

**Erarbeitung eines Konzepts
für die Gewinnung, Integration und Bin-
dung von ehrenamtlichen Mitarbeitern im
Institut Hartheim**

BACHELORARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts in Business

FH Oberösterreich

Studiengang: Sozial- und Verwaltungsmanagement, Linz

Studienzweig Sozialmanagement

Verfasserin: Susanne Weißenberger

Gutachterin: Prof. (FH) Dr. Brigitta Nöbauer

Feldkirchen, Mai 2013

Eidesstattliche Erklärung der Verfasserin

Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

.....

Datum

.....

Unterschrift der Verfasserin

Aus Gründen der Übersichtlichkeit und leichteren Lesbarkeit wurde in der Bachelorarbeit auf weibliche Formulierungen und Schreibweisen verzichtet. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass dies nicht als Diskriminierung des weiblichen Geschlechts auszulegen ist und selbstverständlich Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen sind.

Kurzfassung

Das Ehrenamt stellt für viele Non-Profit-Organisationen (NPO) eine zentrale Ressource dar und leistet darüber hinaus einen unabdingbaren Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt. Die Vielfalt an Bereichen (Soziale Dienste, Behindertenhilfe, Katastrophendienste etc.), in welchen ehrenamtliche Helfer tätig sind, spiegelt die immense Bedeutung wider.

Für Vereine, Einrichtungen und Organisationen, die einen zeitgemäßen Umgang mit ehrenamtlich engagierten Menschen pflegen wollen, nimmt die Wertigkeit einer gut organisierten Einbindung bzw. eines professionellen Managements von Ehrenamtlichen zu. Folglich muss dem Ehrenamtsmanagement in Zukunft aufgrund zunehmender Wettbewerbsorientierung der NPOs mehr Bedeutung beigemessen werden. Durch ein professionelles Ehrenamtsmanagement kann die Qualität der Leistungen trotz geringer finanzieller Ressourcen aufrecht erhalten werden.

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, einerseits einen Überblick über die Rahmenbedingungen zu geben, die in Non-Profit-Organisationen notwendig sind, um erfolgreich ehrenamtliche Mitarbeiter zu rekrutieren bzw. sie infolge dessen dauerhaft an die Organisation zu binden sowie andererseits die Entwicklung eines Konzeptes für das Institut Hartheim, einer Einrichtung für beeinträchtigte Menschen, welches als Hilfestellung für die Rekrutierung ehrenamtlicher Mitarbeiter herangezogen werden könnte.

Im ersten Teil werden die theoretischen Grundlagen zum Thema „Ehrenamtliches Engagement“ erarbeitet. Im zweiten Abschnitt – der empirischen Studie – erfolgt zu Beginn eine Beschreibung des Instituts Hartheim sowie eine Beschreibung der ausgewählten Methodik. Das Hauptaugenmerk liegt jedoch auf der Entwicklung des Konzeptes zur Gewinnung, Integration und Bindung ehrenamtlicher Mitarbeiter für das Institut Hartheim. Eine abschließende Zusammenfassung sowie Schlussfolgerungen bzw. Handlungsempfehlungen werden diese Arbeit abrunden.

Abstract

Voluntary work is a central resource for many nonprofit-organizations. Furthermore it is vital for social cohesion. The variety of areas (e.g. social services, help for persons with disabilities) that volunteers work in illustrates its enormous importance.

For organizations, institutions and associations who want to cultivate a professional and efficient relationship with their volunteers, the value of well-organized integration as well as professional management is increasing. Because of the increasing competitive orientation of nonprofit-organizations, more attention must be paid to the management of volunteers and their work. Professional volunteer management can help maintain the quality of the services in spite of limited financial resources.

The first aim of this bachelor thesis is to give an overview of the general conditions necessary to successfully recruit volunteers and to determine how to keep and motivate them. The second purpose is to design a plan for the "Institut Hartheim", an organization for persons with disabilities. This plan should assist the organization in the recruiting process.

The first part of this thesis discusses the theoretical basics of voluntary engagement. The second part includes a description of the Institut Hartheim with a focus on designing a management plan for this institution. At the end you can find a detailed summary and a variety of conclusions for the recruiting process as well.

Inhaltsverzeichnis

1.	EINLEITUNG	1
1.1	RELEVANZ UND PROBLEMSTELLUNG DER THEMATIK.....	2
1.2	FORSCHUNGSFRAGEN UND METHODIK	3
1.3	AUFBAU DER ARBEIT.....	4
2.	BEGRIFFSERKLÄRUNGEN	5
2.1	EHRENAMT	5
2.2	FREIWILLIGENARBEIT	5
3.	NON-PROFIT-ORGANISATIONEN (NPO)	6
4.	FREIWILLIGENARBEIT IN ÖSTERREICH	7
4.1	STRUKTURELLER WANDEL DES EHRENAMTS.....	7
4.2	ZAHLEN ZUM EHRENAMTLICHEN ENGAGEMENT.....	8
4.3	MOTIVE DER EHRENAMTLICHEN.....	9
5.	RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DEN EINSATZ EHRENAMTLICHER	11
5.1	FESTLEGUNG DER AUFGABEN UND EINSATZBEREICHE	12
5.2	STELLENBESCHREIBUNG / ARBEITSVEREINBARUNG	12
5.3	BEGLEITUNG.....	13
6.	PERSONAL-GEWINNUNG	15
6.1	PERSONALMARKETING	15
6.1.1	Internes Personalmarketing	16
6.1.2	Externes Personalmarketing	16
6.2	WERBUNG / ÖFFENTLICHKEITSARBEIT	17
6.3	PERSONALBESCHAFFUNG	20
6.3.1	Interne Personalbeschaffung	20
6.3.2	Externe Personalbeschaffung	21

7.	PERSONAL-INTEGRATION.....	25
7.1	STRUKTURELLE MAßNAHMEN	26
7.2	FÜHRUNGSBEZOGENE MAßNAHMEN	26
7.3	INDIVIDUUMSBEZOGENE MAßNAHMEN.....	27
7.4	INTERPERSONELLE MAßNAHMEN	29
8.	PERSONAL-BINDUNG.....	30
8.1	ANREIZGESTALTUNG.....	30
8.2	FORT- UND WEITERBILDUNG	32
8.3	NACHWEISE.....	34
8.3.1	Freiwilligenpass.....	35
8.3.2	Kompetenzportfolio	35
9.	INSTITUT HARTHEIM.....	36
9.1	ALLGEMEINES.....	36
9.2	ANGEBOT	36
10.	AUSGANGSLAGE FÜR DAS PROJEKT	38
11.	ANGEWANDTE METHODIK	39
12.	KONZEPT FÜR DIE GEWINNUNG, INTEGRATION UND BINDUNG EHRENAMTLICHER.....	42
12.1	DEFINITION DER ZIELGRUPPEN.....	42
12.1.1	Interne Zielgruppen	42
12.1.2	Externe Zielgruppen	43
12.2	AUSGEWÄHLTE METHODEN DER ANSPRACHE	44
12.2.1	Interne Beschaffungswege.....	44
12.2.2	Externe Beschaffungswege.....	46
12.3	AUSGEWÄHLTE METHODEN DER ANERKENNUNG.....	51
12.3.1	Anreize für junge Ehrenamtliche	52
12.3.2	Anreize für ältere Ehrenamtliche	57
12.4	AUSGEWÄHLTE WEITERBILDUNGSMAßNAHMEN	59
12.4.1	Weiterbildungsmaßnahmen für junge Ehrenamtliche	60
12.4.2	Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Ehrenamtliche	62

13.	SCHLUSSFOLGERUNGEN & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....	65
14.	RESÜMEE.....	72
	LITERATURVERZEICHNIS.....	73
	ANHANG.....	79

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Formelle FA nach Geschlecht	8
Abbildung 2: Formelle FA nach Alter	8
Abbildung 3: Formelle FA nach Familienstand.....	9
Abbildung 4: Formelle FA nach Bildung	9
Abbildung 5: Organisationsentwicklungsschnecke.....	11
Abbildung 6: Ausgewählte Methoden der Personalbeschaffung	22
Abbildung 7: Maßnahmen zur Freiwilligenbindung.....	25

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
NPO	Non-Profit-Organisation
u.a.	unter anderem
ULF	Unabhängiges LandesFreiwilligenzentrum
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Das Ehrenamt stellt für viele Non-Profit-Organisationen eine zentrale Ressource dar und leistet darüber hinaus einen unabdingbaren Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt. Die Vielfalt an Bereichen (Soziale Dienste, Behindertenhilfe, Katastrophendienste etc.), in welchen ehrenamtliche Helfer tätig sind, spiegelt die immense Bedeutung wider. Ehrenamtliche Tätigkeiten beinhalten idealerweise sowohl individuelle Entfaltungsmöglichkeiten als auch gesellschaftliche Gestaltungselemente.

