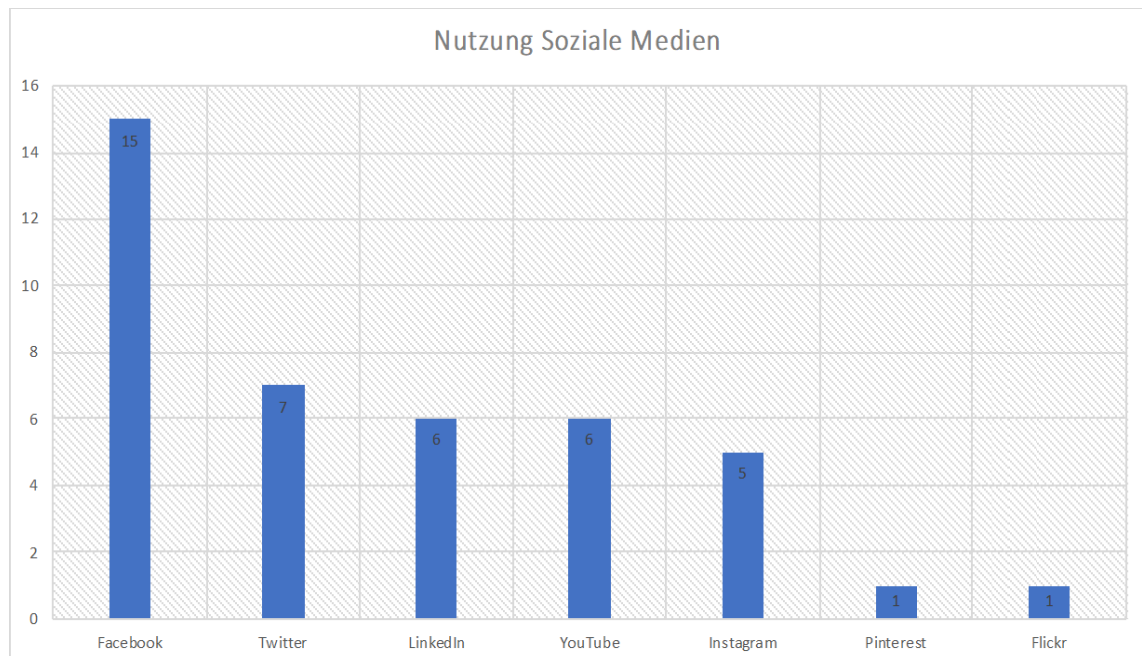


Abbildung 6: Nutzung soziale Medien (Quelle: eigene Abbildung)

Während nun einerseits alle NPO auf mindestens einer Plattform aktiv sind, was die Sichtbarkeit der NPO insgesamt erhöht, so geben 3 NPO an, soziale Medien gar nicht für die Suche nach Freiwilligen zu nutzen. 8 NPO geben an, nur Facebook im Rahmen der Suche nach Freiwilligen zu nutzen. Eine NPO gibt an, Facebook nur für die gezielte Suche nach episodischen Freiwilligen (die im Rahmen von Events gebraucht werden) zu nutzen.

Da viele der befragten NPO die sozialen Medien erst seit kurzer Zeit nutzen, ist bei diesen noch nicht ersichtlich, ob die Suche nach Freiwilligen über diese Kanäle als erfolgreich angesehen werden kann. Generell hat die Mehrzahl der Befragten angegeben, aktuell über

keinerlei Kennzahlen zu verfügen, was die Anzahl der Kontakte mit potentiellen Freiwilligen über die sozialen Medien betrifft.

Wie in der Literatur festgehalten und weiter oben beschrieben, sind die Möglichkeiten der sozialen Medien in punkto Kommunikation (z.B. auch im Bereich der Koordination der Freiwilligen) einerseits sehr umfangreich und eine kostengünstige Methode der Informationsverbreitung. Andererseits braucht die Nutzung der sozialen Medien ein gewisses Knowhow und die nötigen Mitarbeiter, da die Kommunikation im Auge behalten werden und auf eventuell schädigende Publikationen schnell reagiert werden muss.

Es kann also denjenigen NPO, die die Möglichkeit haben auf den diversen Plattformen aktiv zu sein, empfohlen werden diese auch zu nutzen, schon alleine um keinen Nachteil in punkto Sichtbarkeit gegenüber anderen NPO zu haben, deren Kommunikation breiter gefächert ist. Gerade NPO die jüngere Freiwillige anziehen möchten, sollten die Möglichkeiten der sozialen Medien nutzen.

#### **4.1.4.2.9. Erstgespräch und Probezeit**

Wenn die Anwerbung der Freiwilligen Früchte trägt und sich interessierte Freiwillige melden, sollte schnellstmöglich bei einem Erstgespräch geklärt werden, ob eine Zusammenarbeit Sinn macht und für NPO und Freiwillige gleichermaßen Vorteile bringt (Reifenhäuser et al., 2012, S. 97).

Mehrere der befragten NPO stellen Formulare über ihre Homepage zur Verfügung, über die der Interessierte vor dem Gespräch seine Erfahrungen, Kompetenzen, Motivationen oder auch Verfügbarkeiten mitteilen kann. Aufgrund der im Formular gemachten Angaben kann der ein oder andere potentielle Freiwillige ausgeschlossen werden, falls ersichtlich ist, dass eine Zusammenarbeit keinen Sinn macht.

Diejenigen Freiwilligen, die danach noch in Frage kommen, sollten zu einem Erstgespräch eingeladen werden, um sich einerseits gegenseitig kennenzulernen und andererseits zu klären, ob eine Zusammenarbeit tatsächlich stattfinden sollte. Kommt es zu einer Zusammenarbeit, kann eine Probezeit vorgesehen werden (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 41), die es dem Freiwilligen ermöglicht, seinen Aufgabenbereich besser kennenzulernen und am Ende welcher gemeinsam entschieden wird, ob die Zusammenarbeit weitergeführt wird.



Nur eine der befragten NPO hat angegeben, dass keinerlei Erstgespräche mit Freiwilligen stattfinden (diese NPO nutzt Freiwillige nur sporadisch im Rahmen von Events).

2 NPO geben an, Interessenten nach der ersten Kontaktaufnahme eine E-Mail mit Informationen zu der NPO und dem freiwilligen Engagement zukommen zu lassen. Ist der potentielle Freiwillige dann noch interessiert, erfolgt ein Erstgespräch. 2 NPO geben an, dass die Interessierten nach der ersten Kontaktaufnahme einen Lebenslauf (bei einer NPO wird zusätzlich noch ein Bewerbungsschreiben gefordert) an die NPO schicken müssen. Dann erst kann es zu einem Erstgespräch kommen.

Insgesamt geben 13 NPO an, Erstgespräche mit Freiwilligen zu führen, bevor es zu einer Zusammenarbeit kommt. An dieser Stelle werden auch die Motivationen der potentiellen Freiwilligen überprüft. Eine der befragten NPO organisiert, anstatt von Erstgesprächen, einmal pro Trimester eine Informationsversammlung, an welcher potentielle Freiwillige teilnehmen können.

7 NPO geben an, keine Probezeit vorzusehen. Bei einer davon ist eine Probezeit nicht nötig, da es ausschließlich punktuell freiwilliges Engagement gibt. Bei 2 NPO ist eine Probezeit nicht vorgesehen, da die Schulung für Freiwillige weit über 100 Stunden umfasst, und es sich der Freiwillige spätestens während der Schulung, die auch Praxismodule umfasst, überlegt, ob er weitermacht oder nicht.

Bei einer NPO sind keine Probezeiten vorgesehen, weil interne Wechsel für Freiwillige sehr einfach sind, und der Freiwillige im Prinzip einfach zu einem anderen Gebiet wechselt, falls ihm eine Aufgabe nicht zusagt.

Bei 8 NPO hingegen ist eine Probezeit entweder als Standard vorgesehen oder aber zumindest auf Anfrage möglich.

Generell sollte vor jeder Zusammenarbeit ein Erstgespräch abgehalten werden, was in der absoluten Mehrzahl der befragten NPO auch gemacht wird. Für dieses Gespräch sollte ein Leitfaden erstellt werden (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 41), damit sichergestellt ist, dass alle wichtigen Punkte geklärt werden (einige NPO haben angegeben, dass das Erstgespräch eher informell und ohne Leitfaden abläuft).

Zusätzlich kann, wenn dies Sinn macht, die Aushändigung schriftlicher Unterlagen an den Freiwilligen vorgesehen werden (mit Informationen die Organisation betreffend, den

Versicherungsschutz, die Ansprechpartner (Freiwilligenkoordinator), etc.). Die Möglichkeit eine Probezeit anzubieten sollte in Betracht gezogen werden, um unentschlüssigen Freiwilligen eine größere Sicherheit zu bieten.

#### **4.1.4.2.10. Schriftliche Vereinbarung**

In der Literatur wird empfohlen, im Falle einer Zusammenarbeit eine schriftliche Vereinbarung (die prinzipiell einem Vertrag gleichkommt) zwischen der NPO und dem Freiwilligen zu erstellen (Reifenhäuser et al., 2012, S. 99). In dieser können die Rahmenbedingungen des Engagements festgehalten werden und die Elemente, zu denen sich NPO und Freiwilliger verpflichten, schriftlich niedergelegt werden. Auch können die Elemente hinsichtlich des Datenschutzes, vor allem, wenn der Freiwillige z.B. mit persönlichen Daten der Leistungsempfänger zu tun hat, geklärt werden.

Nur 3 NPO geben an, keine schriftliche Vereinbarung zu erstellen. 12 NPO sehen eine schriftliche Vereinbarung vor, 2 NPO erstellen, zusätzlich zu der Vereinbarung, noch eine Charta (eine NPO greift dabei auf das vorher genannte Template der Agence du Bénévolat zurück, eine andere nutzt die interne Charta der Organisation). Eine NPO gibt an, bewusst auf schriftliche Unterlagen zu verzichten, aus Angst die potentiellen Freiwilligen durch Bürokratie und Formalismus abzuschrecken.

Gerade weil in Luxemburg aktuell keine festen gesetzlichen Rahmenbedingungen für das freiwillige Engagement bestehen und die Statuten der jeweiligen Organisation eventuell nicht alle Elemente abdecken, bietet es sich an, alle Punkte die Freiwilligenarbeit betreffend (seien es gegenseitige Rechte und Pflichten oder Regeln den Datenschutz betreffend) schriftlich festzuhalten, da dies späteren (und unnötigen) Konflikten zwischen der NPO und dem Freiwilligen vorbeugen kann. Auch kann eine solche Vereinbarung eine positive Signalwirkung haben, da eine größere Professionalität vermittelt wird.

#### **4.1.4.2.11. Schulungen**

Schulungen können nötig sein, wenn der Freiwillige anspruchsvolle Arbeiten übernimmt. Auch kann Motivation erst dadurch entstehen, dass alle Mitarbeiter die nötigen Informationen bekommen, um ihre Aufgaben erfolgreich durchzuführen (Duluc, 2003, S. 77-78).

Auch können Schulungen und Weiterbildungen für diejenigen Freiwilligen interessant sein, die durch ihr Engagement neues Wissen erwerben möchten oder ihren Lebenslauf

verbessern möchten, z.B. durch die Angabe neuer Kompetenzen. Der Freiwillige erhält, als Gegenwert für sein freiwilliges Engagement, neue Kompetenzen und Erfahrungen, die auf dem Arbeitsmarkt relevant sein können (Smith, Stabbins & Grotz, 2017, S. 772).

Bei einer der befragten NPO sind keine Schulungen vorgesehen, da es ausschließlich episodisches Engagement im Rahmen von Events gibt. Bei einer NPO sind Schulungen nicht nötig, da die Freiwilligen, für den Bereich in welchem sie sich engagieren, ein abgeschlossenes Studium benötigen und sie daher bereits fertig ausgebildet sind für ihren Einsatz. 4 NPO geben an, nur bei Bedarf Schulungen vorzusehen (abhängig davon, ob der Freiwillige eine Arbeit ausführt, für die eine Schulung nötig ist oder nicht).

Bei 3 NPO erfolgt die Schulung rein mündlich, bei 6 NPO gibt es eine formalisierte Schulung mit schriftlichen Unterlagen. Eine NPO nutzt für die Schulungen die Möglichkeiten des E-Learning.

Falls Schulungen vorgesehen sind und deren Inhalt einen gewissen Grad an Komplexität erreicht, sollte wenn möglich den Freiwilligen schriftliches oder digitales Material zur Verfügung gestellt werden, in welchem diese das Gelernte nachschlagen können. Die Möglichkeiten des E-Learning, zumindest, wenn solche Plattformen bereits intern z.B. für die bezahlten Mitarbeiter eingesetzt werden und somit keine großen zusätzlichen Kosten verursachen, sollten auch für Freiwillige evaluiert werden.

#### **4.1.4.2.12. Erstattung der Kosten der Freiwilligen**

Wie im Theorieteil der Thesis festgestellt, ist ein freiwilliges Engagement für den Helfer nicht nur ein Investment in Sachen persönlicher Zeit, sondern kann auch weitere Kosten mit sich bringen (z.B. für Benzin, Verpflegung, etc.). Die Literatur empfiehlt NPO in einigen Fällen die Möglichkeit anzubieten, den Freiwilligen diese Kosten zu erstatten, was eventuell dazu führen kann, dass mehr Freiwillige angezogen werden (Reifenhäuser et al., 2012, S. 103).

5 NPO geben an, keine standardmäßige Erstattung der Kosten vorzusehen (außer in seltenen Ausnahmefällen, z.B. bei Aufenthalten im Ausland, oder für Verpflegung bei Events). 10 NPO geben an, dass eine Erstattung der Kosten entweder vorgesehen oder möglich ist (bei 2 NPO nur auf explizite Nachfrage seitens der Freiwilligen). Mehrere

NPO geben an, dass obwohl die Möglichkeit der Erstattung der Kosten gegeben ist, die Freiwilligen diese Möglichkeit noch nie genutzt haben.

Die Möglichkeit vorzusehen, Kosten zu erstatten, kann für einige potentielle Freiwillige, die aufgrund der persönlichen Kosten unsicher sind, ob ein Engagement für sie infrage kommt, den Antrieb geben sich für das Engagement zu entscheiden.

Allerdings scheint die Möglichkeit die Kosten erstattet zu bekommen, nicht von vielen freiwilligen Helfern genutzt zu werden. Die Literatur macht aber darauf aufmerksam, dass das Wegfallen der Möglichkeit, diverse Kosten erstattet zu bekommen, in NPO wo dies immer vorgesehen war, von den Freiwilligen eventuell negativ aufgefasst werden kann (Gmür & Gmür, 2012, S. 6).

#### **4.1.4.2.13. Versicherungsschutz**

Für die Freiwilligen sollte ein spezifischer Versicherungsschutz vorgesehen werden (Agence du Bénévolat(b), 2015, S. o.A.). Laut der Aussagen einiger Interviewpartner ist dies etwas, das in der Praxis mitunter von einigen (kleineren) NPO vergessen wird.

13 der befragten NPO haben angegeben, dass ein spezifischer Versicherungsschutz für die Freiwilligen vorgesehen ist. Bei 2 NPO waren die Aussagen in dieser Hinsicht nicht ganz klar, so dass nicht mit Sicherheit gesagt werden kann, ob ein Versicherungsschutz für Freiwillige besteht oder nicht.

NPO sollten von Zeit zu Zeit mit ihrem Versicherer Rücksprache nehmen, ob ihr Versicherungsschutz im Allgemeinen noch an ihre aktuelle Situation angepasst ist. Im Laufe der Zeit wird eventuell Material gekauft (z.B. Computer mit Zubehör wie Printer, Arbeitsmaschinen, etc.) oder es werden neue Immobilien erworben. In einem solchen Fall müssen die Versicherungssummen eventuell angepasst werden.

Auch kann die Zahl der Mitarbeiter oder Freiwilligen (bei Zunahme oder bei einer Reduzierung) einen Einfluss auf den Versicherungstarif haben. Es ist also von Vorteil, regelmäßig zu überprüfen, ob der Versicherungsschutz noch adäquat ist.

Bei einer solchen Gelegenheit sollte auch überprüft werden, ob die Freiwilligen alle versichert sind (es kann z.B. sein, dass die Anzahl der Freiwilligen im Laufe der Zeit zugenommen hat, und dies in der Versicherungspolice angepasst werden muss) und ob alle

durch Freiwillige ausgeführten Tätigkeiten mitversichert sind (es kann sein, dass Freiwillige Aufgaben übernehmen, die anfangs nicht vorgesehen waren, und die eventuell einen besonderen Versicherungsschutz benötigen, da das betreffende Risiko initial eventuell nicht in der Versicherung vorgesehen wurde).

#### **4.1.4.2.14. Anerkennung und Zertifikate**

Freiwillige werden zwar nicht bezahlt, bekommen aber oft (nicht pekuniäre) Anerkennungen für ihr Engagement. Diese Anerkennungen können diverse Formen annehmen und sind ein wichtiger Faktor, um die Freiwilligen an die Organisation zu binden (Reifenhäuser et al., 2012, S. 115), den Freiwilligen Dankbarkeit entgegenzubringen, sowie auch, um nach außen zu zeigen, dass die Arbeit der Freiwilligen mit der nötigen Wertschätzung betrachtet wird.