Ehrenamtliches Engagement hat sich, bedingt durch neue Rahmenbedingungen und eine Vielzahl gesellschaftlicher Trends, wie u.a. die Individualisierung und Globalisierung, in den vergangenen Jahren sehr stark verändert. In Österreich zeigt sich in quantitativer Hinsicht tendenziell ein Rückgang. Waren im Jahr 2000 noch mehr als 50 % der österreichischen Gesamtbevölkerung ab 15 Jahren ehrenamtlich tätig, sank dieser Prozentsatz bereits fünf Jahre später auf unter 45 %.¹ Das „neue Ehrenamt“ legt einen großen Wert darauf, dass Selbstverwirklichung und das Tun für andere im Einklang stehen. Hintergrund dieser Entwicklung ist der grundlegende Wertewandel, der weg von der Pflichterfüllung hin zur Selbstentfaltung Kennzeichen unserer Gesellschaft ist. Während die Ausübung eines Ehrenamts noch vor zehn Jahren eine „Ehrensache“ war, ist heutzutage ein eher nüchterner Umgang damit üblich. Die Freiwilligen betätigen sich nicht mehr ausschließlich für andere, sondern unter dem Gesichtspunkt, auch für sich selbst etwas zu tun. Sie wollen ihre individuellen Interessen berücksichtigt sehen und eigene Fähigkeiten und Kompetenzen entfalten. In den Fokus rückt demnach das Ehrenamt, das sich zeitlich und persönlich an die eigenen Wünsche und Interessen anpassen lässt und mit dem sich auch die eigenen Bedürfnisse verwirklichen lassen.²

Die Herausforderung für Organisationen, die ehrenamtliche Mitarbeiter rekrutieren wollen, liegt demzufolge auch im Aufbau von Strukturen, die den veränderten Bedürfnissen und Interessen aller Beteiligten Rechnung tragen. Neben dem Verhältnis zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern kommt dabei der Berücksichtigung neuer Motive der Ehrenamtlichen eine besondere Bedeutung zu. Um diesem inhaltlichen und organisatorischen Wandel gerecht zu werden, bedarf es neuer, zeitgerechter Methoden sowie einer Unternehmenspolitik, die flexible Rahmenbedingungen schafft.³

¹ Vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2009), 52 ff.

² Vgl. Schöffler (2006), 8.

³ Vgl. Pass/Hofer (2006), 33ff.

Für Vereine, Einrichtungen und Organisationen, die einen zeitgemäßen Umgang mit ehrenamtlich engagierten Menschen pflegen wollen, nimmt durch diese Neuerungen die Wertigkeit einer gut organisierten Einbindung bzw. eines professionellen Managements von Ehrenamtlichen zu. Folglich muss diesem Management in Zukunft aufgrund zunehmender Wettbewerbsorientierung der NPOs mehr Bedeutung beigemessen werden. Durch ein professionelles Ehrenamtsmanagement kann die Qualität der Leistungen trotz geringer finanzieller Ressourcen aufrecht erhalten werden.⁴

1.1 Relevanz und Problemstellung der Thematik

Das Institut Hartheim ist eine gemeinnützige BetriebsGmbH und versteht sich als privatwirtschaftlich geführte Dienstleistungsorganisation für Menschen mit geistiger und mehrfacher Beeinträchtigung. Als Kunden werden nicht nur die betroffenen Menschen selbst gesehen, sondern auch deren Eltern bzw. Sachwalter sowie die Kostenträger. Die Aufgaben umfassen neben dem Wohn- und Tagesheimbetrieb, Kindergarten und Hort, zahlreiche Möglichkeiten von Hilfe durch Beschäftigung, aktiver Lebens- und Freizeitgestaltung und Erwachsenenbildung. Das gesundheitsorientierte Angebot sieht neben Betreuung, Pflege und pädagogisch-psychologischer Begleitung auch die gegebenenfalls nötige ärztliche und therapeutische Versorgung vor. Das Institut unterstützt und begleitet die Menschen bei der Entwicklung ihrer individuellen Fähigkeiten. Das Ziel ist es, ihnen ein weitgehend selbstständiges und selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen.⁵

Das Institut Hartheim verfügt derzeit (Winter 2012) im Bereich des Sonderpersonals hauptsächlich über Praktikanten, Zivildienstler, Begleitdienstmitarbeiter, Volontäre sowie Personen, die ein Freiwilliges Soziales (FSJ) bzw. Freiwilliges Ökologisches Jahr (FÖJ) absolvieren. Aufgrund des definierten Hilfebedarfs kann eine gute Standardversorgung auf den einzelnen Wohngruppen und in der Tagesstruktur gewährleistet werden. In den vergangenen Jahren wurde jedoch der finanzielle Spielraum im Sozialbereich immer angespannter. Aus diesem Grund soll alternativ über die Rekrutierung von ehrenamtlichen Mitarbeitern nachgedacht und Maßnahmen zur Umsetzung implementiert werden, damit die bestehenden Qualitätsstandards sowie die vielfältigen Zusatzangebote gewahrt werden können.

⁴ Vgl. Biedermann (2002), 79.

⁵ Vgl. Institut Hartheim (2013c).

1.2 Forschungsfragen und Methodik

Wie ehrenamtliche Mitarbeiter rekrutiert, integriert und auf Dauer an die Organisation gebunden werden können, soll Thema dieser Bachelorarbeit sein. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Definition der Zielgruppen, der Gewinnung, Anerkennung und Weiterbildung Ehrenamtlicher. Dazu soll ein Konzept für das Institut Hartheim entwickelt werden.

Die Bachelorarbeit soll folgende Fragestellungen beantworten:

- Welche Zielgruppen sollen als Ehrenamtliche im Institut Hartheim angesprochen werden?
- Wie unterscheiden sich die Methoden der Ansprache, Anerkennung und Weiterbildung im Bezug auf die unterschiedlichen Zielgruppen des Instituts Hartheim?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden einerseits die Literatur zum Thema Konzepte des Freiwilligenmanagements sowie Literatur und Studien zu Motiven und Erwartungen Freiwilliger analysiert. Andererseits werden auch die praktischen Erfahrungen aus dem Institut Hartheim selbst (Erkenntnisse aus Teamsitzungen und Besprechungen mit der zuständigen Freiwilligenkoordinatorin) und vergleichbaren Einrichtungen als Hilfestellung für die Erstellung des Konzepts verwendet. Eine Befragung der möglichen Zielgruppen (Pensionisten, Zivildienstler) liefert die notwendigen Inputs für die Beantwortung der Forschungsfragen.