Es wird an einigen Stellen darauf hingewiesen, dass ein freiwilliges Engagement für den Arbeitsmarkt wichtige Fähigkeiten vermitteln kann, wie z.B. Organisationstalent oder Fähigkeiten im Bereich Konfliktmanagement. Freiwillige sollen dementsprechend bei den Organisationen, bei denen sie sich engagieren, ein Zertifikat erfragen, das ihnen diese Fähigkeiten bescheinigt, damit sie dies zu ihren Bewerbungsunterlagen legen können (Biedermann, 2002, S. 65).

Aktuell ist eine solche offizielle Zertifizierung in Luxemburg anscheinend nur im Bereich des „Volontariat“ vorgesehen. Die Agence du Bénévolat arbeitet jedoch an einem Äquivalent für Freiwillige (L’essentiel(c), 2019, S. o.A.). Zertifikate, die beispielsweise das erworbene Wissen bescheinigen, können, gerade für jüngere Menschen, hilfreich sein im Rahmen des späteren beruflichen Werdegangs.

14 NPO haben angegeben, dass es fest vorgesehene und regelmäßige Elemente für die Anerkennung der Arbeit der Freiwilligen gibt. Eine NPO hat gesagt, dass den Freiwilligen zwar gezielt gedankt wird, dies jedoch nicht in einem formellen Rahmen stattfindet.

13 NPO danken den Freiwilligen im Rahmen eines jährlich stattfindenden Essens oder Festes. In den meisten Fällen erfolgt dies bei Gelegenheit eines Festes, bei dem auch die bezahlten Mitarbeiter anwesend sind, in einigen wenigen Fällen wird für die Freiwilligen ein separates Essen organisiert.

Einige NPO haben angegeben, dass Wert darauf gelegt wird, dass die Freiwilligen und die bezahlten Mitarbeiter gemeinsam anwesend sein sollten, damit die Tatsache hervor-gehoben wird, dass die Freiwilligen als Teil der Belegschaft angesehen werden, sowie auch, um die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Freiwilligen zu stärken.

5 NPO geben an, dass die Freiwilligen zusätzlich kleinere Geschenke bekommen. Eine NPO gibt an, von Zeit zu Zeit E-Mails an die Freiwilligen zu schicken, um auf diese Art die Anerkennung auf persönliche Weise auszudrücken. Eine NPO schreibt auf Anfrage personalisierte Empfehlungsschreiben für die Freiwilligen und eine weitere NPO erstellt Diplome, die die erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen bescheinigen.

In der Literatur wird auch mitunter vorgeschlagen, dass nach Beendigung eines Engage-ments Zertifikate erstellt werden sollten (falls dies gewünscht ist), um einerseits zu be-scheinigen, dass ein freiwilliges Engagement ausgeführt wurde, und andererseits aufzu-zeigen, welches Wissen, welche Kompetenzen oder welche Fertigkeiten erworben wur-den. Ein solches Dokument kann, vor allem für jüngere Freiwillige, interessant sein, bei-spielsweise bei der Suche nach einem Studienplatz, einem Praktikum oder einer Arbeits-stelle.

12 der befragten NPO geben an, dass es möglich ist solche Zertifikate auszustellen. Bei 6 NPO erfolgt dies aber nur auf ausdrückliche Nachfrage, es ist somit nicht standardmäßig vorgesehen. 2 NPO geben an, neben den Zertifikaten zusätzlich Diplome an die Freiwil-ligen auszustellen (im Rahmen der Schulungen mit einer Dauer über 100 Stunden). Eine NPO hat angegeben, lediglich eine Präsenzbescheinigung auszustellen.

2 NPO geben an, dass keine Zertifikate ausgestellt werden. Eine weitere NPO gibt an, dass bewusst keine Zertifikate ausgegeben werden, um die Anonymität der Freiwilligen zu wahren (bei dieser NPO haben die Freiwilligen mit zum Teil potentiell gefährlichen Leistungsadressaten zu tun, weswegen die Namen der Freiwilligen nirgendwo genannt werden sollen).

Das Erstellen von Zertifikaten, außer in denjenigen Fällen wo das aus irgendeinem Grund nicht möglich ist (z.B., wenn die Identität der Freiwilligen nicht nach außen kommuni-ziert werden kann), sollte immer in Betracht gezogen werden, vor allem in den Fällen, wo Schulungen durchgeführt wurden oder wo junge Menschen sich freiwillig engagieren.

Da diese oft gezielt ihr Wissen, ihre Fertigkeiten oder auch ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt durch ein Engagement verbessern wollen, ist eine Bescheinigung der erworbenen Fähigkeiten eine sinnvolle Maßnahme, die die Attraktivität des Engagements, und somit der NPO insgesamt, ohne großen Aufwand oder Kosten, steigern kann.

#### **4.1.4.2.15. Kennzahlen**

Kennzahlen sind mitunter unerlässlich, um es dem Management einer NPO zu ermöglichen, einen Überblick über den Erfolg der Kooperation mit Freiwilligen zu haben, vor allem, wenn die Anzahl der Freiwilligen eine gewisse Höhe erreicht.

Das Sammeln von Informationen, in diesem Fall Kennzahlen, zielt darauf ab, sich einen Überblick über die Leistung zu verschaffen und diese mit den festgelegten Zielen zu vergleichen (Certo, 2002, S. 7).

Bei den Zahlen kann es sich beispielsweise um die aktuelle Anzahl der Freiwilligen handeln, die Anzahl der durch Freiwillige geleisteten Stunden, oder auch die Anzahl der Anfragen seitens potentieller Freiwilliger (Reifenhäuser et al., 2012, S. 122). Bei der Auswahl der Indikatoren muss die NPO auf ihre jeweiligen Bedürfnisse und Ziele achten.

Vor allem wenn neue Kommunikationskanäle zur Anwerbung potentieller Freiwilliger getestet werden oder Änderungen im Prozess des Freiwilligenmanagements unternommen werden, kann anhand von Kennzahlen überprüft werden, ob die Anzahl der Kontakte sich im Vergleich zu vorher erhöht hat oder ob eine Verbesserung der Gesamtsituation erkennbar ist. Um die Praxis zu evaluieren, braucht das Management aktualisierte Daten (ILO, 2011, S. 25).

13 der befragten NPO geben an, aktuell keine Kennzahlen zu erstellen oder zu analysieren. 4 dieser NPO haben allerdings vor, in Zukunft solche Kennzahlen zu erfassen. Nur 2 NPO geben an, gezielt Zahlen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Freiwilligen zu analysieren.

Kennzahlen können in einigen Fällen helfen, das Ausmaß des freiwilligen Engagements innerhalb der Organisation besser zu erkennen. Falls im Vorfeld Bedarfsanalysen ausgeführt werden, helfen diese Zahlen einzuschätzen, ob die Organisation tatsächlich über die

Anzahl Freiwillige verfügt, die sie benötigt. Auch kann der Erfolg der verschiedenen Anwerbsstrategien besser bemessen werden, wenn auf Zahlen zurückgegriffen werden kann.

Somit sollten NPO, die mit Freiwilligen arbeiten, in Erwägung ziehen, Kennzahlen zu erstellen, die auf ihre jeweiligen Bedürfnisse und Ziele angepasst sind, vor allem, wenn die Anzahl der freiwilligen Helfer eine gewisse Höhe erreicht. Zahlen können auch im Rahmen der Kommunikation nach außen eine wichtige Rolle spielen, z.B. um den Einfluss des freiwilligen Engagements zu untermauern (Anzahl der Leistungsadressaten, etc.).

#### **4.1.4.2.16. Zusammenarbeit mit jungen Freiwilligen**

Das Thema der jungen Freiwilligen ist aufgegriffen worden, da einige NPO es als problematisch ansehen, junge Freiwilligen anzuwerben. Andere wiederum scheinen hier keinerlei Schwierigkeiten zu haben.

Zu diesem Thema ist es geplant, eine weitere Studie durchzuführen, die den Fokus auf die Haltung junger Menschen gegenüber der Freiwilligenarbeit evaluieren soll.

11 der befragten NPO geben an, nicht oder eher nicht mit jüngeren Freiwilligen zu arbeiten. 2 dieser NPO sagen aus, dass seitens jüngerer Menschen nur Anfragen nach Praktikumsplätzen erfolgen, nicht aber nach einem freiwilligen Engagement. Eine NPO gibt an, nicht mit jüngeren Freiwilligen zusammenarbeiten zu können, da für die durch freiwillige Helfer ausgeführten Aufgaben ein abgeschlossenes Studium nötig ist.

Eine NPO gibt an, es sei durchaus gewollt, mehr junge Menschen für ein freiwilliges Engagement zu begeistern, es jedoch aktuell keine Anfragen gäbe. Eine weitere NPO sagt aus, dass freiwilliges Engagement durch jüngere Menschen bisher nur im Rahmen von Schulaktivitäten erfolgt sei (also sozusagen nicht aus reiner Eigeninitiative seitens der Schüler, sondern auf Initiative der jeweiligen Schule).

4 NPO sagen aus, von Zeit zu Zeit oder aber regelmäßig und gezielt mit jüngeren Freiwilligen zusammenzuarbeiten. Bei den größeren unter den befragten Organisationen gibt es diverse Bereiche, in denen ausschließlich jüngere Freiwillige arbeiten und die ganz auf



dieses Engagement aufgebaut sind (hier gibt es jeweils auch eine gezielt an jüngere Menschen angepasste Kommunikationsstrategie unter Einbeziehung der Möglichkeiten der sozialen Medien).

NPO sollten im Rahmen der Überlegungen hinsichtlich des Ausbaus der Tätigkeiten, die von Freiwilligen übernommen werden können, evaluieren, ob eine Zusammenarbeit mit jüngeren Freiwilligen möglich oder gewünscht ist.

Falls eine Zusammenarbeit mit jungen Menschen erwünscht ist, sollte gezielt auf Tätigkeiten gesetzt werden, die den Fokus auf Spaß, soziale Kontakte und gleichzeitig auf Kompetenzerweiterung (mit entsprechenden Zertifikaten) setzt. Hier sollte gezielt auf die Möglichkeiten hinsichtlich Kurzzeitengagements geachtet werden, da diese eventuell eher von jungen Menschen wahrgenommen werden können.

Auch muss möglicherweise die Kommunikation an die neue Zielgruppe angepasst werden, da existente Kommunikationskanäle eventuell nicht an die Gewohnheiten der jüngeren Menschen angepasst sind.

#### **4.2. Zusammenfassung der Feststellungen und Empfehlungen**

Im Rahmen der vorliegenden explorativen Studie konnte festgestellt werden, dass die befragten NPO, unabhängig der Zahl an Freiwilligen mit denen sie kooperieren, grundsätzlich viele der von der Literatur empfohlenen Managementpraktiken für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen anwenden.

Eine Ausnahme in den Fallstudien bildet eine NPO, die nur noch selten (mit episodischen) Freiwilligen zusammenarbeitet und daher momentan kein spezifisches oder formelles Freiwilligenmanagement benötigt.

Es muss aber gesagt werden, dass die in der Studie befragten NPO allesamt Organisationen mit einem gewissen Bekanntheitsgrad und einer langjährigen Erfahrung sind. Die Resultate der Studie wären sicherlich nuancierter, wenn die Befragung auf eine größere Anzahl NPO abgezielt hätte und auch Organisationen umfasst hätte, die noch nicht seit langer Zeit bestehen.

Die Resultate der vorliegenden explorativen Studie sollten daher in weiter gefächerten Studien mit einer größeren Zahl an Teilnehmern überprüft werden. Auch wurden lediglich Organisationen aus dem karitativen Bereich betrachtet, so dass es sein kann, dass in anderen Bereichen die Praxis des Freiwilligenmanagements anders aussieht.

Ein erster Punkt, der aufgefallen ist, ist die Tatsache, dass die NPO unterschiedliche Herangehensweisen haben, um über die Freiwilligen Buch zu führen. Einige NPO, wenn es um die Anzahl der Freiwilligen geht, zählen lediglich die Langzeitfreiwilligen, integrieren jedoch nicht die episodischen oder kurzzeitig engagierten Freiwillige in die Gesamtzahl. Dies bringt mit sich, dass die tatsächliche Anzahl an Freiwilligen von der angegebenen Zahl abweichen kann.

NPO sollten, ab einer gewissen Zahl an freiwilligen Helfern, über eine Datenbank verfügen, in der alle Freiwilligen aufgelistet werden, die regelmäßig aktualisiert wird und innerhalb welcher der Unterschied zwischen Kurzzeit- und Langzeitfreiwilligen gemacht werden kann. Dies ermöglicht es der NPO, zu jedem Zeitpunkt einen genauen Überblick über die Anzahl der aktiven Freiwilligen, sowie über die Freiwilligen, die potentiell bei Bedarf reaktiviert werden können, zu haben.

Die befragten NPO nutzen, im Rahmen der Anwerbung von Freiwilligen oder hinsichtlich der Kommunikation zur Zusammenarbeit mit Freiwilligen, diverse Kommunikationskanäle. Bei einigen ist ausgefallen, dass die Homepage nicht unbedingt optimal strukturiert (es ist mitunter nicht ganz einfach z.B. Jahresberichte oder Informationen zu den Freiwilligen auf Anhieb zu finden) oder nicht aktualisiert ist.

Es sollte für potentielle Freiwillige einfach sein, auf der Homepage der NPO Informationen darüber zu finden, welche Aufgaben von Freiwilligen übernommen werden können und wer die Ansprechperson für Freiwillige (z.B. der Freiwilligenkoordinator) ist. Im Optimalfall sollte die Homepage eine gesonderte Unterseite vorsehen, die alle für die Freiwilligenarbeit relevanten Informationen enthält.

Neben der Homepage sollten auch die Informationen, die anderswo im Internet verfügbar sind (z.B. auf der Homepage der Agence du Bénévolat oder auf Seiten, die sich an Expats richten), regelmäßig überprüft und gegebenenfalls aktualisiert werden.

Alle NPO sind zumindest auf einer Plattform der sozialen Medien anzutreffen, allerdings nutzen mehrere davon die sozialen Medien nicht, um gezielt Freiwillige anzuwerben oder mit diesen zu kommunizieren. Bei mehreren der befragten NPO sind aktuell keine Kennzahlen verfügbar, die es ermöglichen würden, den Erfolg der Anwerbung von Freiwilligen über soziale Medien zu bemessen.

Detaillierte Job descriptions oder detaillierte Informationen, wie das freiwillige Engagement in der Praxis genau aussieht, werden nur von 5 der befragten NPO für potentielle Freiwillige zur Verfügung gestellt, während bei den anderen der Aufruf an Freiwillige eher generell erfolgt und alle detaillierteren Informationen nur mittels einer Kontaktaufnahme mit der NPO erhältlich sind.

Es wird den NPO empfohlen, einmal pro Jahr eine Bedarfsanalyse hinsichtlich der freiwilligen Helfer auszuführen (mehrere der befragten NPO machen eine solche Analyse aktuell nicht). Bei dieser Gelegenheit kann gezielt entschieden werden, für welche (neuen) Aufgaben Freiwillige gebraucht werden, und darauf aufbauend eine detaillierte Job description verfasst werden, die die Anwerbung der Freiwilligen zu optimieren hilft.

Fast alle befragten NPO führen Erstgespräche mit potentiellen Freiwilligen, eine Probezeit hingegen ist nur bei rund der Hälfte der Befragungsteilnehmer vorgesehen. Eine solche Probezeit kann eventuell dazu beitragen, Unsicherheiten bei potentiellen Freiwilligen zu reduzieren.

In den meisten Fällen ist eine schriftliche Vereinbarung vorgesehen, falls es zu einer Zusammenarbeit kommt. Weil in Luxemburg aktuell keine festen gesetzlichen Rahmenbedingungen für das freiwillige Engagement bestehen, sollten alle Punkte die Freiwilligenarbeit betreffend schriftlich festgehalten werden, da dies späteren Problemen vorbeugen kann. Auch vermittelt eine solche Vereinbarung eine größere Professionalität.

In Hinsicht auf die Aufgaben, die von den Freiwilligen übernommen werden, sollten NPO darauf achten, die Möglichkeiten interessant und abwechslungsreich zu gestalten, z.B. im Rahmen von Kurzzeitengagements, die es eventuell ermöglichen, neue Zielgruppen anzusprechen.

Die Wichtigkeit von Freiwilligen für die befragten NPO variiert stark: bei einigen sind Freiwillige hilfreich, jedoch nicht unerlässlich für das Funktionieren der NPO, bei anderen aber übernehmen Freiwillige die gleichen Aufgaben wie bezahlte Mitarbeiter und sind unerlässlich für das Ausführen der Mission der NPO.

Eine scharfe Trennung der Aufgaben der Freiwilligen von denen der bezahlten Mitarbeiter ist nicht in allen NPO möglich. Allerdings geben die befragten NPO auch an, dass es deswegen trotzdem noch nicht zu größeren Konflikten zwischen Mitarbeitern und Freiwilligen gekommen ist, außer in seltenen Ausnahmefällen.

10 der 15 befragten NPO setzen einen Freiwilligenkoordinator ein, der z.B. auch bei Konflikten zwischen Angestellten und Freiwilligen schlichtend einwirken kann. Die vorliegende explorative Studie ermöglicht es nicht unbedingt, generelle Aussagen zum Einsatz von Freiwilligenkoordinatoren in Luxemburg zu machen, daher ist es möglich, dass in kleineren Organisationen oder neueren Vereinigungen solche Koordinatoren noch nicht gezielt eingesetzt werden, oder aufgrund der geringen Anzahl an Freiwilligen nicht benötigt werden.

Schulungen sind in einigen der befragten NPO vorgesehen, es werden aber nicht in jedem Fall schriftliche Dokumente den Schulungsinhalt betreffend an die Freiwilligen ausgehändigt. Dies könnte in Erwägung gezogen werden, um es den Freiwilligen zu ermöglichen, einige Punkte gezielt nachschlagen zu können die sie im Rahmen ihres Engagements benötigen.

Bei 10 der befragten NPO ist es möglich, als freiwilliger Helfer diverse Kosten auf Anfrage erstattet zu bekommen. Allerdings scheinen die wenigsten Freiwilligen hiervon in der Praxis Gebrauch zu machen. Es wird trotzdem angeraten, diese Möglichkeit anzubieten, da hierdurch eventuell mehr potentielle Freiwillige, die durch die eventuell anfallenden Kosten abgeschreckt werden, angezogen werden können.

Fast alle NPO geben an, über eine spezifische Versicherung für Freiwillige zu verfügen. Die NPO sollten den Inhalt der Versicherung allerdings regelmäßig überprüfen, um zu ersehen, ob einzelne Elemente angepasst werden müssen (z.B. versicherte Anzahl an Freiwilligen).

Es werden in allen NPO diverse Formen der Anerkennung und des Dankes für Freiwillige vorgesehen. Es kann sich dabei um jährliche Feste handeln, zu denen sowohl Freiwillige als auch Festangestellte eingeladen werden, oder aber auch um Geschenke oder Ausflüge. Eine zusätzliche und kostengünstige Möglichkeit die Freiwilligen zu belohnen kann darin bestehen, Zertifikate auszustellen, die die im Rahmen des Engagements erworbenen neuen Fähigkeiten bescheinigen. NPO, die aktuell noch keine Zertifikate ausstellen, die den Freiwilligen ihre im Rahmen des Engagements erworbenen Kompetenzen bescheinigen, sollten dies, falls möglich, in Erwägung ziehen, da dies vor allem für jüngere Freiwillige interessant sein kann.

Auffallend ist, dass in 13 von 15 befragten NPO keinerlei Kennzahlen zur Zusammenarbeit mit Freiwilligen oder dem Freiwilligenmanagement erfasst werden. Solche Zahlen wären von Vorteil, um die Entwicklung der Zusammenarbeit mit Freiwilligen oder des Managements der Freiwilligen analysieren zu können und eventuelle Mängel im Managementsystem zu erfassen.

Auch sind solche Zahlen ein wichtiger Teil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, vor allem, wenn die Zahlen über einen längeren Zeitraum erfasst und ausgewertet werden (z.B. Anzahl der Anfragen, Anzahl beendete Engagements, Anzahl der Stunden, etc.) (Reifenhäuser et al., 2012, S. 122-123).

Es sollte also an dieser Stelle den NPO empfohlen werden, ein auf ihre Bedürfnisse angepasstes Kennzahlensystem vorzusehen. Dieses kann auch dazu beitragen, die Kommunikation zur Zusammenarbeit mit Freiwilligen nach außen hin zu optimieren, indem die Auswirkung der Arbeit der Freiwilligen mittels konkreter Zahlen verdeutlicht werden kann.

Intern können diese Zahlen der NPO helfen, den Wert des freiwilligen Engagements konkret zu beziffern und eventuell in Kosten-Nutzen-Analysen mit einfließen zu lassen, um somit strategische Entscheidungen besser zu untermauern.

Was nun die Frage betrifft, ob diejenigen NPO, die ein professionelles Freiwilligenmanagement anwenden, insgesamt zufriedener (oder erfolgreicher) mit der Zusammenarbeit mit den Freiwilligen scheinen als diejenigen, die kein solches Management anwenden,

erlaubt die vorliegende explorative Studie lediglich einzelne Aussagen, die nicht generalisierbar sind.

Es hat sich wie gesagt gezeigt, dass 14 von 15 NPO eine große Anzahl der von der Literatur empfohlenen Elemente in der Praxis anwenden. Gleichzeitig haben die meisten angegeben, aktuell mit ihrer Situation hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Freiwilligen zufrieden zu sein, oder zumindest aktuell über genügend freiwillige Helfer zu verfügen.

Es hat sich aber im Rahmen der Fallstudien auch gezeigt, dass nicht alle von der Literatur empfohlenen Managementpraktiken ohne weiteres von allen NPO in der Praxis angewendet werden können.

Eine befragte NPO hat angegeben, aktuell Schwierigkeiten zu haben, neue Freiwillige anzuziehen, bei dem gleichzeitigen Problem, dass die aktuell aktiven Freiwilligen zwar einerseits momentan für die Bedürfnisse der Organisation ausreichen, jedoch andererseits aufgrund ihres Alters (es handelt sich quasi integral um Menschen im Rentenalter) wohl nicht mehr unbedingt für mehrere Jahre für ein Engagement zur Verfügung stehen.

Diese NPO setzt präzise Anforderungen an die Freiwilligen hinsichtlich des Engagements (Mindestanzahl an Stunden pro Woche und Engagement während der Öffnungszeiten der Organisation), was es im Prinzip nur nicht berufstätigen Personen erlaubt, sich dort zu engagieren.

Bei dieser NPO sind die Freiwilligen stark in den Berufsalltag der NPO integriert und übernehmen die gleichen Aufgaben wie Angestellte, was auch in Zukunft nicht geändert werden kann. Die Empfehlung, andere Zielgruppen anzusprechen, kann hier nicht ohne weiteres umgesetzt werden, sondern es müsste auf organisationaler Ebene überprüft werden, ob einige Aufgaben eventuell auch außerhalb der Öffnungszeiten oder mittels Virtual Volunteering ausgeführt werden könnten.

Eine andere Organisation gibt an, aktuell über genug Freiwillige zu verfügen und somit keine aktive Anwerbung durchzuführen. Diese Organisation hat in den vergangenen Jahren bewusst die Aufgabengebiete der Freiwilligen reduziert, um verstärkt bezahlte Mitarbeiter einzusetzen, dies, um den Grad der Professionalisierung zu erhöhen. Hier sind Empfehlungen, die darauf abzielen zu versuchen, mehr potentielle Freiwillige anzuziehen, also nicht angebracht.

Eine weitere NPO kann, da die Freiwilligen Arbeiten übernehmen, die ein hohes Maß an Wissen (abgeschlossenes Studium) und Knowhow voraussetzen, nicht auf andere Zielgruppen zurückgreifen als diejenigen, die genau in dem spezifischen Aktivitätsbereich der Organisation ausgebildet sind.

Auch hier ist also eine Ausweitung der Anwerbungsstrategien auf andere Zielgruppen nicht direkt sinnvoll, es kann höchstens auf weitere Kommunikationskanäle zurückgegriffen werden.

Ein Interviewteilnehmer hat die Notwendigkeit unterstrichen, die Identität der Freiwilligen strikt geheim zu halten, da die Leistungsadressaten der Organisation potentiell gefährlich sein könnten. Hier ist also die Empfehlung, den Freiwilligen Zertifikate für die geleistete Arbeit auszustellen, nicht ohne weiteres anwendbar, da die Freiwilligen ihr Einsatzgebiet nicht nach außen kommunizieren sollen.

Eine NPO hat angegeben, den bislang eingesetzten Freiwilligenkoordinator nicht weiter einzusetzen, sondern die Koordination der Freiwilligen wieder an die HR Abteilung abzugeben, da die Erfahrung mit einem Freiwilligenkoordinator nicht den gewünschten Effekt gebracht hat.

Die Empfehlungen der Literatur die darauf abzielen, gezielt junge Menschen für ein Engagement zu begeistern, sind nicht in jeder NPO umsetzbar, z.B. denjenigen, in denen die Freiwilligen ein abgeschlossenes Studium brauchen oder denjenigen, in denen Freiwillige nur zu den Öffnungszeiten der Organisation eingesetzt werden können.

Auch haben im Rahmen der Interviews einige NPO angegeben, nicht nach jungen Freiwilligen zu suchen (einige vermeiden bewusst den Einsatz junger Freiwilliger, da dies in der Vergangenheit zu keinem zufriedenstellenden Ergebnis geführt hat), sondern junge Menschen allenfalls im Rahmen von Praktika einsetzen.

Bei denjenigen NPO, welche jüngere Menschen einbinden wollen, sollte auf den Einsatz weiterer Kommunikationskanäle geachtet werden, falls es bisher nicht geklappt hat, junge Menschen anzuziehen. Auch kann eventuell das aktuelle Angebot für das Engagement ein Problem darstellen, falls dieses für die Freiwilligen z.B. kein im späteren Beruf anwendbares Wissen mit sich bringt oder falls der Spaßfaktor zu kurz kommt.

Lediglich 2 der befragten NPO, die insgesamt mit über 500 Freiwilligen arbeiten, geben an, in großem Ausmaß mit jungen Menschen zu arbeiten (einige Bereiche dieser Organisationen sind integral auf den Einsatz junger Freiwilliger aufgebaut).

Diese NPO verfügen über ein breites Angebot, das den Einsatz junger Freiwilliger ermöglicht, sowie über ausreichende personelle Ressourcen, um die jungen Menschen zu koordinieren und gezielte Kommunikationsstrategien anzuwenden. Auch profitieren diese Organisationen von einem hohen Bekanntheitsgrad, was wiederum den Erfolg verstärkt.

Diese einzelnen Beispiele zeigen, dass die Empfehlungen der Literatur an die Gegebenheiten einer NPO angepasst werden müssen, und einige eventuell gar nicht ohne weiteres umsetzbar sind, aufgrund der Besonderheiten der NPO.

Auch müssen die Empfehlungen an die Größe der jeweiligen NPO angepasst werden. Daher ist es wohl nicht möglich, die Zufriedenheit oder den Erfolg einer NPO im Rahmen der Zusammenarbeit mit Freiwilligen nur auf die Anwendung der diversen Managementpraktiken zurückzuführen.



## 5. Schlussfolgerungen

Eines der Ziele der vorliegenden Arbeit ist es gewesen, eine Übersicht über die Praxis der Freiwilligenarbeit zu geben und das Umfeld vorzustellen, in dem Freiwillige in Luxemburg eingesetzt werden. Zu diesem Zweck wurde einleitend geklärt, was man unter dem Begriff NPO versteht (da in diesen Organisationen Freiwillige eingesetzt werden), sowie welche Rechtsformen in der sozialen Ökonomie in Luxemburg anzutreffen sind. Die A.s.b.l. ist in der sozialen Ökonomie in Luxemburg z.B. die häufigste Rechtsform (Sarracino & Peroni, 2015, S. 7).

Die einzelnen in der vorliegenden Arbeit vorgestellten Studien zeigen, dass es in Luxemburg an Freiwilligen prinzipiell nicht mangelt. Eine rezente Studie von 2017 hat ergeben, dass 47% der Population im Laufe der 12 Monaten vor der Befragung eine freiwillige Tätigkeit (formell oder informell) ausgeübt haben (Osier & DiFalco, 2017, S.3).

Freiwilligenarbeit ist wichtig für die Gesellschaft und einige Aufgaben der öffentlichen Dienste sind ohne den Einsatz von Freiwilligen nicht denkbar. Freiwillige ziehen aber auch selbst Vorteile aus ihrem Engagement, wie zum Beispiel den Erwerb neuer Kompetenzen, die sie beruflich oder persönlich weiterbringen (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2017, S. 7).

NPO sind in vielen Fällen auf Freiwillige angewiesen, haben jedoch mitunter Schwierigkeiten genügend Freiwillige anzuziehen (Matuschek & Niesyto, 2016, S. 1). Gezieltes Freiwilligenmanagement soll helfen, diese Schwierigkeiten zu überwinden.

Nachdem in der Thesis die Begriffe Management, Führung (Menschen gezielt für ein Ziel und dessen Erreichung begeistern (Redmann, 2018, S. 67)) und Motivation (die beispielsweise durch Klarheit in Hinsicht auf die Aufgaben und Erwartungen entsteht (Lichtsteiner et al., 2015, S. 154)) erläutert wurden, wurde gezeigt, dass das Management in NPO durchaus Parallelen mit dem Management in klassischen Unternehmen hat, es jedoch auch Besonderheiten gibt, die sich beispielsweise aus den Erwartungen diverser Stakeholdergruppen ergeben oder durch den zunehmenden Druck, der die NPO im Laufe der Jahre zu immer mehr Effizienz und Professionalität gedrängt hat.

Aufgaben im Management von Freiwilligen sind z.B. die Entscheidung, ob Freiwillige überhaupt eingesetzt werden sollen, oder auch für welche Aufgaben sich Freiwillige eignen, sowie wann diese Helfer eingesetzt werden sollen. Der Einsatz von Freiwilligenkoordinatoren kann hier von Nutzen sein, da diese neue Engagementmöglichkeiten kreieren können (Kegel, 2008, S. 2-3) und bei der Anwerbung, Auswahl und Bindung der Freiwilligen an die Organisation eingesetzt werden können (Reamon, 2016, S. 75). Außerdem sendet der Einsatz von Koordinatoren nach außen das Signal, dass das Freiwilligenmanagement ernst genommen wird (Hager & Brudney, 2011, S. 142).

Auch wurde geklärt was unter dem Begriff der Freiwilligenarbeit genau zu verstehen ist, welcher Typ Mensch zu einem freiwilligen Engagement geneigt sein kann, sowie was Menschen grundsätzlich dazu bewegt, sich freiwillig zu engagieren. Im Volunteer Functions Inventory wird beispielsweise festgehalten, dass Menschen sich freiwillig engagieren, um persönliche Werte auszudrücken oder um neue Erfahrungen zu machen (Clary et al., 1998, S. 1517-1518). Auch wurden einzelne mikroökonomische, psychologische und soziologische Erklärungsansätze vorgestellt.

Die Vielfalt der Begriffe, die sich zum Beispiel im deutschen Sprachraum für das Engagement anbieten, wurde erläutert. Außerdem wurde gezeigt, dass ein Unterschied zwischen freiwilligem Engagement und dem Freiwilligendienst gemacht werden muss, auch wenn die beiden Begriffe im allgemeinen Sprachgebrauch mitunter synonym verwendet werden.

In der vorliegenden Arbeit wurde der Fokus auf die formelle Freiwilligenarbeit bei NPO gelegt, die aus dem freien Willen des Helfers resultiert und bei der kein materieller Gewinn seitens des Freiwilligen erwartet wird (Snyder, Omoto & Lindsay, 2004, S. 447). Der Lohn des Freiwilligen ist der Sinn seiner Tätigkeit und das Interesse am Thema, für das er sich engagiert, das durch den Einsatz befriedigt wird (Haumann, 2014, S. 31).

Es wurde gezeigt, dass in Ländern wie Deutschland oder der Schweiz regelmäßige und breit angelegte Studien zur Freiwilligenarbeit durchgeführt werden. Diese erlauben dem Management von NPO, sich im Rahmen ihrer strategischen Entscheidungen das Freiwilligenmanagement betreffend auf aktuelle Daten zu stützen. Es wäre von Vorteil, auch in Luxemburg regelmäßige Studien durchzuführen, in denen auch auf einige Managementaspekte (also das Freiwilligenmanagement der NPO) eingegangen wird.

Auch erlaubt das Verfügen über Zahlen, den Einfluss des Engagements besser einzuschätzen. Kennzahlen ermöglichen das Beziffern des ökonomischen Wertes der Freiwilligenarbeit. Eine Bezifferung kann beispielsweise durch das Einsetzen eines Stundenlohnes erfolgen (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 46) oder durch Einsetzen des Lohns, den die Freiwilligen für ihre Hauptamtliche Arbeit beziehen würden (Pho, 2008, S. 225). Generell wird geraten, qualitative und quantitative Methoden zu kombinieren (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 46).

Kennzahlen ermöglichen auch das Ausführen von Kosten-Nutzen-Analysen (Handy & Mook, 2011, S. 412) die sinnvoll sind, da die Arbeit mit Freiwilligen personelle und finanzielle Ressourcen der Organisation beansprucht (Reifenhäuser et al., 2012, S. 73).

Es wurde gezeigt, dass das Bruttoinlandsprodukt zwar ein repräsentativer Indikator für den Lebensstandard ist (Hastert et al., 2008, S. 137), er jedoch die positiven Auswirkungen des freiwilligen Engagements nicht mit einbezieht (Chartoire & Loiseau, 2015, S. 62). Auch erfolgt generell die Messung des freiwilligen Engagements nicht einheitlich und es wurde bislang zu wenig Zeit in dessen Messung investiert (ILO, 2011, S. 1).

Hinzu kommt das Problem, dass es für die Freiwilligenarbeit keinen vom Markt festgelegten Preis gibt, und der Output des freiwilligen Engagements schwer festzulegen ist (Manetti et al., 2015, S. 2107-2108). Auf der anderen Seite braucht das Management einer NPO aber konkrete Daten, um die Praxis des Freiwilligenmanagements zu evaluieren (ILO, 2011, S. 25).