Es werden sowohl fünf Pensionisten, die bereits als Begleitdienstmitarbeiter im Institut Hartheim tätig sind als auch fünf derzeit beschäftigte Zivildienstler des Instituts befragt. Die Befragung erfolgt mittels eines teilstandardisierten Interviews, für welches ein Interviewleitfaden verwendet wird. Es wird keine Vollerhebung durchgeführt, sondern lediglich eine Teilerhebung. Als Auswahlverfahren wird ein Theoretisches Sampling angewendet. Als Grundgesamtheit dient die aktuelle Mitarbeiterstatistik im Bereich des "Sonstigen Personals". Aus dieser Grundgesamtheit können demnach nur jene Personen ausgewählt werden, die entweder der Kategorie der aktuell beschäftigten Zivildienstler angehören oder der Kategorie der Begleitdienstmitarbeiter und das Mindestalter von 55 Jahren überschritten haben, um der Klassifizierung als Pensionisten zu entsprechen. Den zu befragenden Personen werden Fragen zum Thema "Maßnahmen der Anerkennung und Weiterbildung" gestellt. Durch die Kom-

bination aus Theorie und Praxis können Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Erstellung des Konzepts zur Gewinnung, Integration und Bindung ehrenamtlicher Mitarbeiter gezogen werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Der theoretische Teil, der sich bis zum Kapitel 9 erstreckt, beginnt mit der Definition von Begriffen, die in Beziehung mit ehrenamtlichem Engagement und Freiwilligenmanagement gebracht werden können. In Kapitel 3 wird ein kurzer Input zum Thema Non-Profit-Organisationen gegeben. In Kapitel 4 wird der Umfang und Nutzen des ehrenamtlichen Engagements in Österreich dargestellt. Zudem wird auf die Motive der Ehrenamtlichen eingegangen, auf die bei der Konzepterstellung Rücksicht genommen werden sollte. Im Kapitel 5 werden die Rahmenbedingungen der Organisationen erörtert, denen im Rekrutierungsprozess eine wesentliche Bedeutung zuzuschreiben ist, u.a. Aufgabenbeschreibung, Begleitung etc. Da im Kapitel 4 darauf hingewiesen wird, dass eine geänderte Motivation eine Neuorientierung der Organisationen im Hinblick auf die Gewinnung, Integration und Bindung von Ehrenamtlichen erfordert, werden in den Kapiteln 6, 7 und 8 die theoretischen Grundlagen zu diesen Themen beschrieben.

Der Fokus dieser Arbeit liegt, wie bereits erwähnt, auf der Gewinnung, Integration und Bindung Ehrenamtlicher. Dazu soll ein Konzept für das Institut Hartheim entwickelt werden, welches als eine Hilfestellung für die zukünftige Rekrutierung dienen soll. Am Beginn dieses Konzepts erfolgt eine Definition der Zielgruppen, anhand derer die Methoden der Ansprache, Anerkennungs- sowie Weiterbildungsmaßnahmen erarbeitet werden. Anschließend werden die internen und externen Beschaffungsmöglichkeiten dargestellt, ebenso wie ausgewählte Methoden der Anerkennungskultur sowie Weiterbildungsmaßnahmen. Das Ende des Konzepts bildet eine Zusammenfassung der dargestellten Handlungsempfehlungen.

2. Begriffserklärungen

In diesem Kapitel erfolgt eine Abgrenzung der Begrifflichkeiten „Ehrenamt“ und „Freiwilligenarbeit“, um einen Einblick in die zu bearbeitende Materie zu verschaffen. Die Suche nach einer Definition des Begriffes „Ehrenamt“ in der Literatur gestaltet sich als sehr schwierig. Eine einzelne Definition dafür gibt es nicht, vielmehr existiert eine Vielzahl an Erklärungen, die sich mehr oder weniger gleichen. Häufig wird der Begriff „Ehrenamt“ dem Begriff der „Freiwilligenarbeit“ gleichgestellt. In dieser Arbeit werden Ehrenamt und Freiwilligenarbeit ebenfalls synonym verwendet.

2.1 Ehrenamt

Das Ehrenamt ist eine meist freiwillige, am Gemeinwohl orientierte, unbezahlte Aktivität oder Arbeit in einer entsprechenden Organisation. Ein solches verantwortliches Amt kann mittels Wahl oder Beauftragung vergeben werden. Das Spektrum reicht von sozialen Bereichen, über Vereine, kirchliche und karitative Institutionen, bis hin zu Entwicklungshilfeprojekten.⁶ Ehrenamtlichkeit hat eine lange Vergangenheit, und die Definition macht keine Aussagen über den Organisationsgrad. Sie beinhaltet sowohl Tätigkeiten innerhalb einer Organisation, kann aber auch privat stattfinden.⁷ Ehrenamtlich Tätige werden auch häufig „administrative Freiwillige“ genannt, wenn sie sich als Mitglied einer Organisation betätigen und mittels Wahl für die ehrenamtliche Aktivität bestimmt werden. Sie sind den Mitarbeitern der Organisation zur Rechenschaft über alle von ihnen ausgeführten Aufgaben verpflichtet.⁸

2.2 Freiwilligenarbeit

Freiwilligenarbeit bezeichnet eine Leistung, die unentgeltlich, sprich, ohne Bezahlung für Personen außerhalb des eigenen Haushalts erbracht wird. „Freiwillig“ meint in diesem Zusammenhang, ohne gesetzliche Verpflichtung, das heißt, die Leistung wird aus freien Stücken erbracht und muss deshalb von anderen Tätigkeiten unterschieden werden. „Unbezahlt“ bedeutet, dass es zu keiner materiellen Gegenleistung kommt, ausgenommen sind Aufwandsentschädigungen. „Außerhalb des eigenen Haushalts“ heißt, dass die Leistungen zum Wohle anderer erbracht werden,

⁶ Vgl. Arbeitsratgeber (2013).

⁷ Vgl. Hollweger u.a. (1999), 8f.

⁸ Vgl. Brack (1986), 51.

deshalb ist die bloße Mithilfe im Verein nicht einzubeziehen. Weiters kann der Begriff in formelle und informelle Freiwilligenarbeit untergliedert werden. Formelle Freiwilligenarbeit bezeichnet das Engagement im Rahmen einer Organisation oder eines Vereins, während die informelle Freiwilligenarbeit ohne institutionelle Rahmenbedingungen stattfindet. Sie wird auch „Nachbarschaftshilfe“ genannt.⁹

3. Non-Profit-Organisationen (NPO)

Non-Profit-Organisationen (NPO) spielen in modernen Gesellschaften eine essenzielle Rolle und leisten sehr wichtige Beiträge für das wirtschaftliche, soziale und kulturelle Leben. Das Spektrum dieser Organisationen, die in engem Zusammenhang mit der Freiwilligenarbeit stehen, ist sehr breit gefächert und umfasst u.a. Sportvereine, Wohlfahrtsverbände, Interessensvertretungen, Menschenrechtsorganisationen etc. Die Gesamtheit aller Non-Profit-Organisationen in einem Land wird als Non-Profit-Sektor bezeichnet.¹⁰

In der Literatur finden sich unzählige Definitionen dieses Begriffes. Folgende Eigenschaften werden für NPOs angeführt:¹¹

- NPOs weisen eine eigenständige Verwaltung auf.
- NPOs sind organisatorisch vom Staat unabhängig.
- NPOs weisen eine formelle Struktur auf.
- NPOs werden nicht gewinnorientiert geführt.
- NPOs werden zu einem gewissen Teil von freiwilligen Beiträgen getragen.
- NPOs sind zumindest teilweise auf ehrenamtliches Engagement sowie Spendengelder angewiesen.

Non-Profit-Organisationen sind jene Organisationen, die nicht erwerbswirtschaftlich handeln, sondern zur Erfüllung einer bestimmten Mission oder eines bestimmten Zweckes eingerichtet werden. Sie können entweder Eigenleistungs-NPOs oder Drittleistungs-NPOs sein.¹²

⁹ Vgl. Unabhängiges LandesFreiwilligenzentrum (2013b).

¹⁰ Vgl. Badelt/Meyer/Simsa (2007), 3.

¹¹ Vgl. Badelt/Meyer/Simsa (2007), 7f.

¹² Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler (2013).

4. Freiwilligenarbeit in Österreich

Im folgenden Kapitel wird erst auf den strukturellen Wandel im Bereich des ehrenamtlichen Engagements eingegangen, um die anschließende Aufschlüsselung einiger Zahlen und Fakten verständlicher darstellen zu können. Am Ende des Kapitels werden die unterschiedlichen Motive ehrenamtlichen Engagements abgebildet.