Es wurde weiterhin gesehen, dass es für Freiwillige in Luxemburg keinen gesonderten Rechtsstatus gibt (Agence du Bénévolat(b), 2015, S. o.A.) und dass das freiwillige Engagement sich im Laufe der Jahre gewandelt hat und in neuen Formen (z.B. Virtual Volunteering ohne physische Präsenz des Freiwilligen (Murray & Harrison, 2002, S. 2)) und Trends auftritt.

So gab es auch Änderungen bei den Motiven der Freiwilligen, die vermehrt zeitlich limitierte Engagements bevorzugen und direkte Resultate sehen wollen (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014, S. 47) oder auch gezielt ihr Wissen vergrößern möchten (Cox et al., 2018, S. 12-13).

Es wurde ein Blick auf die konkreten Angebote für Freiwillige in Luxemburg geworfen und gezeigt, dass es wichtig ist, dass NPO über eine aktualisierte und strukturierte Homepage verfügen und besonderen Wert auf die Formulierung der Angebote legen sollten (Bönte, 2012, S. 96), um die Attraktivität und Sichtbarkeit für (potentielle) Freiwillige zu erhöhen.

Der Prozess des Freiwilligenmanagements wurde im Detail beschrieben. Freiwillige brauchen im Rahmen ihrer oft komplexen Aufgaben zwar Management und Führung (Redmann, 2018, S. 7), dieses muss aber anders ausgelegt sein als dies in klassischen Unternehmen der Fall ist. Da Freiwillige nicht, anders als Festangestellte, in einem Bezahungsverhältnis zu einer Organisation stehen, bieten sich klassische Durchsetzungsmittel nicht an (Alfes, Antunes & Shantz, 2017, S. 63) und Führung muss anders legitimiert sein und auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufbauen (Redmann, 2018, S. 74-94).

Als Vorbereitung auf die Ergebnisse der vorliegenden Studie wurden die Elemente, die im Freiwilligenmanagement eingesetzt werden, erläutert, von der Entscheidung, ob mit Freiwilligen kooperiert werden soll über die Bedarfsanalyse, das Erstellen des konkreten Angebots, die gezielte Anwerbung (wobei die Homepage in Kombination mit Social Media ein wichtiges Medium darstellt (Schober et al., 2015, S. 327)), das Erstgespräch, usw. Es hat sich gezeigt, dass viele Freiwillige bei den Rahmenbedingungen des Engagements Verbesserungsbedarf sehen, weswegen NPO auf diese Elemente achten sollten (Simonson & Vogel, 2017, S. 23), die Elemente jedoch auf ihre konkreten Bedürfnisse anpassen müssen.

Die Studie wurde auf Basis von 15 Fallstudien mit NPO durchgeführt. Die Interviews wurden mit dem Management der jeweiligen NPO oder aber den Freiwilligenkoordinatoren geführt. Der Fokus wurde auf das Management von formellem freiwilligem Engagement innerhalb karitativer NPO gelegt, da in diesem Bereich in Luxemburg aktuell eine Wissenslücke besteht hinsichtlich der Frage, ob und wie Freiwilligenmanagement in Luxemburger NPO angewendet wird.

Aus den Ergebnissen der Studie gehen mehrere Punkte hervor, im Rahmen welcher Empfehlungen formuliert werden können, um die Situation zu verbessern. Allerdings hat sich

anhand spezifischer Beispiele gezeigt, dass die von der Literatur empfohlenen Managementpraktiken nicht alle eins zu eins umsetzbar sind, dies aufgrund der Besonderheiten in einzelnen der befragten NPO.

Bei einigen NPO ist die Homepage nicht optimal aufgebaut, so dass es für potentielle Freiwillige eventuell schwierig ist, schnell die relevanten Informationen zum freiwilligen Engagement zu finden. Auch sind einige Beispiele zu finden, wo die angegebenen Informationen nicht aktualisiert wurden.

Alle befragten NPO sind auf mindestens einer Plattform der sozialen Medien zu finden, jedoch nutzen nur wenige diese Kanäle zur gezielten Anwerbung von Freiwilligen oder zur Kommunikation mit aktiven Freiwilligen.

Die von den NPO angegebene Anzahl an Freiwilligen muss in einigen Fällen mit Vorsicht betrachtet werden, da die Zahlen nicht in jedem Fall aktualisiert sind (die Datenbanken werden in einigen NPO z.B. nicht regelmäßig aktualisiert). Auch scheint es, dass einige NPO lediglich Langzeitfreiwillige mitzählen und die episodischen Freiwilligen nicht in der Datenbank erfassen.

Nur wenige NPO machen strikte Vorgaben, wann genau ein Engagement stattfinden muss. Eine dieser NPO, welche genaue Vorgaben machen, hat angegeben, aufgrund der strikten Vorgaben Probleme zu haben, neue Freiwillige zu finden. Gleichzeitig ist es bei diesen NPO nicht möglich, auf diese Vorgaben zu verzichten, da die Freiwilligen vitale Aufgaben in der Organisation übernehmen. Diese NPO könnten evaluieren, ob ein Ausbau der Angebote (z.B. hin zu einigen episodischen Engagements) es erlauben könnte, neue Zielgruppen zu gewinnen oder ob es Möglichkeiten für ein Virtual Volunteering gibt.

Freiwilligenkoordinatoren werden von 10 der 15 befragten NPO eingesetzt. Die meisten NPO führen Erstgespräche mit potentiellen Freiwilligen, allerdings sieht nur rund die Hälfte der NPO eine Probezeit vor.

Die meisten NPO sehen eine schriftliche Vereinbarung vor, die Möglichkeit den Freiwilligen etwaige Kosten zu erstatten (auch wenn dies von den Freiwilligen in der Praxis selten genutzt zu werden scheint), sowie die Möglichkeit Zertifikate auszustellen (auch wenn dies nicht Standard ist, sondern meist auf Anfrage erfolgt).

Nur 2 der 15 befragten NPO erfassen aktuell Kennzahlen zum freiwilligen Engagement. In diesem Bereich wäre also den NPO zu empfehlen, ein Kennzahlensystem vorzusehen, um strategische Entscheidungen besser zu untermauern und es zu ermöglichen, den Wert oder den Einfluss des Engagements genauer evaluieren zu können.

Da die vorliegende explorative Studie lediglich NPO aus dem karitativen Bereich betrachtet hat, sowie NPO, die einen gewissen Bekanntheitsgrad in der Population genießen, einen großen Erfahrungswert in punkto Zusammenarbeit mit Freiwilligen haben, sowie wahrscheinlich ein hohes Maß an Vertrauen in der Population genießen, sind die Resultate der Studie nicht ohne weiteres auf den gesamten luxemburgischen Kontext oder die hohe Zahl an Organisationen anwendbar.

Die Resultate wären möglicherweise in Stichproben mit kleineren NPO, die noch nicht lange bestehen oder erst seit kurzem mit Freiwilligen kooperieren, ganz anders ausgefallen. Auch ist es möglich, dass in anderen Bereichen (z.B. in Sportvereinen), wo Freiwillige auch stark und gezielt eingesetzt werden, das Management der Freiwilligen ganz anders aussieht als im karitativen Kontext.

Es sollte in zukünftigen Studien, die auf eine größere Stichprobe von Organisationen oder Vereinen zurückgreifen können, überprüft werden, inwiefern die Managementpraktiken in kleineren oder jüngeren Organisationen angewendet werden, und ob in diesen überhaupt Bedarf für die Anwendung der Praktiken gesehen wird. Durch die Tatsache, dass diese Organisationen eventuell einen geringeren Bekanntheitsgrad genießen als diejenigen NPO, die in der vorliegenden Studie befragt wurden, gibt es in punkto Anwerbung von Freiwilligen eventuell ganz andere Herausforderungen, da hier nicht die gleiche Sichtbarkeit gegeben ist.

Auch hat die vorliegende Studie die Sichtweise der Freiwilligen selbst nicht mit einbezogen. In Fallstudien könnte in Zukunft gezielt der Zusammenhang zwischen der Anwendung der Praktiken und der Zufriedenheit der Freiwilligen betrachtet werden. Hierzu könnten beispielsweise, nach einer Analyse der Situation in der NPO, Fragebögen angewendet werden, die von den Freiwilligen der jeweiligen Organisation beantwortet werden. So kann gezielt die Sichtweise der Freiwilligen mit in die Analyse einbezogen werden. Da einige der Befragten NPO mit über 500 Freiwilligen zusammenarbeiten, hätte eine solche Herangehensweisen die Möglichkeiten der vorliegenden Studie überschritten.

Das Freiwilligenwesen wird auch weiterhin eine wichtige Rolle in der Gesellschaft spielen und möglicherweise werden die Konsequenzen der aktuellen Coronakrise den gezielten Einsatz freiwilliger Helfer in diversen Bereichen, nicht nur dem medizinischen, erfordern, weshalb NPO auf ein gezieltes und professionelles Freiwilligenmanagement setzen sollten.

## Literaturverzeichnis

### Bibliographie

**Abt H.G., Braun J. (2001).** Zugangswege zu Bereichen und Formen des freiwilligen Engagements, in: Braun J., Klages H. (Hrsg.). *Freiwilliges Engagement in Deutschland – Freiwilligensurvey 1999 – Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement*, Band 2: Zugangswege zum freiwilligen Engagement und Engagementpotenzial in den neuen und alten Bundesländern, 2. korrigierte Auflage, Kohlhammer, 2001 (Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bd. 194.2), ISBN 3-17-016937-8.

**Ackermann K., Manatschal A. (2018).** Online volunteering as a means to overcome unequal participation? The profiles of online and offline volunteers compared, *New media & society*, 2018, Vol. 20(12), S. 4453-4472, DOI: 10.1177/1461444818775698.

**Alegrezza S., Molling V. (2006).** À la recherche de l'économie sociale et solidaire. Le cas du Grand-Duché de Luxembourg. STATEC. *Economie et Statistiques*. Working papers du STATEC n°8

Adresse: <https://statistiques.public.lu/catalogue-publications/economie-statistiques/2006/8-2006.pdf>

**Alfes K., Antunes B., Shantz A.D. (2017).** The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 28:1, S. 62-97, DOI: 10.1080/09585192.2016.1242508.

**Amely T., Krickhahn T. (2013).** *BWL*, 2. Überarbeitete und aktualisierte Auflage (2015). ISBN 978-3-527-70912-0. WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim.

Archer J. (2003). *Evolutionäre Sozialpsychologie*, S. 25-48, in: Stroebe W., Jonas K., Hewstone M. (2003) (Hrsg.) *Sozialpsychologie, Eine Einführung*, 4. Auflage, Springer, ISBN: 3-540-42063-0.

**Aronson E., Wilkert T.D., Akert R.M. (2004).** *Sozialpsychologie*, 4. Aktualisierte Auflage, Pearson Studium, München, ISBN 3-8273-7084-1.

**Aston J.D. (2001).** The United Nations Committee on Non-governmental Organizations: Guarding the Entrance to a Politically Divided House, In: *European Journal of International Law (EJIL)*, Vol. 12, N°5, S. 943-962.

**Austin S., Stevenson H., Wei-Skillern J. (2006).** Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both ? *Entrepreneurship – Theory and Practice*, DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x

**Balser D., McClusky J. (2005).** Managing stakeholder relationships and non-profit organization effectiveness. In: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol 15, N°3.



**Battilana J., Dorado S. (2010).** Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations, *Academy of Management Journal*, 2010, Vol. 53, No. 6, S. 1419-1440.

**Baumgarth C. (2019).** Wirkungen des Co-Brandings: Erkenntnisse durch Mastertechnikpluralismus, Springer-Verlag, 2019, ISBN: 3663118541.

**Bea F.X., Scheurer S., Hesselmann S. (2011).** Projektmanagement, 2. Auflage, ISBN: 978-3-8252-2388-5, Konstanz, UVK Lucius UTB.

**Bédard L., Déziel J., Lamarche L. (2012).** Introduction à la psychologie sociale. Vivre, penser et agir avec les autres, 3e édition, Pearson, ISBN 978-2-7613-4166-0

**Biedermann C. (2002).** Freiwilligen-Management: Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren, in: Rosenkranz D., Weber A. (2002). *Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit*, 2. Auflage, 2012, Beltz Juventa, Weinheim und Basel

**Bierhoff H. (2003).** Prosoziales Verhalten, S. 319-351, in: Stroebe W., Jonas K., Hewstone M. (2003) (Hrsg.) *Sozialpsychologie, Eine Einführung*, 4. Auflage, Springer, ISBN: 3-540-42063-0.

**Block J., Hosseini F. (2016).** Stiftungsunternehmen als hybride Organisationen: Auswirkungen auf die Unternehmensperformance, Druckfassung eines Vortrags vom 11. November 2016, 16. Hamburger Tage des Stiftungs- und Non-Profit-Rechts (Bucerius Law School, Hamburg).

Adresse:[https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb4/prof/BWL/MIT/Download/10-SS\\_17/Block\\_Druckfassung.pdf](https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb4/prof/BWL/MIT/Download/10-SS_17/Block_Druckfassung.pdf)

**Blond-Hanten C., Lejealle B., Sehura J., Waltzer L. (2010).** Le secteur associatif au Luxembourg, Rapport CEPS-Instead réalisé pour l'Oeuvre National de Secours Grande-Duchesse Charlotte, Luxembourg

**Bönte A. (2012).** Gutes tun – und darüber reden!, in: Rosenkranz D., Weber A. (2012). *Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit*, 2. Auflage, 2012, Beltz Juventa, Weinheim und Basel

**Bornstein D., Davis S. (2010).** *Social Entrepreneurship. What everyone needs to know.* Oxford University Press. ISBN 978-0-19-539633-1.

**Bortz J, Döring N (2006).** *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 4. Edition, Heidelberg, Springer Medizin Verlag.

**Branden T., Karré P.M. (2011).** Hybrid Organizations: No Cause for Concern ?, *International Journal of Public Administration*, 34:13, S. 827-836, DOI:10.1080/01900692.2011.605090.

**Brudney J.L., Meijs L.C.P.M. (2009).** It ain't natural: Toward a new (natural) resource conceptualization for volunteer management, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2009, 38:564, DOI: 10.1177/0899764009333828.

**Buber R. (2015).** Marketing, in: Eschenbach R., Horak C., Meyer M., Schober C. (2015). *Management der Nonprofit-Organisation – Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz*, 3. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

**Caligiuri P., Mencia A., Jiang K. (2013).** WIN-WIN-WIN: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs and business units, *Personnel Psychology*, 2013, n°66, S. 825-860

**Certo S.C. (2002).** *Modern Management*. 9th Edition, ISBN 0-13-067089-8, Prehall, New Jersey.

**Chanut-Guieu C. (2009).** La professionnalisation de la fonction bénévole; quand l'Etat impulse le changement, *Management & Avenir* 2009/7, n°27, S. 13-30, DOI 10.3917/mav.027.0013, ISSN 1768-5958.

**Charnovitz S. (2006).** Nongovernmental Organizations and International Law, In: *The American Journal of International Law*, Vol 100, N°348, S. 348-372.

**Chartoire R., Loiseau S. (2015).** *L'Economie, Repères pratiques*, Nathan, Paris, ISBN: 978-2-09-163843-0

**Clary E.G., Ridge R.D., Stukas A.A., Snyder M., Copeland J., Haugen J., Miene P. (1998).** Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, Vol. 74, No. 6, S. 1516-1530.

**Cornu G. (2007).** *Vocabulaire juridique*. 8e édition, Presses Universitaires de France, Paris.

**Cousineau M., Damart S. (2017).** Le management des bénévoles, entre outils et valeurs. Une approche par les paradoxes, *Revue française de gestion* 2017/1, n°262, S. 19-36, DOI 10.3166/rfg.2016.00100, ISSN 0338-4551

**Cox J., Oh E.Y., Simmons B., Graham G., Greenhill A., Lintott C., Masters K., Woodcock J. (2018).** Doing Good Online: The Changing Relationships Between Motivations, Activity, and Retention Among Online Volunteers, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(5), S. 1031-1056, ISSN 0899-7640.

**Crutchfield L.R., McLeod-Grant H. (2012).** *Forces for Good. The Six Practices of High-Impact Nonprofits*. Revised and updates. Jossey-Bass, ISBN 978-1-118-11880-1.

**Deci E.L., Ryan R.M. (2000).** The „what“ and „why“ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, n°11, S. 227-268.

**Deeg S. (2012).** Gut vernetzt. Chancen für social media in der Freiwilligenarbeit, in: Rosenkranz D., Weber A. (2012). *Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit*, 2. Auflage, 2012, Beltz Juventa, Weinheim und Basel

**Deutscher Bundestag (2002).** Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürger-schaftlichen Engagements“, Drucksache 14/8900, S. 38  
Adresse: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/089/1408900.pdf>

**DeVoe S.E., Pfeffer J. (2007).** Hourly Payment and volunteering: The effect of organi-zational practices on decisions about time use, *Academy of Management Journal*, 2007, Vol. 50, No. 4, S. 783-798.

**Doherty B., Haugh H., Lyon F. (2014).** Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, S. 417-436, DOI: 10.1111/ijmr.12028

**Duluc A. (2003).** *Leadership et confiance. Développer le capital humain pour des orga-nisations performantes*. ISBN 2 10 00 7031 2. Dunod, Paris.

**Eikenberry A.M., Drapal-Kluver J. (2004).** The marketization of the non-profit sector: civil society at risk ? *Public Administration Review*, Marc/April 2004, Vol. 64, N° 2, S. 132-140.

**Emmerich J. (2012).** *Die Vielfalt der Freiwilligenarbeit: Eine Analyse kultureller und sozialstruktureller Bedingungen der Übernahme und Gestaltung von freiwilligem Enga-gement*  
LIT Verlag Münster, 2012

**Faltin G. (2008).** Social Entrepreneurship, Definitionen, Inhalte, Perspektiven. In: *Social Entrepreneurship – Unternehmerische Ideen für eine bessere Gesellschaft* (Braun & French (Hrsg.), Rostock, S. 25-46.

**Fleury C. (2011).** *Les associations culturelles*, CEPS-Instead, Luxembourg

**Frey B.S., Götte L. (1999).** Does pay motivate volunteers ?, Working paper n°7, ETH Zürich Research Collection, Institute for Empirical Research in Economics.

**GHK(a) (2010).** National Report – Luxembourg, Study on Volunteering in the European Union, Country Report Luxembourg  
Adresse: [https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/national\\_report\\_lu\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/national_report_lu_en.pdf)

**GHK(b) (2010).** Volunteering in the European Union. Study on Volunteering in the Eu-ropean Union – Final Report.  
Adresse: [https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018_en.pdf)

**Gmür M. (2016).** Volunteer Management, Autorenversion eines Artikels aus dem Sammelband „Unbezahlt und dennoch Arbeit“, Seismo Verlag, 2016, ISBN: 978-3-03777-150-1, S. 233-260.

**Gmür M. Gmür M. (2012).** Bezahlte Freiwilligenarbeit – ein Widerspruch?, Working Papers SES, N° 434, Faculté des Sciences économiques et Sociales, Université de Fribourg (Suisse)

**Grimes M., McMullen J., Vogus T., Miller T. (2013).** Studying the origins of social entrepreneurship: Compassion and the role of embedded agency, *Academy of Management Review* 38(3), S. 460-463.

**Güntert S.T. (2015).** Selbstbestimmung in der Freiwilligenarbeit, in: Wehner T., Güntert S.T. (2015). *Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation*, Springer, 2015, ISBN 978-3-642-55294-6.

**Habeck S.A. (2015).** *Freiwilligenmanagement. Exploration eines erwachsenenpädagogischen Berufsfeldes*, Springer VS, Wiesbaden, ISBN 978-3-658-07401-2.

**Hager M.A., Brudney J.L. (2011).** Problems recruiting volunteers. Nature versus Nurture, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 22, No. 2, Winter 2011, DOI: 10.1002/nml.20046

**Handy F., Mook L. (2011).** Volunteering and Volunteers: Benefit-Cost Analyses, *Research on Social Work Practice*, 21(4), S. 412-420, DOI: 10.1177/1049731510386625.

**Haumann W. (2014).** Motive des bürgerschaftlichen Engagements. Kernergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung durch das Institut für Demoskopie Allensbach im August 2013, BMFSFJ. Adresse: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/motive-des-buergerschaftlichen-engagements/96090>

**Hammer M. (2002).** *Carnet de route pour manager*, Unilog Management, ISBN 2 84 001 319 3. Maxima, Paris

**Hastert A., Hauer F., Hauffels C. (2008).** *Economie, l'essentiel*, Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, 2008, ISBN: 978-2-495-05408-9

**Horak C., Bodensterfer M., Klein T. (2015).** Ziele und Strategien. In: Eschenbach R., Horak C., Meyer M., Schober C. (2015). *Management der Nonprofit-Organisation – Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz*, 3. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

**Huxhold O., Müller D. (2017).** Werthaltungen und freiwilliges Engagement, in: Simonson J., Vogel C., Tesch-Römer C. (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland: der deutsche Freiwilligensurvey 2014*, Wiesbaden, Springer VS, S. 485-498.

**Hyde M.K., Dunn J., Bax C., Chambers S.K. (2016).** Episodic Volunteering and Retention: An integrated theoretical approach, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2016, Vol. 45(I), S.45 – 63, DOI: 10.1177/0899764014558934

**ILO (International Labour Organisation) (2011).** Manual on the measurement of volunteer work, Geneva, ISBN: 978-92-2-125070-8, Adresse: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms\\_162119.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_162119.pdf)

**Kaplan R.S. (2001).** Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations, In: Nonprofit Management and Leadership, 11(3), S. 353-370.

**Kaun A., Uldam J. (2018).** Volunteering is like any other business: Civic participation and social media, new media & society, 2018, Vol. 20(6), S. 2186-2207, DOI: 10.1177/1461444817731920.

**Kegel T. (2002).** Perspektive Strategisches Freiwilligenmanagement, in: Rosenkranz D., Weber A. (2002). Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, 2. Auflage, 2012, Beltz Juventa, Weinheim und Basel

**Kegel T. (2008).** Freiwilligenmanagement . Qualifizierung für freiwillige und beruflich Tätige sowie Lernaufgabe für Organisationen, Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland, Berlin.

Adresse:[https://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2010/11/lernaufgabe\\_freiwil-ligenmanagement.pdf](https://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2010/11/lernaufgabe_freiwil-ligenmanagement.pdf)

**Kishtainy N., Abbot G., Farndon J. et al. (2013).** Das Wirtschaftsbuch, Dorling Kindersley Verlag GmbH, München, 2013, ISBN: 978-3-8310-2386-8.

**Kleist J.O. (2017).** Bildungsarbeit von Ehrenamtlichen in der Flüchtlingsarbeit in Deutschland, in: Zeitung für Internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik, 40(1), S. 27-31.

**Kong E. (2008).** The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. In: International Journal of Management Reviews, Vo. 10, Issue 3, S. 281-299.

**Kraus M., Stegarescu D. (2005).** Non-Profit-Organisationen in Deutschland, Ansatzpunkte für eine Reform des Wohlfahrtsstaats, ZEW-Dokumentation, N° 05-02, ISSN 1611-681X.

Adresse:<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/39156/1/578444917.pdf>

**Kreutzer K., Jäger U. (2010).** Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, XX8X), 1-28, DOI: 10.1177/0899764010369386.

**Kylander N., Stone C. (2011).** The Role of Brand in the Nonprofit Sector, The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University, Working draft of an article accepted for publication by the Stanford Social Innovation Review.

**Lee Y., Brudney J.L. (2012).** Participation in formal and informal volunteering. Implications for volunteer recruitment, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 23, No. 2, Winter 2012, DOI: 10.1002/nml.21060.

**Lejealle B. (2002).** Le travail bénévole au Luxembourg, *Population et Emploi*, n°2, STATEC, CEPS/Instead, IGSS

**Lejealle B. (2003).** La participation à la vie associative au Luxembourg en 2001, *Population en Emploi*, n°1, STATEC, CEPS/Ininstead, IGSS

**Lichtsteiner H., Gmür M., Giroud C., Schauer R. (2015).** Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 8. Auflage, Haupt, Bern, 2015, ISBN 978-3-258-07926, 4.

**Manetti G., Bellucci M., Como E., Bagnoli L. (2015).** Investing in Volunteering: Measuring social returns of volunteer recruitment, training and management, *Voluntas, International Society For Third-Sector Research*, 26:2104-2129, DOI: 10.1007/s11266-014-9497-3.

**Martens K. (2002).** Mission Impossible ? Defining Nongovernmental Organizations, In: *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 13, N°3, September 2002, S. 271-285.

**Maslow A. (1981).** Motivation und Persönlichkeit, 12. Auflage, Reinbek bei Hamburg, Rowohlt.

**Matuschek K., Niesyto J. (2016).** Freiwilligen-Engagement professionell gestalten. Engagiert und aktive Freiwillige gewinnen du beteiligen, Friedrich-Ebert-Stiftung, Akademie Management und Politik, 5. Aktualisierte Auflage, 2016, ISBN 978-3-86872-296-3.

**Mayerhofer H. (2001).** Der Stellenwert Ehrenamtlicher als Personal in Nonprofit Organisationen, in: *German Journal of Human Resource Management*, 15(3), S. 263-283.

**Mayring P. (2002).** Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Auflage, Beltz Verlag, ISBN 3-407-3-407-25252-8

**Meyer M., Simsa R. (2013).** NPOs; Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge, in: Simsa R., Meyer M., Badelt C. (Hrsg.) (2013). *Handbuch der Nonprofit-Organisation – Strukturen und Management*, 5. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

**Meyers C. (2006).** Le bénévolat associatif des jeunes au Luxembourg, Centre d'Etudes sur la Situation des jeunes en Europe (CESIJE asbl)

**Miles M.B., Huberman A.M. (1994).** *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*. Ed. 3, SAGE, Adresse: <http://www.theculturelab.umd.edu/uploads/1/4/2/2/14225661/miles-huberman-saldana-designing-matrix-and-network-displays.pdf>

**More-Hollerweger E., Rameder P. (2013).** Freiwilligenarbeit in Nonprofit-Organisationen, S. 381-399, in: Simsa R., Meyer M., Badelt C. (Hrsg.) (2013). Handbuch der Nonprofit-Organisation – Strukturen und Management, 5.Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

**Murray V., Harrison Y. (2002).** Virtual Volunteering: Current status and future prospects, Canadian Centre for Philanthropy, ISBN 1-55401-027-6, 2002, Toronto.

**Neufeind M., Güntert S.T., Wehner T. (2015).** Neue Formen der Freiwilligenarbeit, in: Wehner T., Güntert S.T. (2015). Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation, Springer, 2015, ISBN 978-3-642-55294-6.

**Notz G. (2016).** Sind Freiwilligendienste geeignet, das Elend aus der Welt zu schaffen? Für andere etwas tun: Freiwilligendienste zwischen Ehrenamt und prekären Arbeitsverhältnissen, Ethik und Gesellschaft (2).

**Omoto A.M., Snyder M. (2002).** Considerations of community. The context and process of volunteerism, American Behavioral Scientist, Vol. 45, N° 5, January 2002, S. 846-867.

**Osier G., Di Falco E. (2017).** Regards sur la participation socio-culturelle des résidents, Collection Regards N° 3/2017, STATEC, ISSN: 2304-7135.

**Penner L.A. (2002).** Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective, Journal of Social Issues, Vol. 58, NO. 3, 2002, S. 447-467.

**Pacesila M. (2017).** Corporate Volunteering: Trends, benefits and challenges. Current Situation in Romania, Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, Vol. 12, Issue 2, May 2017.

**Pache A., Santos F. (2013).** Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics, Academy of Management Journal, 2013, Vol. 56, No. 4, S. 972-1001.

**Pinl C. (2010).** Ehrenamt: Neue Erfüllung – Neue Karriere. Wie sich Beruf und Öffentliches Ehrenamt verbinden lassen, Walhalla Fachverlag, ISBN 978-3-8029-3444-5, Regensburg, 2010.

**Pinl C. (2013).** Freiwillig zu Diensten? Über die Ausbeutung von Ehrenamt und Gratisarbeit. Nomen, ISBN 978-3-939816-18.8, Frankfurt am Main.

**Pho Y.H. (2008).** The value of volunteer labor and the factors influencing participation; Evidence for the United States from 2002 through 2005, Review of Income and Wealth, Series 54, Number 2, June 2008, S. 220-236.

**Reamon S. (2016).** Managing Volunteers: Recruitment, Retention, and Relationship Building, SPNHA Review, Vol. 12, Iss. 1, Article 7.

**Redmann B. (2018).** Erfolgreich führen im Ehrenamt. Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen, 3. Auflage, 2018, Springer Gabler, Wiesbaden, ISBN 978-3-658-18918-1.

**Reifenhäuser C., Hoffmann S., Kegel T. (2012).** Freiwilligen-Management – Hintergründe und Handlungsempfehlungen für ein gutes Management des freiwilligen Engagements, 2. Auflage, Walhalla, Regensburg

**Rodell J.B., Breitsohl H., Schröder M., Keating D.J. (2015).** Employee Volunteering: A review and framework for future research, *Journal of Management*, DOI 10.1177/0149206315614374

**Rodwell J.J., Teo S.T. (2004).** Strategic HRM in for-profit and non-profit organizations in a knowledge-intensive industry. In: *Public Management Review*, Vol. 6, N° 3, S. 311-331.

**Rosenkranz D., Weber A. (2002).** Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, 2. Auflage, 2012, Beltz Juventa, Weinheim und Basel

**Rosenstiel, L. von (2001).** Führung, in: Schuler H. (2001) (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Hogrefe, Göttingen.

**Rückert E., Sarracino F. (2014).** Assessing the social and solidarity economy in Luxembourg. STATEC. *Economie et Statistiques – Working papers du STATEC n°75*, Avril 2014.

**Salamon L.M., Anheier H.K. (1996).** Defining the Nonprofit Sector: The United States. Working papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, N° 18, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.  
Adresse: [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/USA\\_CNP\\_WP18\\_1996.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/USA_CNP_WP18_1996.pdf)

**Sander G., Bauer E. (2011).** Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen. 2. Auflage. Bern. Haupt.

**Sarracino F., Gosset A. (2015).** Assessing the non-economic outcomes of social entrepreneurship in Luxembourg. *Economie et Statistiques – Working papers du STATEC n°84*, Juni 2015.

**Sarracino F., Peroni C. (2015).** Rapport sur les entreprises sociales au Luxembourg, STATEC  
Aufgerufen: 29. April 2019  
Publiziert: 2015  
Adresse: <https://statistiques.public.lu/catalogue-publications/rapport-entreprises-sociales/2015/PDF-Rapport-2015.pdf>



**Schie S. van, Güntert S.T., Wehner T. (2015).** Gestaltung von Aufgaben und organisationalen Rahmenbedingungen in der Freiwilligenarbeit, in: Wehner T., Güntert S.T. (2015). Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation, Springer, 2015, ISBN 978-3-642-55294-6.

**Schober D., More-Hollerweger E., Meyer M. (2015).** Personalmanagement, S. 311-335, in: Eschenbach R., Horak C., Meyer M., Schober C. (2015). Management der Non-profit-Organisation – Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, 3. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

**Schürmann L.K. (2013).** Motivation und Anerkennung im freiwilligen Engagement. Kampagnen und ihre Umsetzung in Internet und Social Media, Springer VS, Wiesbaden, 2013, ISBN 978-3-658-01752-1.

**Seddighi H., Salmani I. (2018).** Online volunteering, a way to reduce health inequalities: A review study, Journal of Community Health Research, 2018, 7(4), S. 256-264.

**Simonson J., Vogel C. (2017).** Organisationale Struktur des freiwilligen Engagements und Verbesserungsmöglichkeiten der Rahmenbedingungen, in: Freiwilliges Engagement in Deutschland, Springer VS, Wiesbaden, S. 523-548.

**Simonson J., Vogel C., Tesch-Römer C. (2016).** Freiwilliges Engagement in Deutschland – Zusammenfassung zentraler Ergebnisse des vierten deutschen Freiwilligensurveys, 2016, 1. Auflage, Hrsg.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Senioren, Frauen und Jugend.

**Simsa R. (2013).** Gesellschaftliche Restgröße oder treibende Kraft? Soziologische Perspektiven auf NPOs, in: Simsa R., Meyer M., Badelt C. (Hrsg.) (2013). Handbuch der Nonprofit-Organisation – Strukturen und Management, 5. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

**Smith D.H., Stebbins R.A., Grotz J. (2017).** The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations, Springer, 2017

**Snyder M., Omoto A.M., Lindsay J.J. (2004).** Sacrificing time and effort for the good of others: The benefits and costs of volunteerism, p. 444-468, in: Miller A.G. (2004) (Hrsg.) The social psychology of good and evil, New York, Guilford press.

**Studer S. (2016).** Volunteer Management: Responding to the uniqueness of volunteers, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2016, Vol. 45(4), S. 688-714, DOI: 10.1177/0899764015597786

**Theisen M. (2017).** Wissenschaftliches Arbeiten, 17. Aktualisierte Auflage, Franz Vahlen, München, ISBN: 978 3 8006 5382 9

**ULESS (2016).** Les Sociétés d'impact sociétal (SIS). ISBN 978-99959-978-0-9.  
Adresse: [https://www.uless.lu/images/uless/publications/162/docs/ULESS\\_-\\_SIS\\_Bleu\\_2016.pdf](https://www.uless.lu/images/uless/publications/162/docs/ULESS_-_SIS_Bleu_2016.pdf)

**UN Volunteers (2015).** Bericht über die Lage der Freiwilligenarbeit in der Welt – Governance im Wandel, Freiwilligenprogramm der Vereinten Nationen (United Nations Volunteers – UNV), ISBN: 978-92-95045-91-0

**Waikayi L., Fearon L., Morris L., McLaughlin H. (2012).** Volunteer management: an exploratory case study within the British Red Cross, *Management Decision*, Vol. 50, No. 3, 2012, S. 349-367, DOI: 10.1108/00251741211216188.

**Waters R.D., Burnett E., Lamm A., Lucas J. (2009).** Engaging stakeholders through social networking: How non-profit organizations are using Facebook, In: *Public Relations Review*, N° 35, S. 102-106.