4.1 Struktureller Wandel des Ehrenamts

Nicht nur soziale Vereine, auch die Gewerkschaft, die Kirche etc., sie alle sind auf die unentgeltliche Mithilfe in ihren Organisationen angewiesen. Doch im Gegensatz zu früher gibt es die lebenslange Treue im Ehrenamt zu einem bestimmten Verein heute eher weniger. Der Trend geht eher zum temporären Engagement in verschiedenen Organisationen. Jedoch wollen viele Freiwillige nicht mehr ganz unentgeltlich helfen, sie wünschen sich zumindest eine kleine Aufwandsentschädigung. Das war vor 20 bis 30 Jahren noch anders, deshalb werden nun die „neuen Freiwilligen“ von den „traditionellen Freiwilligen“ unterschieden. Merkmale der „neuen Freiwilligen“ sind die zeitliche Befristung und die Motivationsstruktur, die eine stärkere Berücksichtigung des persönlichen Lebenslaufs aufweist. Es ergeben sich neue Arbeitsfelder im Bereich Ökologie und Umweltschutz. Außerdem kann gesagt werden, dass die Qualifikationsansprüche in allen Einsatzfeldern gestiegen sind.¹³

Die Motive der „neuen Freiwilligen“ sind, wie bereits erwähnt, neben Solidarität und Nächstenliebe, die eigenen Vorteile für den persönlichen Lebenslauf. Dieser Wandel hin zu einer selbstbezogenen, egoistischen Gesellschaft führt dazu, dass die traditionellen Werte, die früher mit einem ehrenamtlichen Engagement verbunden waren, verloren gehen. Die Entscheidung, sich ehrenamtlich zu engagieren, wird bewusster getroffen. Sie ist interessensgeleitet und weniger sozial vorbestimmt.¹⁴

¹³ Vgl. NPO Institut (2007), 3.

¹⁴ Vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2009), 177f.

4.2 Zahlen zum ehrenamtlichen Engagement

Laut einer IMAS-Umfrage aus dem Jahr 2011 leistet jeder zweite Österreicher und rund 600.000 Oberösterreicher ehrenamtliche Arbeit. Mehr als die Hälfte dieser freiwillig Tätigen bringen im Durchschnitt bis zu drei Stunden in der Woche für ihren Freiwilligendienst auf. Die Mehrheit der Ehrenamtlichen ist männlich, jünger als 50 Jahre und lebt im ländlichen Raum. Die größten ehrenamtlichen Tätigkeitsfelder sind Sport, Kultur sowie Kirche bzw. Religion.¹⁵

Als zentrale Motive nannten 90 % der Befragten die Freude anderen zu helfen, 89 % haben das Gefühl etwas Nützliches zu tun und für 86 % vermittelt das Ehrenamt einen Sinn für das Leben. Während die Möglichkeit, neue Erfahrungen zu sammeln und etwas dazuzulernen noch von 81 % als wichtig bewertet wird, glauben nur 15 % der Freiwilligen an eine Anerkennung in ihrem sozialen Umfeld und 12 % erwarten sich Vorteile im Berufsleben. Der Zugang zum Ehrenamt erfolgt meist über ein spezielles Interesse, durch Einladung von Freunden oder in der Jugendzeit.¹⁶

Freiwilligenarbeit wird durch unterschiedliche soziodemografische Faktoren beeinflusst, wie Erwerbsarbeit und Bildungsgrad, wobei auch verschiedene Lebensphasen, wie Familiengründung und Pensionierung prägend sind und sich sowohl positiv als auch negativ auf das freiwillige Engagement auswirken können.¹⁷

Bei der **formellen** Freiwilligenarbeit (FA) lassen sich folgende Beteiligungsstrukturen erkennen:¹⁸

Abbildung 1: Formelle FA nach Geschlecht

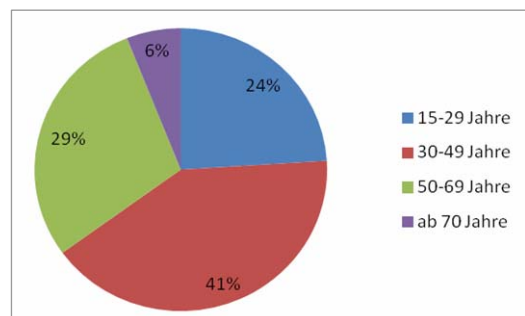
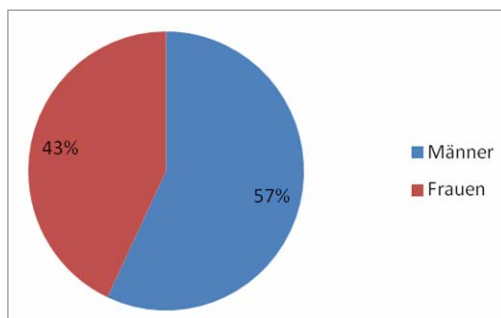


Abbildung 2: Formelle FA nach Alter

¹⁵ Vgl. Land Oberösterreich (2012).

¹⁶ Vgl. IMAS – Report (2011), 2.

¹⁷ Vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2009), 72f.

¹⁸ Abb. 1-4 verändert entnommen aus: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2009), 57ff.

Abbildung 3: Formelle FA nach Familienstand

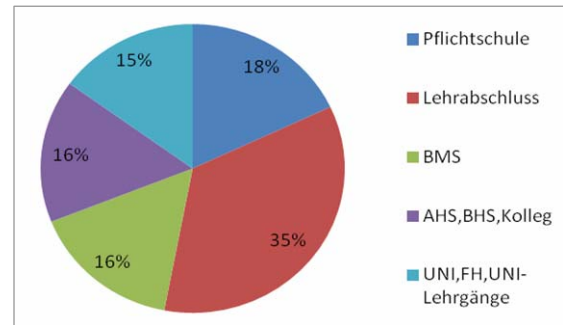
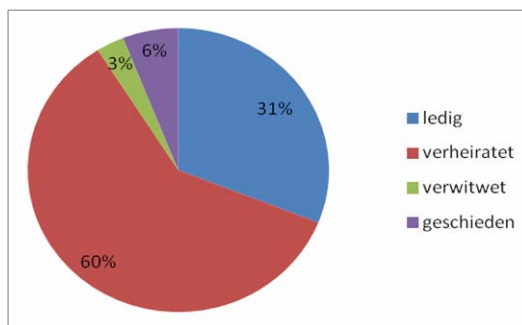


Abbildung 4: Formelle FA nach Bildung

Die Abbildungen 1 bis 4 sollen veranschaulichen, dass die ehrenamtlich tätigen Personen hinsichtlich mehrerer Merkmale differenziert werden können. Aus der Abbildung 1 geht hervor, dass es vor allem die männliche Bevölkerung ist, die sich ehrenamtlich engagiert, der Frauenanteil ist aber ebenfalls beachtlich hoch. Während häufig die Meinung vertreten wird, dass die Mehrheit der freiwilligen Helfer im Pensionsalter ist, geht aus der Abbildung 2 hervor, dass dies nicht der Realität entspricht, da die Spitzenposition von den 30- bis 49-Jährigen eingenommen wird. Nicht weniger relevant zu erwähnen ist die Tatsache, dass mehr als die Hälfte der Freiwilligen verheiratet ist (siehe Abbildung 3). In punkto Bildungsstatus (Abbildung 4) ist anzumerken, dass in etwa ein Drittel der Ehrenamtlichen lediglich über einen Lehrabschluss verfügt, die Anzahl der freiwillig Tätigen, die einen Hochschulabschluss vorweisen können, beträgt „lediglich“ 15 %.

Die Beteiligungsstruktur im Bereich des **informellen** freiwilligen Engagements zeigt in allen Kategorien, ausgenommen in der Verteilung nach dem Geschlecht, ein ähnliches Bild. In diesem Bereich liegt der Anteil der Frauen mit 52 % über dem der Männer mit 48 %.¹⁹

4.3 Motive der Ehrenamtlichen

Eine ehrenamtliche Tätigkeit ist oftmals mit viel Zeit und Engagement verbunden. Daher lässt sich vermuten, dass es sich häufig um altruistische Beweggründe für die Aufnahme einer unbezahlten Arbeit handelt. Die Theorie des funktionalen Einstellungsansatzes unterscheidet zwischen vier Einstellungsfunktionen, welche mit einer ehrenamtlichen Tätigkeit zusammenhängen:²⁰

¹⁹ Vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2009), 57ff.

²⁰ Vgl. Metul (2006), 14.

Wissensfunktion:

Im Rahmen der ehrenamtlichen Tätigkeit wird die Möglichkeit eingeräumt, sich neues Wissen anzueignen, welches auch für berufliche Pläne relevant sein könnte. Der Beweggrund für das ehrenamtliche Engagement liegt also in der Tätigkeit selbst. Darunter kann verstanden werden, dass es dem Ehrenamtlichen nicht darum geht, vom Geretteten als „Held“ betrachtet zu werden, sondern, dass er durch die Rettung eines Menschen für das spätere Berufsleben profitiert, sprich, er lernt etwas dazu.

Utilitaristische Funktion:

Wenn es durch die Umgebung, z.B. durch die Familie, als wichtig erachtet wird, soziale Kontakte zu pflegen, erfolgt dies oftmals im Zuge einer ehrenamtlichen Tätigkeit. Es geht hierbei vor allem darum, eine Tätigkeit auszuüben, die das Wohlergehen der Gesellschaft fördert. Das Nützlichkeitsprinzip spielt eine Schlüsselrolle. Der ehrenamtlich Tätige verfolgt das Ziel, das Glück seiner Mitmenschen zu vergrößern.

Werteausdrucksfunktion:

Diese Funktion beinhaltet Handlungen aufgrund moralischer Verpflichtungen. Sie ist eng verknüpft mit der utilitaristischen Funktion. Das Wohlergehen eines anderen motiviert zur ehrenamtlichen Arbeit. Viele Menschen handeln aus ihren ethischen, politischen oder religiösen Einstellungen heraus altruistisch. Beispielsweise dient für viele das Gebot zur Nächstenliebe als Beweggrund.

Ich-Abwehr-Funktion:

Die ehrenamtliche Tätigkeit kann aufgrund innerer Konflikte und Ängste erfolgen, die unterdrückt werden sollen. Daher bietet sie die Möglichkeit einer Ablenkung, um sich nicht mit eigenen Problemen auseinandersetzen zu müssen.

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass hinter einem ehrenamtlichen Engagement ein breites Bündel an individuellen Motiven steht, um eine derartige Arbeit zu leisten. Nicht selten sind mehrere Funktionen ausschlaggebend, um sich für ein Ehrenamt auszusprechen. Aus Sicht der jeweiligen Organisationen ist es sinnvoll, die Beweggründe der eigenen Freiwilligen zu hinterfragen, um diese optimal zu integrieren und auch dauerhaft zu binden.

5. Rahmenbedingungen für den Einsatz Ehrenamtlicher

Den Einstieg in dieses Kapitel soll die Organisationsentwicklungsschnecke des Freiwilligenzentrums Tirol erleichtern. Sie zeigt beispielhaft, welche Stationen im Rekrutierungsprozess eine bedeutende Rolle spielen:

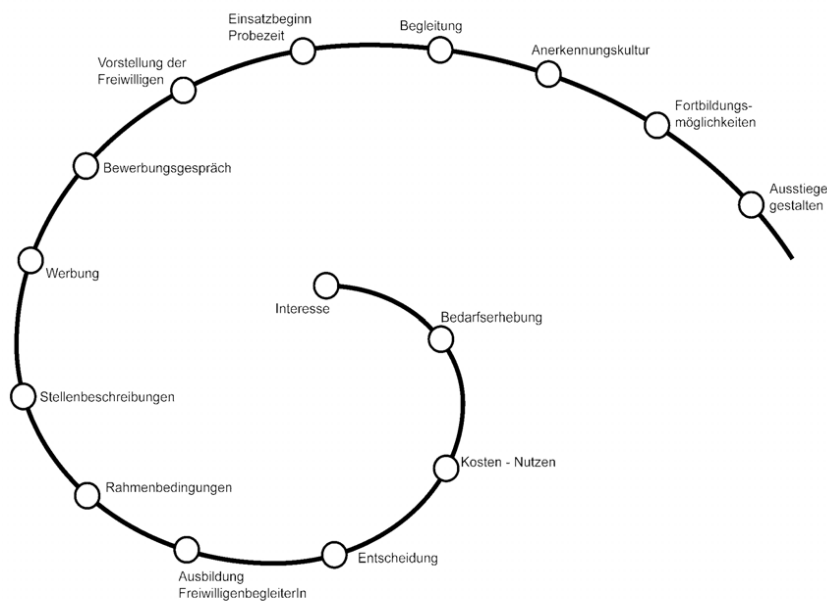


Abbildung 5: Organisationsentwicklungsschnecke²¹

Anhand dieser Abbildung werden im Folgenden einige der oben angeführten Stationen ausführlich erörtert. Näher eingegangen wird auf:

- Stellenbeschreibung
- Begleitung
- Werbung
- Anerkennungskultur
- Fortbildungsmöglichkeiten

Die Stationen Werbung, Anerkennungskultur und Fortbildungsmöglichkeiten werden in den Kapiteln 6, 7 und 8 ausgeführt. Aus Sicht der Autorin stehen die ausgewählten Stationen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Gewinnung, Integration und

²¹ Abb. entnommen aus: Lesky (2008), 26.

Bindung neuer Ehrenamtlicher und werden daher näher thematisiert. Die übrigen Punkte der Organisationsentwicklungsschnecke werden in dieser Arbeit nicht näher behandelt, da sie für die Erarbeitung des Konzepts teilweise bereits vorgegeben bzw. vorausgesetzt sind. Das soll aber keinesfalls bedeuten, dass diese Bereiche von den Organisationen stiefmütterlich zu behandeln sind, da sie eine Vielzahl wichtiger Aspekte beinhalten, die für die Arbeit mit Ehrenamtlichen wesentlich sind. Zu Beginn wird die Festlegung der Aufgaben und Einsatzbereiche thematisiert, welche für die anschließende Stellenbeschreibung unabdingbar ist.

5.1 Festlegung der Aufgaben und Einsatzbereiche

Im Zuge der Personalplanung ist es essentiell, vorab die Einsatzbereiche sowie die Aufgaben der potenziellen Ehrenamtlichen zu definieren, um eine exakte Planung durchführen zu können. Es gilt zu entscheiden, ob die ehrenamtlichen Mitarbeiter die Hauptamtlichen lediglich unterstützen und ergänzende Tätigkeiten übernehmen sollen oder ob sie äquivalent eingesetzt werden. Äquivalent bedeutet in diesem Zusammenhang, dass ein Ehrenamtlicher im Rettungsdienst, beispielsweise den Wochenend- bzw. Nachtdienst übernimmt, der im Normalfall von einem Hauptamtlichen abgeleistet wird. Die dritte Möglichkeit wäre, dass die Ehrenamtlichen ausschließlich die Leistungen der Organisation übernehmen. Voraussetzung dafür wäre eine entsprechende Ausbildung und Vorbereitung des Ehrenamtlichen.²²

5.2 Stellenbeschreibung / Arbeitsvereinbarung

„Stellenbeschreibungen sind eine schriftliche Definition von Aufgaben und Zielbereichen, die vom Stelleninhaber abgedeckt beziehungsweise erfüllt werden sollen. Sie schaffen somit Klarheit über Verantwortung, Aufgaben und Kompetenzen.“²³ Sie ist ein wesentliches Instrument für die Personalplanung und -entwicklung sowie auch für die Personalbeschaffung. Zudem ist sie auch für den Ehrenamtlichen selbst von immens hoher Relevanz, da exakt festgehalten wird, welche Merkmale die Stelle des einzelnen ehrenamtlichen Mitarbeiters aufweist.²⁴ Zu den Inhalten einer Stellenbeschreibung zählen die Bezeichnung der Stelle, Über- und Unterstellungsverhältnisse, die Ziele der Stelle, die zu erfüllenden Aufgaben und Anforderungen etc.²⁵

²² Vgl. Eckardstein/Mayerhofer (2003), 82.

²³ Matthes (2003).

²⁴ Vgl. Mentzel (1985), 59ff.

²⁵ Vgl. Nicolai (2006), 31f.