**Weibel A., Osterloh M., Wiemann M. (2014).** A behavioral economics perspective on the overjustification effect: Crowding-in and crowding-out of intrinsic motivation,

**Werth L., Mayer J. (2008).** *Sozialpsychologie*, Spektrum Akademischer Verlag, Springer, Heidelberg, ISBN 978-3-8274-1547-9.

**Willetts P. (2002).** What is a Non-Governmental Organization ? UNESCO Encyclopaedia of Life Support Systems, City University, London, Article 1.44.3.7.  
Adresse: <http://www.staff.city.ac.uk/p.willetts/CS-NTWKS/NGO-ART.HTM>

**Willim B.A. (2002).** Die Praxis des Corporate Volunteering, in: Rosenkranz D., Weber A. (2002). *Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit*, 2. Auflage, 2012, Beltz Juventa, Weinheim und Basel

**Wilson J., Musick M. (1997).** Who cares? Toward an integrated theory of volunteer work, *American Sociological review*, 1997, Vol. 62, October, S. 694-713.

**Zeides R., Gmür M. (2012).** Management Excellence in Pflegeeinrichtungen, Université de Fribourg, Working Papers SES 12.2012, N°438.

**Zimmer A., Priller E., Hallmann T. (2001).** Zur Entwicklung des Nonprofit-Sektors und den Auswirkungen auf das Personalmanagement seiner Organisationen, in: *German Journal of Human Resource Management*, 15(3), S. 207-224.

## Internetquellen

**Agence du Bénévolat(a) (2015).** Agence du Bénévolat A.s.b.l.

Aufgerufen: 07. Mai 2019

Update: Dezember 2015

Adresse: <http://benevolat.public.lu/fr/acteurs/luxembourg/agence-benevolat/index.html>

**Agence du bénévolat (b) (2015).** Statut du Bénévole.

Aufgerufen: 08. Mai 2019

Update: Juni 2015

Adresse: <http://benevolat.public.lu/de/espace-benevole/statut-benevole/index.html>

**Agence du bénévolat(c) (2016).** Certificat, un outil pour les organisations et les bénévoles.

Aufgerufen: 08. Mai 2019

Update: Februar 2016

Adresse: <http://benevolat.public.lu/fr/espace-benevole/valorisation-benevolat/certificat/index.html>

**Agence du bénévolat(d) (2014).** Attestation de l'engagement (1).

Aufgerufen: 08. Mai 2019

Update: Oktober 2014

Adresse: <http://benevolat.public.lu/fr/espace-benevole/valorisation-benevolat/attestation-engagement/index.html>

**Agence du Bénévolat(e) (2014).** Attestation de l'engagement (2).

Aufgerufen: 08. Mai 2019

Update: Oktober 2014

Adresse: <http://benevolat.public.lu/fr/espace-benevole/valorisation-benevolat/attestation-engagement/index.html>

**Agence du Bénévolat(f) (2014).** Définition, rôle et principes fondamentaux.

Aufgerufen: 08. Mai 2019

Update: Oktober 2014

Adresse: <http://benevolat.public.lu/fr/espace-benevole/charte-benevolat/definition-role-principes-fondamentaux/index.html>

**Agence du Bénévolat(g) (2014).** Guide pratique du bénévolat.

Aufgerufen: 08. Mai 2019

Update: Oktober 2014

Adresse: <http://benevolat.public.lu/fr/espace-benevole/charte-benevolat/guide-pratique-benevolat/index.html>

**Agence du Bénévolat (h) (2014).** Check-List pour bénévoles.

Aufgerufen: 08. Mai 2019

Update: Oktober 2014

Adresse: <http://benevolat.public.lu/fr/espace-benevole/check-list-benevoles/index.html>

**Agence du Bénévolat (i) (2015).** Charte du Bénévolat de l'Agence du Bénévolat a.s.b.l.  
Aufgerufen: 08. Mai 2019  
Update: Oktober 2015  
Adresse: <http://benevolat.public.lu/fr/creer-association/charte-benevolat-association/index.html>

**Agence du Bénévolat(j) (2014).** Encadrer des bénévoles.  
Aufgerufen: 08. Mai 2019  
Update: Oktober 2014  
Adresse: <http://benevolat.public.lu/fr/gerer-association/encadrer-benevoles/index.html>

**Agence du Bénévolat(k) (2014).** Réflexions préliminaires avant l'engagement de bénévoles.  
Aufgerufen: 08. Mai 2019  
Update: Oktober 2014  
Adresse: <http://benevolat.public.lu/fr/gerer-association/encadrer-benevoles/reflexions-preliminaires-engagement-benevoles/index.html>

**Agence du Bénévolat(l) (2014).** Offres d'engagements de bénévoles.  
Aufgerufen: 08. Mai 2019  
Update: Oktober 2014  
Adresse: <http://benevolat.public.lu/fr/gerer-association/encadrer-benevoles/offres-engagements-benevoles/index.html>

**Agence du Bénévolat(m) (2014).** Premier entretien avec le nouveau bénévole.  
Aufgerufen: 08. Mai 2019  
Update: Oktober 2014  
Adresse: <http://benevolat.public.lu/fr/gerer-association/encadrer-benevoles/premier-entretien-nouveau-benevole/index.html>

**Agence du Bénévolat(n) (2014).** Encadrement des bénévoles au quotidien.  
Aufgerufen: 08. Mai 2019  
Update: Oktober 2014  
Adresse: <http://benevolat.public.lu/fr/gerer-association/encadrer-benevoles/encadrement-benevoles-quotidien/index.html>

**Agence du Bénévolat (o) (o.J.).** Convention de bénévolat.  
Aufgerufen: 19. Oktober 2019  
Adresse: <http://www.benevolat.public.lu/de/formulaires/agence-benevolat/convention-benevolat.docx>

**Angloinfo (2019).** Charities, NGOs & Voluntary Work.  
Aufgerufen: 25. November 2019  
Adresse: <https://www.angloinfo.com/luxembourg/directory/luxembourg-charities-ngos-voluntary-work-606>

**Ärzteblatt (2019).** 700 Übergriffe auf Rettungskräfte im vergangenen Jahr.  
Aufgerufen: 19. April 2020

Publiziert: 23. Julie 2019

Adresse: <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/104820/700-Uebergriffe-auf-Rettungskraefte-im-vergangenen-Jahr>

**Association d'Assurance Accident(a) (2018).** Missions.

Aufgerufen: 08. Mai 2019

Update: März 2018

Adresse: <https://aaa.public.lu/fr/aaa/missions.html>

**Association d'Assurance Accident(b) (2019).** Activités extraprofessionnelles

Aufgerufen: 08. Mai 2019

Update: Februar 2019

Adresse: <https://aaa.public.lu/fr/prestations-cotisations/assurees/activites-extraprofessionnelles.html>

**Association Luxembourg Alzheimer (2011).**

Aufgerufen: 25. November 2019

Update: 2011

Adresse: <http://www.alzheimer.lu/de/actualites/association/benevollen.html>

**ASTI (o.J.).** L'ASTI c'est.

Aufgerufen: 10. März 2020

Adresse: <https://www.asti.lu/asti/>

**AVSO (2005).** Country Report on the legal status of volunteers in Luxembourg, Association of Voluntary Service Organisations und Centre européen du Volontariat, Update 2005, Brussels

Adresse: [https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/national\\_report\\_lu\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/national_report_lu_en.pdf)

**Bundesverband Deutscher Stiftungen (o.J.).** Was ist eine Stiftung?

Aufgerufen: 19. April 2020

Adresse: <https://www.stiftungen.org/de/stiftungen/basiswissen-stiftungen/was-ist-eine-stiftung.html>

**Bundeszentrale für politische Bildung (2016).** Externe Effekte.

Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2016. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2016.

Aufgerufen: 29. Februar 2020

Update: 2016

Adresse: <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19316/externe-effekte>

**Caritas Luxembourg (2019).** Devenez Bénévole.

Aufgerufen: 25. November 2019

Update: 2019

Adresse: <https://www.caritas.lu/devenez-benevole>

**CGDIS (2019).** Recrutement.

Aufgerufen: 10. März 2020

Update: 13. November 2019

Adresse: <https://112.public.lu/fr/volontariat.html>

**CHEM (Centre Hospitalier Emile Mayrisch) (o.J.).** Bénévolat au CHEM.

Aufgerufen: 26. April 2020

Adresse: <https://www.chem.lu/le-chem/travailler-au-chem/benevolat-au-chem>

**CHL (2020).** Pimpampel.

Aufgerufen: 26. April 2020

Adresse: <https://www.chl.lu/tags/pimpampel>

**CLAE (o.J.).** Fiche pratique „Entre non lucrativité associative et rétribution“.

Aufgerufen: 19. Oktober 2019

Adresse: [https://www.clae.lu/wp-content/uploads/2018/01/13\\_lucrativite\\_remuneration.pdf](https://www.clae.lu/wp-content/uploads/2018/01/13_lucrativite_remuneration.pdf)

**CNPD(a) (2019).** Praxisratgeber für Vereine.

Aufgerufen: 02. März 2020

Update: 02. Oktober 2019

Adresse: <https://cnpd.public.lu/de/dossiers-thematiques/guide-monde-associatif.html>

**CNPD(b) (2019).** Die Datenschutz-Grundverordnung – Praxisratgeber für Vereine.

Aufgerufen: 02. März 2020

Update: 02. Oktober 2019

Adresse: <https://cnpd.public.lu/content/dam/cnpd/de/dossiers-thematiques/guide-monde-associatif/CNPD-Praxisratgeber-fur-Vereine.pdf>

**CNPD (2017).** Vos obligations en matière de protection de données – Guide pour les entreprises, les organismes publics et associations.

Aufgerufen: 02. März 2020

Publiziert: 08. November 2017

Adresse: <https://cnpd.public.lu/dam-assets/fr/publications/brochures/brochure-rt-st/brochure-rt-st-fr.pdf>

**Code de la Sécurité Sociale (2019).**

Aufgerufen: 19. Oktober 2019

Legilux – Version 2019

Adresse: [http://legilux.public.lu/eli/etat/leg/code/securite\\_sociale/20190101](http://legilux.public.lu/eli/etat/leg/code/securite_sociale/20190101)

**Code du travail (2019).**

Aufgerufen: 19. Oktober 2019

Legilux – Version consolidée de juillet 2019.

Adresse: <http://legilux.public.lu/eli/etat/leg/code/travail/20190716>

**Code pénal (2018).**

Aufgerufen: 19. Oktober 2019

Legilux – Version 2018

Adresse: <http://legilux.public.lu/eli/etat/leg/code/penal/20181101>

**Croix Rouge(a) (2020).** Freiwilligenarbeit.

Aufgerufen: 26. April 2020

Adresse: <https://www.croix-rouge.lu/de/sie-brauchen-ihre-hilfe/machen-sie-bei-uns-mit/freiwilligenarbeit/>

**Croix Rouge (b) (2020).** Les statuts.

Aufgerufen: 26. April 2020

Adresse: <https://www.croix-rouge.lu/fr/a-propos-de-la-croix-rouge/les-statuts/>

**Deutsches Zentrum für Alterfragen (2019).** Deutscher Freiwilligensurvey (FWS).

Aufgerufen: 25. November 2019

Update: 2019

Adresse: <https://www.dza.de/forschung/fws.html>

**Don en confiance (2011).** Le mot du Conseil d'administration.

Aufgerufen: 17. Oktober 2019

Update: 2017

Adresse: <http://www.donenconfiance.lu/mot-du-president.html>

**Eurostat (2016).** Glossar: Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft (NACE).

Aufgerufen: 17. Oktober 2019

Update: 14. Juli 2016

Adresse: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Statistical\\_classification\\_of\\_economic\\_activities\\_in\\_the\\_European\\_Community\\_\(NACE\)/de](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Statistical_classification_of_economic_activities_in_the_European_Community_(NACE)/de)

**Fondation Cancer (2020).** Missions.

Aufgerufen: 26. April 2020

Update: 09. April 2020

Adresse: <http://www.cancer.lu/fr/missions>

**Freiwilligenarbeit.de (o.J.).** Begriffserklärungen.

Aufgerufen: 06. März 2020

Adresse: <https://www.freiwilligenarbeit.de/begriffserklaerungen.html>

**Gouvernement.lu (2012).** Présentation des nouvelles modalités d'imposition pour les activités bénévoles.

Aufgerufen: 10. März 2020

Update: 11. Juni 2012

Adresse: [https://gouvernement.lu/fr/actualites/toutes\\_actualites/articles/2012/06-juin/11-frieden.html](https://gouvernement.lu/fr/actualites/toutes_actualites/articles/2012/06-juin/11-frieden.html)

**Gouvernement.lu (2016).** Migration de la Hotline „Bénévolat Réfugiés“.

Aufgerufen: 10. März 2020

Update: 26. August 2016

Adresse: [https://gouvernement.lu/fr/actualites/toutes\\_actualites/communiqués/2016/08-aout/26-refugies-benevolat.html](https://gouvernement.lu/fr/actualites/toutes_actualites/communiqués/2016/08-aout/26-refugies-benevolat.html)

**GovJobs (2020).** Coordination centralisée de la réserve sanitaire et gestion des volontaires dans le contexte de la crise sanitaire COVID-19

Aufgerufen: 15. April 2020

Update: 23. März 2020

Adresse: <https://fonction-publique.public.lu/dam-assets/fr/actualites/articles-actualites/2020/Coordination-centralisee-COVID.pdf>

**Guichet.lu (a) (2018).** Demander une attestation de l'engagement.

Aufgerufen: 08. Mai 2019

Update: Juni 2018

Adresse: <https://guichet.public.lu/fr/citoyens/loisirs-benevolat/milieu-associatif/engagement-benevole/attestation-jeune-benevole.html>

**Guichet.lu (b) (2018).** Soziale Verantwortung der Unternehmen (SVU).

Aufgerufen: 25. Februar 2020

Update: 11. Juni 2018

Adresse: <https://guichet.public.lu/de/entreprises/urbanisme-environnement/entreprise-responsable/responsabilite-sociale/entreprise-socialement-responsable.html>

**Guichet.lu (2017).** Sozialunternehmen.

Aufgerufen: 07. März 2020

Update: 06. März 2017

Adresse: <https://guichet.public.lu/de/entreprises/creation-developpement/forme-juridique/societe-capitales/societe-impact-societal.html>

**Helpdesk Intégratioun (o.J.).** Get involved – Agence du Bénévolat.

Aufgerufen: 10. März 2020

Adresse: <https://integratioun.lu/project/get-involved-agence-du-benevolat/>

**Jobfinder (2019).** Médecins du Monde.

Aufgerufen: 25. November 2019

Adresse: <https://www.jobfinder.lu/offers/5db6ed854d0419c0b31a60af>

**Just Arrived (a) (2019).** Startseite.

Aufgerufen: 25. November 2019

Update: 2019

Adresse: <https://www.justarrived.lu/en/>

**Just Arrived (b) (2019).** Public interest associations, volunteering in Luxembourg.

Aufgerufen: 25. November 2019

Update: 2019

Adresse: <https://www.justarrived.lu/en/working-in-luxembourg/volunteering-luxembourg-solidarity-integration/>

Juraforum (o.J.). Stiftung (Deutschland).

Aufgerufen: 19. April 2020



Adresse: <https://www.juraforum.de/lexikon/stiftung-deutschland>

**Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit (a) (2013).** Toolkit-Freiwilligenarbeit: Leistungskennzahlen im Bereich Freiwilligenarbeit.

Update: 2013

Aufgerufen: 29. Februar 2020

Adresse: <https://www.toolkit-freiwilligenarbeit.ch/file/22539/download>

**Legavox (2014).** Du statut et régime fiscal des Associations Sans But Lucratif en République Démocratique du Congo.

Aufgerufen: 19. April 2020

Publiziert: 15. Januar 2013

Update: 23. August 2014

Autor: Yav & Associates (Law Firm)

Adresse: <https://www.legavox.fr/blog/yav-associates/statut-regime-fiscal-associations-sans-10511.htm>

**Legilux (2002).** Arrêté du Gouvernement en Conseil du 27 septembre 2002 portant institution d'un Conseil Supérieur du Bénévolat.

Aufgerufen: 08. Mai 2019

Publiziert: 2002

Adresse: <http://legilux.public.lu/eli/etat/adm/agc/2002/09/27/n1/jo>

**Legilux (2016).** Loi du 12 décembre 2016 portant création des sociétés d'impact sociétal et modifiant

a) la loi modifiée du 19 décembre 2002 concernant le registre de commerce et des sociétés ainsi que la comptabilité et les comptes annuels des entreprises, b) la loi modifiée du 4 décembre 1967 concernant l'impôt sur le revenu, c) la loi modifiée du 1er décembre 1936 concernant l'impôt commercial communal et d) la loi modifiée du 16 octobre 1934 relative à l'impôt sur la fortune.

Aufgerufen: 17. Oktober 2019

Publiziert: 2016

Adresse: <http://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2016/12/12/n1/jo>

**Le Quotidien (2019).** Davantage de moyens pour les pompiers volontaires.

Aufgerufen: 10. März 2020

Publiziert: 04. Januar 2020

Adresse: <https://www.lequotidien.lu/politique-societe/davantage-de-moyens-pour-les-pompiers-volontaires/>

**L'essentiel(a) (2017).** Près d'un résident sur deux fait du bénévolat.

Aufgerufen: 25. November 2019

Publiziert: 08. Februar 2017

Adresse: <http://www.lessentiel.lu/fr/luxembourg/story/pres-d-un-resident-sur-deux-fait-du-benevolat-25244892>

**L'essentiel(b). 2018).** Dur de trouver des bénévoles pour les ASBL.

Aufgerufen: 25. November 2019.

Publiziert: 05. Dezember 2018

Adresse: <http://www.lessentiel.lu/fr/luxembourg/story/dur-de-trouver-des-benevoles-pour-les-asbl-18356951>

**L'essentiel(c) (2019).** Travailler en bénévolat mérite d'être valorisé.

Aufgerufen: 25. November 2019

Publiziert: 20. September 2019

Adresse: <http://www.lessentiel.lu/fr/luxembourg/story/travailler-en-benevolat-merite-etre-valorise-18048085>

**Loi du 21 avril 1928 sur les associations et les fondations sans but lucratif (o.J.)**

Aufgerufen: 1. Mai 2019

Adresse: [http://mj.public.lu/legislation/asbl\\_fondations/LOI\\_21\\_avril\\_1928.pdf](http://mj.public.lu/legislation/asbl_fondations/LOI_21_avril_1928.pdf)

**Mémorial C (2002).** Mémorial C N°1590 vom 6. November 2002.

Aufgerufen: 08. Mai 2019

Publiziert: 2002

Adresse: <http://www.etat.lu/memorial/2002/C/Pdf/c159006B.pdf>

**Ministère de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région (2019a).** Bénévolat.

Aufgerufen: 08. Mai 2019

Update: April 2019

Adresse: <https://mfamigr.gouvernement.lu/fr/le-ministere/attributions/famille/benevolat.html>

**Ministère de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région (2019b).** Rapport d'activité 2018.

Aufgerufen: 10. November 2019

Publiziert: Februar 2019

Adresse: <https://gouvernement.lu/dam-assets/fr/publications/rapport-activite/minist-famille-integration-grande-region/2018-rapport-activites/Rapport-d-activite-2018-Version-definitive-le-28-fevrier-2019.pdf>

**Ministère de la Justice (2017).** Loi du 21 avril 1928 sur les associations et les fondations sans but lucratif

Aufgerufen: 05. März 2020

Update: 01. September 2017

Adresse: [http://mj.public.lu/legislation/asbl\\_fondations/LOI\\_21\\_avril\\_1928.pdf](http://mj.public.lu/legislation/asbl_fondations/LOI_21_avril_1928.pdf)

**National & Community Service (US) (2018).** 2018 Volunteering in America Report finds increase in volunteering and civically-related activities.

Aufgerufen: 01. März 2020

Update: 13. November 2018

Adresse: <https://www.nationalservice.gov/newsroom/press-releases/2018/volunteering-us-hits-record-high-worth-167-billion>

**Praktischer Ratgeber für Senioren (2019).**

Autor: Ministère de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région.

Aufgerufen: 10. November 2019

Publiziert: 02/2019

ISBN: 978-2-87994-120-2

Adresse: <https://mfamigr.gouvernement.lu/fr/publications/guide-manuel/minist-famille-integration-grande-region/guide-pratique-pour-seniors.html>

**Omega 90 (2019).** Le bénévolat auprès de Omega 90.

Aufgerufen: 25. November 2019

Update: 2019

Adresse: <https://www.omega90.lu/?com=0I59I0I0I>

**Omega 90 (2020).** OMEGA 90 ADHÈRE AUX PRINCIPES DES SOINS PALLIATIFS SELON LA DÉFINITION DES SOINS PALLIATIFS DE L'OMS DE 2002

Aufgerufen: 26. April 2020

Adresse: <https://www.omega90.lu/?com=0I54I0I0I>

**Service National de la Jeunesse (o.J.).** CERTIFICAT.

Aufgerufen: 08. Mai 2019

Adresse: <https://certificat.anelo.lu/about>

**Service Volontaire (2020).** Conditions d'admission.

Aufgerufen: 15. April 2020

Update: April 2020

Adresse: <https://www.volontaires.lu/conditions-d-admission/>

**Soziale Dienste Stadt Zürich (2014).** Handbuch Freiwilligenarbeit.

Aufgerufen: 29. Februar 2020

Update: 2014

Adresse: <https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/sd/Deutsch/neu/Mein%20Engagement/publikationen/Freiwilligenarbeit/FWA-Handbuch.pdf>

**Serve The City(a) (o.J.).** About.

Aufgerufen: 25. November 2019

Adresse: <http://servethecity.lu/about/>

**Serve The City(b) (o.J.).** Volunteer sign up form.

Aufgerufen: 25. November 2019

Adresse: <http://servethecity.lu/volunteer-sign-up-form/>

**Serve The City(c) (o.J.).** Home.

Aufgerufen: 25. November 2019

Adresse: <http://servethecity.lu/>

**Service Public Fédéral Justice (2020).** ASBL

Aufgerufen: 15. April 2020

Copyright: 2020

Adresse: [https://justice.belgium.be/fr/themes\\_et\\_dossiers/societes\\_associations\\_et\\_fondations/associations/asbl](https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl)

**SGG (2019).** Freiwilligen-Monitor.

Aufgerufen: 17. Mai 2020

Adresse: <https://sgg-ssup.ch/de/freiwilligenmonitor.html>

**Statista (2020).** Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland von 1991 bis 2019.

Aufgerufen: 01. März 2020

Update: 25. Februar 2020

Adresse: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1251/umfrage/entwicklung-des-bruttoinlandsprodukts-seit-dem-jahr-1991/>

**Stëmm vun der Strooss (2018).** Devenir bénévole.

Aufgerufen: 25. November 2019

Update: 2018

Adresse: <http://stemm.lu/devenir-benevole/>

**Thieme (2014).** Zahlungsbereitschaft (willingness-to-pay).

Aufgerufen: 15. April 2020

Update: 2014

Adresse: <https://www.thieme-connect.com/products/ejournals/pdf/10.1055/s-0033-1362459.pdf>

**ULESS (2018).** Rapport d'activités 2018.

Aufgerufen: 06. März 2020

Update: 2018

Adresse: <https://www.uless.lu/fr/publications/rapport-d-activites-2018>

**ULESS (2015).** ULESS.

Aufgerufen: 06. März 2020

Adresse: <https://www.uless.lu/fr/>

**United Nations (1945).** UN Charter (full text), Article 71.

Aufgerufen: 17. Oktober 2019

Adresse: <https://www.un.org/en/sections/un-charter/un-charter-full-text/>

**United Nations (o.J.).** Charter of the United Nations.

Aufgerufen: 17. Oktober 2019

Adresse: <https://www.un.org/en/charter-united-nations/index.html>

**UN Wirtschafts- und Sozialrat (1996).** Resolution 1996/31 – Konsultativbeziehungen zwischen den Vereinten Nationen und den nichtstaatlichen Organisationen.

Aufgerufen: 17. Oktober 2019

Adresse: <https://www.un.org/depts/german/wiso/er1996-31.pdf>

**UNRIC – Regionales Informationszentrum der Vereinten Nationen (2019).** Freiwilligenprogramm der Vereinten Nationen.

Aufgerufen: 29. Februar 2020

Update: 2019

Adresse: <https://unric.org/de/arbeitsmoeglichkeiten/freiwilligenprogramm/>

**Welt.de (2018).** Volontourismus – der Urlaub fürs gute Gefühl.

Aufgerufen: 25. November 2019

Publiziert: 22. November 2018

Adresse: <https://www.welt.de/reise/article184301150/Voluntourismus-Im-Urlaub-fuer-Hilfsprojekte-arbeiten.html>

**Zeit.de (2018).** Vereinsterven – Deutschlands Vereine sind auf Landflucht.

Aufgerufen: 15. April 2020

Update: 5. Spetember 2018

Autor: Thurm F.

Adresse: <https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2018-09/vereinssterben-ver-eine-land-laendlicher-raum-statistik>

## **Abbildungsverzeichnis**

---

Abbildung 1: Fallstudien, Quelle: eigene Abbildung, S. 123

Abbildung 2: Anzahl Freiwillige(a), Quelle: eigene Abbildung, S. 134

Abbildung 3: Anzahl Freiwillige(b), Quelle: eigene Abbildung, S. 135

Abbildung 4: Dauer des Engagements, Quelle: eigene Abbildung, S. 140

Abbildung 5: Verteilung Dauer des Engagements gegenüber Anzahl Freiwillige, Quelle: eigene Abbildung, S. 140-141

Abbildung 6: Nutzung soziale Medien, Quelle: eigene Abbildung, S. 146

---

## **Abkürzungsverzeichnis**

---

ALA:	Association Luxembourg Alzheimer
A.s.b.l.:	Association sans but lucratif
ASTI:	Association de Soutien aux Travailleurs Immigrés
AVSO:	Association of Voluntary Service Organisations
BIP:	Bruttoinlandsprodukt
BMFSFJ:	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
CGDIS:	Corps Grand-Ducal Incendie et Secours
CHEM:	Centre Hospitalier Emile Mayrisch
CHL:	Centre Hospitalier Luxembourg
CLAE:	Comité de Liaison des Associations d'Etrangers
CSR:	Corporate Social Responsibility
DBA:	Doctorate of Business Administration
DZA:	Deutsches Zentrum für Altersfragen
Expats:	Expatriates
FWS:	Freiwilligensurvey
ILO:	International Labour Organisation

---

NACE:	Nomenclature statistiques des activités économiques dans la Communauté européenne
NGO:	Non-Governmental Organisation (Nichtregierungsorganisation)
NPO:	Nonprofit Organisation
OLAI:	Office Luxembourgeois de l'Accueil et de l'Intégration
SA:	Société anonyme
SGG:	Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft
SIS:	Société d'impact sociétal
SNJ:	Service National de Jeunesse
STATEC:	Institut nationale de la statistique et des études économiques du Grand-Duché de Luxembourg
ULESS:	Union luxembourgeoise de l'économie sociale et solidaire
UN:	United Nations / Vereinte Nationen
UNICEF:	United Nations Children's Fund
UNRIC:	Regionales Informationszentrum der Vereinten Nationen
UNV:	UN Volunteers, das Freiwilligenprogramm der Vereinten Nationen
VFI:	Volunteer Functions Inventory

---

## **Detalliertes Inhaltverzeichnis**

---

<b>BESONDERE ERWÄHNUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>2</b>
<b>KEYWORDS.....</b>	<b>2</b>
<b>MANAGERIAL SUMMARY.....</b>	<b>3</b>
<b>KEYWORDS.....</b>	<b>3</b>
<b>1. EINLEITUNG UND FORSCHUNGSTHEMA .....</b>	<b>4</b>
<b>2. NONPROFIT ORGANISATIONEN (NPO) UND FREIWILLIGENARBEIT IN LUXEMBURG .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. DER BEGRIFF DER NPO UND ABGRENZUNG ZU VERWANDTEN BEGRIFFEN .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2. UNTERSCHIED ZU DEN NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS UND DEN SOCIAL ENTERPRISES, MIT EINEM BLICK AUF DIE HYBRIDEN ORGANISATIONEN .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.1. NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS ODER NICHTREGIERUNGSORGANISATIONEN.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2. SOCIAL ENTERPRISES (SOZIALUNTERNEHMEN) .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.3. HYBRIDE ORGANISATIONEN („HYBRID ORGANIZATIONS“).....</b>	<b>17</b>
<b>2.3. DIE SOZIALE ÖKONOMIE IN LUXEMBURG .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.1. DIE ASSOCIATION SANS BUT LUCRATIF (A.S.B.L.) .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.2. FONDATIONS (STIFTUNGEN).....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.3. NONPROFIT ORGANISATIONEN UND DATENSCHUTZ.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.4. SOCIÉTÉ D’IMPACT SOCIÉTAL (SIS) .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.5. DER GESONDERTE STATUS DES ROTEN KREUZES .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4. STUDIEN ZUR SOZIALEN ÖKONOMIE IN LUXEMBURG.....</b>	<b>28</b>
<b>2.5. DAS KONZEPT DER FREIWILLIGENARBEIT UND DEFINITIONSANSÄTZE.....</b>	<b>29</b>
<b>2.5.1. WAS MENSCHEN ZU EINEM PERSÖNLICHEN ENGAGEMENT FÜR DEN GUTEN ZWECK BEWEGT .....</b>	<b>30</b>
<b>2.5.2. PROSOZIALES VERHALTEN .....</b>	<b>30</b>
<b>2.5.3. DIE BEGRIFFE ALTRUISMUS UND EMPATHIE.....</b>	<b>31</b>
<b>2.5.4. FREIWILLIGENARBEIT ALS AUSDRUCK PROSOZIALEN VERHALTEN .....</b>	<b>32</b>
<b>2.5.5. DER IN LUXEMBURG GEBRÄUCHLICHE BEGRIFF DES „BÉNÉVOLAT“ (FREIWILLIGES ENGAGEMENT) UND VERWANDTE BEGRIFFE.....</b>	<b>33</b>
<b>2.5.6. UNTERSCHIED ZWISCHEN <i>BÉNÉVOLAT</i> UND <i>SERVICE VOLONTAIRE</i> IN LUXEMBURG .....</b>	<b>34</b>
<b>2.5.7. BEGRIFFE FÜR DIE FREIWILLIGENARBEIT, DEFINITIONSANSÄTZE UND INFORMATIONEN AUS EINIGEN EU-MITGLIEDSTAATEN .....</b>	<b>35</b>
<b>2.5.8. REGELMÄßIGE STUDIEN ZUM THEMA FREIWILLIGENARBEIT .....</b>	<b>40</b>
<b>2.5.9. FREIWILLIGENARBEIT AUF GLOBALER EBENE.....</b>	<b>42</b>
<b>2.6. ZUM WERT DER FREIWILLIGENARBEIT UND WAS IN DESSEN BERECHNUNG EINFLIEßEN KANN.....</b>	<b>44</b>



2.7.	KEINE EINHEITLICHEN HERANGEHENSWEISEN ZUR MESSUNG DER FREIWILLIGENARBEIT .....	49
2.8.	RAHMEN UND PRAXIS FÜR FREIWILLIGE UND FREIWILLIGENARBEIT IN LUXEMBURG .....	50
2.8.1.	KEIN SPEZIFISCHER RECHTSSTATUS FÜR FREIWILLIGE IN LUXEMBURG .....	50
2.8.2.	DAS THEMA DER BELOHNUNG ODER DER ENTSCHÄDIGUNG FÜR FREIWILLIGENARBEIT .....	51
2.8.3.	EINFLUSS VON ENTSCHÄDIGUNGEN AUF DIE MOTIVATION DER FREIWILLIGEN 54	
2.8.4.	AUSZEICHNUNGEN FÜR FREIWILLIGE IN LUXEMBURG, EINE ANDERE FORM DER ENTSCHÄDIGUNG.....	56
2.9.	FREIWILLIGENARBEIT IM WANDEL.....	57
2.10.	FORMEN DER FREIWILLIGENARBEIT UND AKTUELLE TRENDS .....	58
2.10.1.	EPISODISCHE UND EVENTFREIWILLIGENARBEIT .....	59
2.10.2.	VIRTUAL VOLUNTEERING ODER ONLINE VOLUNTEERING.....	60
2.10.3.	VOLUNTOURISM: REISEN UND FREIWILLIGES ENGAGEMENT.....	63
2.10.4.	FREIWILLIGENARBEIT IM BEREICH DER INTEGRATION VON FLÜCHTLINGEN .	63
2.10.5.	CORPORATE VOLUNTEERING .....	64
2.10.6.	FREIWILLIGENARBEIT IM RAHMEN DES CORONAVIRUS.....	67
2.11.	ANGEBOTE FÜR FREIWILLIGE IN LUXEMBURG.....	68
2.11.1.	DIE ROLLE DER FREIWILLIGENAGENTUREN .....	68
2.11.2.	INTERNETSEITEN MIT FOKUS AUF „EXPATS“ .....	70
2.11.3.	SERVE THE CITY .....	71
2.11.4.	ANGEBOTE SEITENS DER NONPROFIT ORGANISATIONEN .....	71
2.11.5.	FREIWILLIGES ENGAGEMENT IN RAHMEN SCHULISCHER AKTIVITÄTEN .....	73
2.11.6.	ENGAGEMENT IN KRANKENHÄUSERN .....	74
2.12.	STATISTISCHE DATEN DIE SITUATION DER FREIWILLIGEN IN LUXEMBURG BETREFFEND .....	74
<b>3.</b>	<b><u>MANAGEMENT VON NPO UND FREIWILLIGEN .....</u></b>	<b>79</b>
3.1.	MANAGEMENT VON FREIWILLIGEN .....	79
3.1.1.	EINIGE AUFGABEN DES MANAGEMENTS .....	79
3.1.2.	FÜHRUNG DER MITARBEITER UND MOTIVATION.....	80
3.2.	BESONDERHEITEN DES MANAGEMENTS IN NPO .....	83
3.2.1.	STRATEGIEBEGRIFF UND ZIELE DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS.....	83
3.2.2.	LEISTUNGSDRUCK DURCH ERWARTUNGEN DIVERSEER INTERESSENGRUPPEN ..	84
3.2.3.	STRATEGISCHES MANAGEMENT INNERHALB DER NPO .....	86
3.3.	DAS STRATEGISCHE MANAGEMENT VON FREIWILLIGEN INNERHALB DER NPO ....	87
3.4.	DIE VON DER AGENCE DU BÉNÉVOLAT EMPFOHLENE RICHTLINIEN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT MIT FREIWILLIGEN .....	89
3.5.	PROFESSIONELLES MANAGEMENT VON FREIWILLIGEN UND LITERATURÜBERSICHT ZUM MANAGEMENTPROZESS .....	92
3.6.	BESONDERHEITEN IM RAHMEN DER FÜHRUNG VON FREIWILLIGEN .....	97
3.7.	EINIGE ETAPPEN DES FREIWILLIGENMANAGEMENT-PROZESSES IM DETAIL.....	99
3.7.1.	ANWERBUNG DER FREIWILLIGEN. WIE POTENTIELLE FREIWILLIGE ANGESPROCHEN WERDEN KÖNNEN. ....	99
3.7.2.	NUTZUNG VON SOCIAL MEDIA.....	101