Inhalte der Arbeitsvereinbarung können neben den Rechten und Pflichten des Stelleninhabers, Weiterbildungsmöglichkeiten, Einsatzdauer und eine eventuelle Spesenersatzregelung sein. Für die Ehrenamtlichen hat diese Arbeitsvereinbarung einen verbindlichen Charakter.²⁶ Beim Aufsetzen dieser Vereinbarung sollte auf eine klare Aufgabengliederung größter Wert gelegt werden, da es ansonsten sehr häufig zu missverständlichen Auftrags- und Vereinbarungsverhältnissen kommt.²⁷

Schöffler sieht die Erstellung eines Merkblattes für ehrenamtliche Mitarbeiter aus mehreren Gründen als durchaus relevant an. Da die in einem Erstgespräch zu behandelnden Inhalte nicht alle Themenbereiche abdecken können, bietet dieses Merkblatt für die Freiwilligen die Möglichkeit, die wichtigsten Informationen in Ruhe zu Hause nochmals nachzulesen. Zudem weist die schriftliche Fixierung der Aufgaben und des zeitlichen Umfangs der Tätigkeit einen verbindlichen Charakter auf. Dieses Merkblatt sollte zunächst alle wesentlichen Informationen bezüglich der Einrichtung aufweisen, die Arbeitsschwerpunkte sowie das Leitbild und die Wertvorstellungen darstellen. Außerdem geht es darum, die Formen und Inhalte der freiwilligen Mitarbeit abzubilden und festzuhalten. Ein weiterer wesentlicher Punkt dieses Merkblattes sollte die Leistungen für die Freiwilligen abbilden, beispielsweise eine Unfall- und Haftpflichtversicherung, ebenso wie etwaige Kostenersätze und Aufwandsentschädigungen. Darüber hinaus könnten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Mitbestimmungsrechte vermerkt werden. Durch die Unterschriften des Ehrenamtlichen und des Verantwortlichen der Einrichtung würde dieses Merkblatt seinen verbindlichen Charakter erhalten.²⁸

5.3 Begleitung

Werden in Organisationen ehrenamtliche Mitarbeiter beschäftigt, wäre es ratsam, einen Freiwilligenkoordinator einzusetzen, der die Schnittstelle zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern darstellt, die Freiwilligen begleitet und entscheidend zum erfolgreichen Einsatz der Ehrenamtlichen beiträgt. Dieser „Manager“ hat die Aufgabe, gemeinsam mit der Geschäftsleitung, den Hauptamtlichen und Freiwilligen, den Freiwilligenmanagement-Prozess zu planen, zu koordinieren, zu überprüfen und zu adaptieren. Seine Aufgabenschwerpunkte sind sehr breit gefächert und reichen vom Führen von Erstgesprächen, über das Formulieren einer

²⁶ Vgl. Heimgartner (2004), 112f.

²⁷ Vgl. Wechselbaumer (2004), 47ff.

²⁸ Vgl. Schöffler (2006), 65ff.

Stellenbeschreibung, bis hin zur Entwicklung von Werbestrategien für den Rekrutierungsprozess, wie Sie der nachfolgenden Aufzählung entnehmen können.²⁹ Nicht nur für die Ehrenamtlichen selbst, sondern auch für die Freiwilligenkoordinatoren ist es sehr sinnvoll, die zu erfüllenden Aufgaben in schriftlicher Form zu fixieren. Diese Arbeitsvereinbarung sollte neben dem Stundenausmaß auch die wesentlichen Ziele, Kompetenzen, Verantwortungsbereiche, Ressourcen und selbstverständlich die konkreten Tätigkeiten enthalten. Die folgende Auflistung soll einen Überblick über mögliche Aufgabenbereiche geben:³⁰

- Durchführung von Erstgesprächen mit den Interessenten;
- Einführung und laufende Betreuung der Ehrenamtlichen;
- Organisation von Fort- und Weiterbildungen sowie des Ehrenamtlichentreffs;
- Wertschätzung der Ehrenamtlichen;
- Durchführung der Feedbackgespräche;
- Optimale Integration der Ehrenamtlichen in das Betriebsgeschehen, in die Arbeitsabläufe, in die Strukturen und in das bestehende Team;
- Vermittlung zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern;
- Austausch mit dem Unabhängigen LandesFreiwilligenzentrum (ULF);
- Die Umsetzung (Einführung) optimaler Rahmenbedingungen für Ehrenamtliche;
- Führung von Abschlussgesprächen;

Die Ausbildung zum Freiwilligenkoordinator findet u.a. durch das Unabhängige LandesFreiwilligenzentrum (ULF) in Linz statt. Durch diese Ausbildung werden die Koordinatoren befähigt, Ehrenamtlichen-Teams bestmöglich zu koordinieren und zu begleiten, mit dem Ziel, die Ehrenamtlichen dauerhaft an die Organisation zu binden. Zudem trägt der Lehrgang dazu bei, ehrenamtliches Engagement in den Organisationen strategisch zu verankern.³¹

Die im Kapitel 5 dargestellten Rahmenbedingungen sollten vor dem eigentlichen Rekrutierungsprozess vonseiten der Organisation geplant bzw. festgelegt werden, bevor mit der Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter fortgesetzt werden kann. Die erwähnten Stationen sind selbstverständlich nicht vollzählig und müssen, um ein erfolgreiches Recruiting gewährleisten zu können, noch um weitere Bereiche ergänzt werden.

²⁹ Vgl. Biedermann (2000), 110f.

³⁰ Vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2008b), 9ff.

³¹ Vgl. Unabhängiges LandesFreiwilligenzentrum (2013a).

6. Personal-Gewinnung

In der heutigen Zeit zeigt sich immer deutlicher, dass eine Personalgewinnungspolitik, die dem Zufall überlassen wird, auf Dauer keinen Erfolg bringt. Sie muss ebenso wie die Personalplanung in den Personalmanagementprozess eingebettet sein. Das Ziel der Personalgewinnung ist es, potenzielle Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam zu machen sowie die Vorteile der eigenen Organisation im Vergleich zur Konkurrenz zu publizieren.³² Im folgenden Kapitel werden die Maßnahmen der Personalgewinnung dargestellt. Den Beginn bildet das sogenannte Personalmarketing, das zunehmend an Bedeutung gewinnt. Im Anschluss wird die Relevanz der Werbung erörtert und auf die Personalbeschaffung, insbesondere auf die unterschiedlichen Wege der Ansprache potenzieller Mitarbeiter, näher eingegangen.

6.1 Personalmarketing

Das Personalmarketing weist Parallelen zum Produktmarketing auf, da es den Arbeitsplatz als Produkt versteht, welches am Arbeitsmarkt an potenzielle Arbeitnehmer verkauft werden soll. In diesem Zusammenhang wird auch häufig von Arbeitsplatzmarketing gesprochen. Organisationen betreiben das Personalmarketing nach Zielgruppen differenziert. Im Mittelpunkt steht die Aufgabe, die Attraktivität als Arbeitgeber zu betonen, um sich sowohl am internen, als auch am externen Arbeitsmarkt positiv zu positionieren. Das Ziel des Personalmarketings ist jenes, dass ein positives Personalimage dazu beiträgt, die eigenen Mitarbeiter dauerhaft zu binden und potenzielle Mitarbeiter auf die Organisation aufmerksam zu machen.³³ Personalmarketing ist als umfassendes Personalmanagementkonzept zu verstehen, da es nicht nur eine Vielzahl an Einzelmaßnahmen darstellt, sondern auch als eine komplexe langfristige Strategie zu klassifizieren ist. Es gilt stets auf die Wirkungszusammenhänge zu achten, die im Konsens mit dem Personalmarketing stehen.³⁴

Nachstehend werden das interne sowie das externe Personalmarketing erörtert:

³² Vgl. Heimbrock (2004), 55.

³³ Vgl. Heimbrock (2004), 55ff.

³⁴ Vgl. Fröhlich (2004, 24.

6.1.1 Internes Personalmarketing

Die Basis für ein positives Personalimage ist eine Führungskultur, die durch Akzeptanz und Partizipation der Mitarbeiter gekennzeichnet ist. Die Handlungsfelder umfassen Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter, Fördergespräche, Weiterbildungsangebote, Laufbahnpläne etc. Das interne Personalmarketing beinhaltet operative Mittel, um bereits im Unternehmen tätige Personen zu motivieren, zu entwickeln und langfristig zu binden. Es zielt darauf ab, das Commitment der Mitarbeiter, insbesondere der strategisch wichtigen Zielgruppen zu sichern bzw. zu steigern, um unerwünschter Fluktuation und Leistungsdefiziten vorzubeugen. Das Hauptziel ist die Stärkung der Identifikation der bestehenden Mitarbeiter mit der Organisation, da diese als Voraussetzung für die Motivation gesehen wird. Maßnahmen des Personalmarketings sollen das Positionsempfinden der Mitarbeiter stärken.³⁵

6.1.2 Externes Personalmarketing

Der Fokus des Personalmarketings richtet sich jedoch nicht ausschließlich auf bestehende Mitarbeiter, sondern auch auf potenzielle Arbeitnehmer. Personalmarketing wird auch als operatives Mittel gesehen, um neue Mitarbeiter zu gewinnen. Das externe Personalmarketing beschäftigt sich mit den Zielgruppen, die außerhalb des Unternehmens liegen. Es zielt darauf ab, den Zugang zu diesen Zielgruppen zu sichern und dauerhaft ein aktives Interesse am Unternehmen als Arbeitgeber zu wecken, um einfach und schnell neue Mitarbeiter zu gewinnen. Eine wichtige Zielgruppe des externen Personalmarketings sind auch im Bereich Ehrenamt die Studenten. Durch die Betreuung von Diplomarbeiten bzw. durch das Angebot von Praktikas bieten sich den Organisationen frühzeitig Möglichkeiten an, eine Abschätzung der Eignung möglicher neuer Mitarbeiter vornehmen zu können.³⁶ Praktikas stellen eine besondere Schnittstelle zwischen dem internen und externen Personalmarketing dar, da die Praktikanten extern rekrutiert werden, ihr Praktikum absolvieren und anschließend der Organisation als externe Bewerber mit interner Erfahrung zur Verfügung stehen. Das externe Personalmarketing spielt im Bereich Ehrenamt bei jenen Organisationen eine große Rolle, für die es nicht möglich ist, aus der internen Mitarbeiterschaft heraus, Freiwillige zu gewinnen bzw. für jene, die gezielt nach externen Freiwilligen suchen.³⁷

³⁵ Vgl. Heimbrock (2004), 55ff.

³⁶ Vgl. Heimbrock (2004), 55ff.

³⁷ Vgl. Höft/Hell (2007), 6.

6.2 Werbung / Öffentlichkeitsarbeit

„Wie können wir am besten Ehrenamtliche gewinnen, die für unsere Organisation tätig werden?“

So oder so ähnlich lautet oft die erste Frage im Zusammenhang mit der Rekrutierung ehrenamtlicher Mitarbeiter. Geht es um die Konkretisierung dieser Frage, muss vonseiten der Organisation erst festgelegt werden, wie viele Ehrenamtliche mit welchen Qualifikationen zu welchem Zeitpunkt erforderlich sind. Demnach ist es unerlässlich, inhaltliche sowie organisatorische Voraussetzungen zu schaffen, um einem effektiven Werben Sorge zu tragen. In einem weiteren Schritt werden spezifische Aufgabenbereiche für die Ehrenamtlichen entwickelt, die als Basis für die Erarbeitung von individuellen Stellenbeschreibungen dienen, wie bereits im Kapitel 5 ausführlich dargestellt wurde.³⁸

Die eigentliche Werbephase sollte erst nach Erfüllung der eben erwähnten Rahmenbedingungen gestartet werden. Diese Werbemaßnahmen verfolgen das Ziel, motivierte und engagierte Ehrenamtliche zu finden, zu rekrutieren und infolge dessen dauerhaft an die Organisation zu binden. Es besteht auch die Möglichkeit, diverse Freiwilligenagenturen bzw. -zentren als Akteure im Werbeprozess einzusetzen. Um die potenziellen Ehrenamtlichen auf die Organisation aufmerksam zu machen bzw. sie zu einem freiwilligen Engagement zu bewegen, sehen sich die Organisationen mit der Aufgabe konfrontiert, dementsprechende „Signalanreize“ zu generieren. Um überhaupt gewährleisten zu können, dass die Werbebotschaft von den definierten Zielgruppen wahrgenommen wird, ist es essentiell, Aufmerksamkeit zu erregen.³⁹

Eine sowohl aktive als auch kontinuierliche Werbung bzw. Öffentlichkeitsarbeit ist ein wesentlicher Bestandteil eines ehrenamtlichen Konzepts, um auch jene Personen zu erreichen, die zwar Interesse haben, aber nicht von sich aus auf eine Einrichtung zugehen würden. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit eher gering, dass sich die passenden Ehrenamtlichen für eine bestimmte Aufgabe zum richtigen Zeitpunkt melden. Die Öffentlichkeitsarbeit verfolgt das Ziel, bei definierten Zielgruppen Verständnis und Vertrauen aufzubauen, zu erhalten und zu verbessern. Im Fokus steht demzufolge die aktive Beeinflussung des Images sowie des Bekanntheitsgrades der

³⁸ Vgl. Wehling (1993), 181ff.

³⁹ Vgl. Kaltenbrunner (2010), 102ff.

Organisation. Die Öffentlichkeitsarbeit ist bestenfalls ein Prozess, da die Meinungen der Zielpersonen sich nur langsam verändern lassen. Die meisten Einrichtungen betreiben bereits Öffentlichkeitsarbeit, ohne zu wissen, dass ihre gesetzten Methoden als Öffentlichkeitsarbeit zu klassifizieren sind. Dazu zählen beispielsweise Kontakte zur Lokalpresse, individuelle Beziehungen zu Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, die Erstellung einer Hauszeitung, beispielsweise wie jene des Alten- und Pflegeheimes Walding, sowie die Veranstaltung eines „Tag der offenen Tür“.⁴⁰

Wenn es darum geht, konkrete Kommunikationsinstrumente (persönliche Ansprache, Inserate, Internet etc.) für die Rekrutierung Ehrenamtlicher auszuwählen, spielen einerseits die finanziellen Ressourcen, sprich, das Werbebudget, eine große Rolle, andererseits kommt auch dem Organisationsumfeld eine große Bedeutung zu.⁴¹

Speziell im Bereich der Freiwilligenarbeit eignen sich grundsätzlich für die Aufnahme des Erstkontakts direkte Kommunikationsinstrumente:⁴²

- **Persönliche Ansprache:** Es besteht einerseits die Möglichkeit der zufälligen, unsystematischen Ansprache von Freunden, Bekannten etc., andererseits wären auch überlegte, persönliche Anwerbungen denkbar. Der große Vorteil dieser direkten Methode ist die geringe Ablehnungswahrscheinlichkeit. Nachteilig ist jedoch die Tatsache, dass nur eine sehr begrenzte Anzahl an Personen angesprochen werden kann.
- **Veranstaltungen, Vorträge, Besuche, spezielle Dienstleistungen:** Hierbei ist zu entscheiden, ob eigene Veranstaltungen organisiert werden sollen oder ob eine Veranstaltung mit einer anderen kombiniert werden soll, wie beispielsweise mit einem Tag der offenen Tür.

Neben den direkten Kommunikationsinstrumenten zur Kontaktaufnahme sind überdies noch einige indirekte Kommunikationsinstrumente relevant:⁴³

- **Medienwerbung:** Radiosendung, TV, Außenwerbung, Zeitungswerbung etc.
- **Direct Marketing:** Telefonmarketing, Direct Mailing, Veranstaltungen, Internet-Werbung etc.
- **Public Relations:** als unbezahlte Medienkommunikation

⁴⁰ Vgl. Schöffler (2006), 35f.

⁴¹ Vgl. Kegel (2002), 98.

⁴² Vgl. Kaltenbrunner (2010), 110f.

⁴³ Vgl. Purtschert (2005), 271ff.