3.7.3.	BEDARFSANALYSE: WIE VIELE FREIWILLIGE WERDEN GEBRAUCHT?.....	103
3.7.4.	DAS KONKRETE ANGEBOT FÜR POTENTIELLE FREIWILLIGE .....	103
3.7.5.	DAS ERSTGESPRÄCH MIT EINEM POTENTIELLEN FREIWILLIGEN .....	105
3.7.6.	VERTRAG ZWISCHEN ORGANISATION UND FREIWILLIGEN: DIE ENGAGEMENTVEREINBARUNG. ....	106
3.7.7.	ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN FREIWILLIGEN UND HAUPTAMTLICHEN .....	107
3.7.8.	EINARBEITUNG UND UNTERSTÜTZUNG DER FREIWILLIGEN MITARBEITER....	107
3.7.9.	EINSATZ VON FREIWILLIGEN-KOORDINATOREN .....	109
3.7.10.	MOTIVATIONEN UND WERTHALTUNGEN BERÜCKSICHTIGEN .....	112
3.7.11.	EVALUATION DER DURCH FREIWILLIGE AUSGEFÜHRTEN ARBEIT .....	114
3.7.12.	ANERKENNUNG UND DANK FÜR DAS FREIWILLIGE ENGAGEMENT .....	117
3.7.13.	VERABSCHIEDEN EINES FREIWILLIGEN .....	118
3.7.14.	WAS SPEZIELL BEI JÜNGEREN (POTENTIELLEN) FREIWILLIGEN ZU BERÜCKSICHTIGEN IST .....	119
<b>4.</b>	<b><u>EMPIRISCHE FORSCHUNG. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE DER FALLSTUDIEN.</u></b> .....	<b>120</b>
4.1.	FREIWILLIGENMANAGEMENT INNERHALB LUXEMBURGISCHER NPO.....	120
4.1.1.	FALLSTUDIEN. BESCHREIBUNG DER HERANGEHENSWEISE.....	120
4.1.2.	VORBEREITUNG DER FALLSTUDIEN .....	121
4.1.3.	INHALT DER SEMI-STRUKTURIERTEN INTERVIEWS.....	125
4.1.4.	ZUSAMMENFASSUNG DER IN DEN INTERVIEWS ERHOBENEN DATEN .....	127
4.1.4.1.	Die fünfzehn befragten NPO im Detail.....	128
4.1.4.2.	Ergebnisse der Fallstudien .....	134
4.1.4.2.1.	Anzahl der Freiwilligen.....	134
4.1.4.2.2.	Vorgaben der NPO zum Engagement.....	137
4.1.4.2.3.	Die Aufgaben der Freiwilligen.....	138
4.1.4.2.4.	Langzeit- oder Kurzzeitfreiwillige .....	139
4.1.4.2.5.	Bedarfseinschätzung.....	141
4.1.4.2.6.	Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und bezahlten Mitarbeitern .....	142
4.1.4.2.7.	Freiwilligenkoordinatoren .....	144
4.1.4.2.8.	Anwerbung der Freiwilligen und Nutzung von Social Media .....	145
4.1.4.2.9.	Erstgespräch und Probezeit.....	147
4.1.4.2.10.	Schriftliche Vereinbarung.....	149
4.1.4.2.11.	Schulungen .....	149
4.1.4.2.12.	Erstattung der Kosten der Freiwilligen .....	150
4.1.4.2.13.	Versicherungsschutz.....	151
4.1.4.2.14.	Anerkennung und Zertifikate.....	152
4.1.4.2.15.	Kennzahlen.....	154
4.1.4.2.16.	Zusammenarbeit mit jungen Freiwilligen .....	155
4.2.	ZUSAMMENFASSUNG DER FESTSTELLUNGEN UND EMPFEHLUNGEN.....	156
<b>5.</b>	<b><u>SCHLUSSFOLGERUNGEN</u></b> .....	<b>164</b>
	<b><u>LITERATURVERZEICHNIS</u></b> .....	<b>171</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>171</b>

<b>INTERNETQUELLEN.....</b>	<b>182</b>
<b><u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</u></b>	<b><u>193</u></b>
<b><u>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</u></b>	<b><u>193</u></b>
<b><u>DETAILLIERTES INHALTVERZEICHNIS .....</u></b>	<b><u>195</u></b>
<b><u>EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG .....</u></b>	<b><u>199</u></b>
<b><u>ZUSAMMENFASSUNG .....</u></b>	<b><u>200</u></b>
<b><u>SUMMARY .....</u></b>	<b><u>201</u></b>

### **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wortwörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Ich versichere auch, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version übereinstimmt. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde / Prüfungsstelle vorgelegen hat. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Arbeit der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Digitalversion dieser Arbeit zwecks Plagiatsprüfung auf die Server externer Anbieter hochgeladen werden darf. Die Plagiatsprüfung stellt keine Zurverfügungstellung für die Öffentlichkeit dar.

## **Zusammenfassung**

Mehrere Millionen Menschen weltweit spenden freiwillig ihre Zeit, um andere Menschen in irgendeiner Form zu unterstützen. Eine wichtige Ausdrucksweise dieser Hilfsbereitschaft ist das freiwillige Engagement (Clary et al., 1998, S. 1516). Während einige Nonprofit Organisationen (NPO) Probleme haben, neue Freiwillige anzuziehen oder aktive Freiwillige zu halten, gleichzeitig aber auf deren Hilfe angewiesen sein können (Matuschek & Niesyto, 2016, S. 1), scheinen andere in dieser Hinsicht keinerlei Probleme zu haben. Es gibt für den luxemburgischen Kontext keine Daten zum Management der Freiwilligen oder dazu, welche Managementpraktiken im Rahmen des Freiwilligenmanagements von NPO angewendet werden. Die vorliegende explorative Studie zielt darauf ab, diese Wissenslücke ein wenig zu schließen, indem in Fallstudien und Interviews 15 NPO zu ihrem Freiwilligenmanagement befragt wurden. Die erhobenen qualitativen Daten sollen helfen zu verstehen, welche von der Literatur empfohlenen Managementpraktiken Anwendung finden und wo eventuell Nachholbedarf besteht, um die Zusammenarbeit zwischen NPO und Freiwilligen zu optimieren. Aus der Studie geht hervor, dass die im Rahmen der Fallstudie befragten NPO durchaus die empfohlenen Praktiken anwenden, auch diejenigen NPO, die mit einer kleineren Zahl an Freiwilligen kooperieren. Auffallend ist aber beispielsweise, dass soziale Medien nicht von allen NPO gezielt für die Suche nach oder für die Kommunikation mit Freiwilligen eingesetzt werden, oder dass in der absoluten Mehrzahl der Fälle keine Kennzahlen erfasst werden, um das Freiwilligenmanagement zu evaluieren.

### Keywords:

*Nonprofit Organisationen, Freiwillige, Freiwilligenarbeit, Bénévolat, Ehrenamt, Freiwilligenmanagement, freiwilliges Engagement, soziale Ökonomie.*

## Summary

Several million people around the globe donate their time in order to support other people, for example as volunteers (Clary et al., 1998, S. 1516). Whereas some Nonprofits (NPO) encounter problems to attract new volunteers or to reach a satisfying retention of existing volunteers, but at the same depend on the support of volunteers (Matuschek & Niesyto, 2016, S. 1), other NPO seem to have no difficulties in that sense. Data concerning the management of volunteers in Luxembourgish NPO is not available, which implies that it is not clear which management tools are being applied. The present explorative study aims at reducing this knowledge gap by analysing case studies and interviews that have been led with 15 NPO. The gathered qualitative data should help understand, how volunteers are managed and in which domains recommendations might be formulated to optimize the management. The study shows that the management strategies that are being recommended by literature are being applied, even in NPO that collaborate with a rather small number of volunteers. Some points can although be highlighted. For instance, social media are not being used by all NPO in order to attract volunteers or in order to communicate with volunteers. Also, the absolute majority of the NPO has indicated, that no indicator analysis concerning volunteer management is being made.

### Keywords:

*Nonprofit Organisationen, Freiwillige, Freiwilligenarbeit, Bénévolat, Ehrenamt, Freiwilligenmanagement, freiwilliges Engagement, soziale Ökonomie / Nonprofit Organizations, volunteers, volunteering, volunteer management, social economy.*



## EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement

Jahr	Autor/ Autorin	Titel	Band
2020	Maximilien Petit	Management von Freiwilligen in luxemburgischen Non-Profit Organisationen - Einige Empfehlungen für die Praxis.	40
2020	Jens Hoellermann	ESG in Private Equity and other alternative asset classes: What the industry has accomplished so far regarding Environmental, Social and Governance matters	39
2020	Ulrike Vizethum	Immaterielle Ressourcen, Basis der Wertschöpfung im Gesundheitswesen. Eine quantitative Analyse, gezeigt am Beispiel einer antimikrobiellen photodynamischen Therapie (aPDT) in der Zahnmedizin.	38
2020	André Reuter	Postgraduale Weiterbildung im Gesundheitswesen, gezeigt am Beispiel der DTMD University mit Beiträgen von Thomas Gergen und Ralf Rössler	37
2020	Ulrich J. Grimm	Nachweis der rechtserhaltenden Benutzung von Marken in einem internationalen Konzern Vergleich der Rechtsvorschriften und Rechtsprechung in Deutschland, der Europäischen Union, den USA sowie im Rahmen der internationalen Registrierung einer Marke (Probleme, Konsequenzen und Lösungsmöglichkeiten)	36
2020	Anne Bartel- Radic, André Reuter (Hg)	Studien zum Strategischen Management und Personalmanagement	35
2020	Diana Pereira Dias	Analyse de la phase transitoire de la loi du 3 février 2018 portant sur le bail commercial au Luxembourg	34
2019	Anne Bartel-Radic (Hg)	Méthodes de recherche innovantes et alternatives en économie et gestion - Innovative and alternative research methods in economics and business administration	33
2019	André Reuter Thomas Gergen (Hg)	Studien zum Wissens- und Wertemanagement Investment, Gesundheitswesen, Non-Profit-Organisationen, Datenschutz und Patentboxen	32
2018	Alina Bongartz	Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg - die Wirkung von Value Added Services	31
2018	Lisa Schreiner	The Effects of Remuneration and Reward Systems on Employee Motivation in Luxembourg	30
2018	Sven Kirchens	TVA - Introduction du mécanisme de l'autoliquidation dans le secteur de la construction au Luxembourg ? Analyse et Propositions	29
2018	Romain Gennen	Die automobiler (R)Evolution – das automobiler Smartphone	28
2018	Désirée Kaupp	Corporate culture - an underestimated intangible asset for the information society	27



<b>Jahr</b>	<b>Autor/ Autorin</b>	<b>Titel</b>	<b>Band</b>
2018	Claudia Lamberti	Women in management and the issue of gender-based barriers - An empirical study of the business sector in Europe	26
2018	Alexander Vollmer	Überwachung von ausgelagerten Funktionen und Kompetenzen in der luxemburgischen Fondsindustrie	25
2017	Nadine Allar	Identification and Measurement of Intangibles in a Knowledge Economy - The special relevance of human capital	24
2017	Johanna Brachmann	Ist das Arbeitnehmererfindungsrecht erneut reformbedürftig? - Ein Rechtsvergleich zwischen Deutschland und Österreich, Schweiz, USA, Großbritannien	23
2017	Christophe Santini	Burn-Out / Bore-Out - Équivalences, similitudes et différences impactant la vie socio-économique des personnes concernées	22
2017	Andrea Dietz	Anti-Money Laundering and Counter- Terrorist Financing in the Luxembourg Investment Fund Market	21
2017	Sebastian Fontaine	Quo vadis Digitalisierung? Von Industrie 4.0 zur Circular-Economy	20
2017	Patrick Matthias Sprenger	RAIF – Reserved Alternative Investment Fund – The impact on the Luxembourg Fund Market and the Alternative Investment Fund landscape	19
2017	Marco Pate	Kriterien zur Kreditbesicherung mit Immaterialgüterrechten anhand der Finanzierungsbesicherung mit Immobilien	18
2016	Niklas Jung	Abolition of the Safe Harbor Agreement – Legal situation and alternatives	17
2016	Daniel Nepgen	Machbarkeitsstudie eines Audiportals für Qualitätsjournalismus. Eine empirische Untersuchung in Luxemburg	16
2016	Alexander Fey	Warum Immaterielle Wirtschaftsgüter und Intellectual Property die Quantenteilchen der Ökonomie sind	15
2016	Stefanie Roth	The Middle Management – new awareness needed in the current information society?	14
2016	Peter Koster	Luxembourg as an aspiring platform for the aircraft engine industry	13
2016	Julie Wing Yan Chow	Activity Based Costing - A case study of Raiffeisen Bank of Luxembourg	12
2016	Meika Schuster	Ursachen und Folgen von Ausbildungsabbrüchen	11
2016	Nadine Jneidi	Risikofaktor Pflichtteil - Grundlagen und Grenzen der Regelungs- und Gestaltungsmöglichkeiten von Pflichtteilsansprüchen bei der Nachfolge in Personengesellschaften	10
2016	Christian Wolf	Zur Eintragungsfähigkeit von Geruchs- und Hörmarken	9
2016	Torsten Hotop	Äquivalenzinteresse im Erfinderrecht	8

<b>Jahr</b>	<b>Autor/ Autorin</b>	<b>Titel</b>	<b>Band</b>
2016	Lars Heyne	Immaterialgüterrechte und Objektreplication: Juristische Risiken und Lösungsmöglichkeiten bei der Vermarktung von 3D-Druckvorlagen	7
2016	Dr. Sverre Klemp	Die Angemessenheit der Vergütung nach § 32 UrhG für wissenschaftliche Werke im STM-Bereich	6
2016	Irena Hank	Emotionale Intelligenz und optimales Teaming – eine empirische Untersuchung	4
2016	Tim Karius	Intellectual Property and Intangible Assets - Alternative valuation and financing approaches for the knowledge economy in Luxembourg	3
2016	Sebastian Fontaine	The electricity market reinvention by regional renewal	2
2015	Francesca Schmitt	Intellectual Property and Investment Funds	1



**Berufsbegleitend zum Dokortitel**  
Deutschsprachige Doktorandenschule in  
Advanced Medicine (DAM) und Business Administration (DBA)  
an der DTMD University Luxembourg

Das seit 2004 im Großherzogtum etablierte European Institute for Knowledge and Value Management (EIKV), Herausgeber dieser Schriftenreihe, bündelt in Zusammenarbeit mit der DTMD University for Digital Technologies in Medicine and Dentistry (DTMD) und internationalen universitären Kooperationspartnern die Aktivitäten in Lehre und Forschung des berufsbegleitenden deutschsprachigen DAM/DBA Doktorandenprogramms im Schloss Wiltz in Luxemburg.

Angesprochen sind in erster Linie approbierte Ärztinnen und Ärzte sowie Führungskräfte mit einem anerkannten Master-Hochschulabschluss und mindestens fünf Jahren Berufserfahrung in eigener Praxis, Klinik, Forschungseinrichtung, Unternehmen oder Verwaltung, die:

- ihre fachlichen, beruflichen und sozialen Kompetenzen in einer hochwertigen wissenschaftlich fundierten und praxisorientierten Promotionsarbeit, der These, dokumentieren möchten, mit der Möglichkeit, diese in der Schriftenreihe des EIKV zu veröffentlichen,
- ihre beruflichen Fähigkeiten und ihre fachliche Expertise durch einen persönlichen, wissenschaftlich abgesicherten Reflexions- und Forschungsprozess aufwerten wollen,
- dabei ihr persönliches Profil und ihre bisherigen beruflichen Leistungen mit einem anerkannten akademischen Titel zur Geltung bringen möchten.

Die DAM/DBA Executive Doctorates in Advanced Medicine und Business Administration basieren auf einem von einem internationalen wissenschaftlichen Team an der Harvard University validierten Konzept, das von ausgewiesenen Professoren mit umfangreichen klinischen und praktischen Erfahrungen geleitet wird.

Informationen und Bewerbung

European Institute for Knowledge & Value Management A.s.b.l.

Prof. Dr. Dr. Thomas Gergen

8, rue de la source, L-6998 Hostert, Luxemburg

E-Mail: [thomas.gergen@eikv.org](mailto:thomas.gergen@eikv.org)