Im NPO-Bereich kann ein genereller Anstieg des Einsatzes von Werbemaßnahmen festgestellt werden, da sich auch in diesem Sektor das Wettbewerbsdenken immer mehr durchzusetzen scheint. Es etabliert sich häufig der Gedanke, dass Werbemaßnahmen eine Investition darstellen und die damit verbuchten Erträge die hohen Aufwände rechtfertigen. Selbst in Organisationen, die auf Spenden angewiesen sind, setzt sich diese Sichtweise durch.⁴⁴

Individuell abgestimmte Werbemaßnahmen verbessern nicht nur das Image der Ehrenamtlichen, sondern auch jenes der Organisationen. Alle Informationen, egal ob in mündlicher oder schriftlicher Form, tragen zum positiven Image bei. Bevor mit den Werbemaßnahmen gestartet wird, sollten einige Grundfragen geklärt werden:⁴⁵

- Was wollen wir nach außen transportieren?
- Was machen wir, was sind unsere Aktivitäten?
- Was zeichnet uns aus, was sind unsere Stärken?

Nach der Beantwortung dieser Fragen sollten noch einige Regeln für den Werbeprozess beachtet werden:⁴⁶

- **Zielgruppen definieren:** Je klarer die Zielgruppen definiert werden, desto gezielter können die gewünschten Personen angesprochen werden.
- **Ansprechperson angeben:** Durch die Angabe einer konkreten Ansprechperson mit den Daten zur Erreichbarkeit wird oft der Einstieg in eine ehrenamtliche Tätigkeit erleichtert.
- **Vorteile hervorheben:** Die Vorteile eines ehrenamtlichen Engagements sollen unbedingt hervorgehoben werden, um die Tätigkeiten so attraktiv wie möglich darzustellen.
- **Öffentlichkeitsarbeit delegieren:** Teile der Öffentlichkeitsarbeit können eventuell auch von den ehrenamtlichen Mitarbeitern übernommen bzw. diese in die Öffentlichkeitsarbeit eingebunden werden.

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass die Werbung das Ziel verfolgt, durch die Verbreitung konkreter Informationen ein bestimmtes Werbeziel zu erreichen, während die Öffentlichkeitsarbeit vor allem auf den Vertrauensaufbau und die Imagebeeinflussung abzielt.

⁴⁴ Vgl. Purtschert (2005), 271.

⁴⁵ Vgl. Land Oberösterreich (2011), 6.

⁴⁶ Vgl. Land Oberösterreich (2011), 6f.

6.3 Personalbeschaffung

Da im Kapitel 6.2 schon einige Möglichkeiten der Mitarbeiteransprache angeführt wurden, wird im Folgenden konkret auf die unterschiedlichen Beschaffungsmöglichkeiten potenzieller ehrenamtlicher Mitarbeiter eingegangen.

Die Personalbeschaffung ist eine der wichtigsten Funktionen im Personalmanagementprozess. Sie verfolgt das Ziel, die richtige Anzahl von Mitarbeitern mit den notwendigen Qualifikationen zum passenden Zeitpunkt sowie am richtigen Ort bereitzustellen.⁴⁷

Es stehen sowohl Möglichkeiten der internen, als auch der externen Personalbeschaffung zur Verfügung. Der Fokus wird jedoch vor allem auf die externe Beschaffung und die dafür möglichen Beschaffungswege gelegt, da auch im praktischen Teil dieser Bachelorarbeit das Augenmerk vor allem auf der externen Beschaffung liegt. Die interne Personalbeschaffung wird nur in Kurzform dargestellt.

6.3.1 Interne Personalbeschaffung

Die interne Personalbeschaffung bezieht sich auf jenen Teil des Arbeitsmarktes, der innerhalb des Unternehmens liegt. Dies bedeutet, dass beim Freiwerden bzw. bei der Neubesetzung einer Stelle erst betriebsintern überprüft werden soll, inwieweit bereits im Unternehmen tätige Arbeitskräfte für die Besetzung der Stelle in Betracht kommen.⁴⁸

Die Vorteile der internen Beschaffung liegen klar auf der Hand: Der bereits im Unternehmen tätige Arbeitnehmer kennt das Unternehmen, was die Einarbeitung erheblich erleichtert. Nicht nur der Arbeitnehmer kennt das Unternehmen, auch das Unternehmen kennt den Arbeitnehmer. Die Beschaffung kann rasch und kostengünstig vonstattengehen. Durch die Erhöhung der Mobilität des Arbeitnehmers, werden seine Motivation, sowie sein Gefühl der Betriebszugehörigkeit gesteigert. Die interne Beschaffung wirkt sich auch sehr positiv auf das Betriebsklima aus.⁴⁹ Es besteht jedoch die Gefahr der Betriebsblindheit sowie der Ängste bei Mitarbeitern, die eine Ablehnung befürchten. Durch die interne Beschaffung können auch Rivali-

⁴⁷ Vgl. Nicolai (2006), 38f.

⁴⁸ Vgl. Olfert (2003), 121.

⁴⁹ Vgl. Olfert (2003), 122.

täten zwischen Kollegen entstehen ebenso Enttäuschungen im Falle einer Ablehnung. Daher liegt die Herausforderung des Personalmanagements klar auf der Abwägung der Vor- und Nachteile, die sich durch eine interne Personalbeschaffung ergeben würden.⁵⁰

6.3.2 Externe Personalbeschaffung

Die externe Personalbeschaffung bezieht sich auf jenen Teil des Arbeitsmarktes, der außerhalb des eigenen Unternehmens liegt. Sie wird in jenem Fall eingesetzt, in welchem eine innerbetriebliche Personalbeschaffung nicht möglich ist. Die externe Personalbeschaffung konzentriert sich vorwiegend auf Arbeitskräfte, die als Arbeitnehmer in das Unternehmen eingegliedert werden sollen. Es ist aber auch möglich, über diesen Weg Arbeitskräfte zu suchen, die letztendlich nicht als Arbeitnehmer im Unternehmen tätig werden, wie beispielsweise freie Mitarbeiter. Der große Vorteil dieser Art der Personalbeschaffung liegt in der großen Auswahlmöglichkeit aus einer Vielzahl an Bewerbern sowie in der personellen Unabhängigkeit. Zudem können Verstrickungen in frühere Handlungen ausgeschlossen werden.⁵¹

Bei der externen Personalbeschaffung kann zwischen passiven und aktiven Personalbeschaffungsmethoden (siehe Abb. 6) unterschieden werden. Bei der aktiven Vorgehensweise wird das Unternehmen selbst aktiv, um mit potenziellen Mitarbeitern in Kontakt zu kommen. Passive Wege bieten sich bei geringem Personalbedarf an, oder wenn die Stellenbesetzung nicht dringend zu erfolgen hat. Ist jedoch der Personalbedarf groß, ungewöhnlich, dringlich oder besteht ein Arbeitskräftemangel, so sollte sich das Unternehmen für aktive Methoden entscheiden.⁵²

Die folgende Abbildung stellt einige Methoden der externen Personalbeschaffung dar:

⁵⁰ Vgl. Olfert (2003), 122.

⁵¹ Vgl. Olfert (2003), 128f.

⁵² Vgl. Trost (2012), 14.

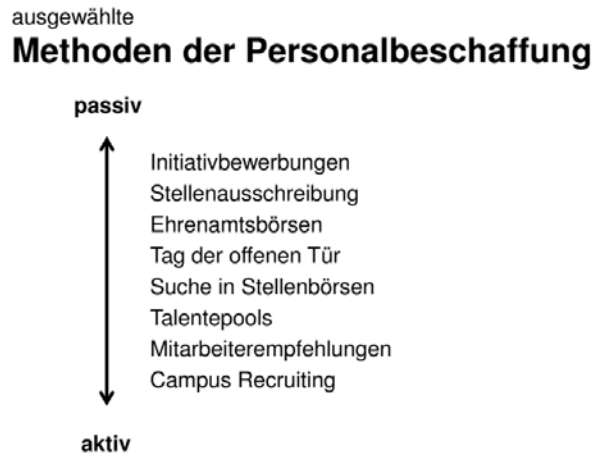


Abbildung 6: Ausgewählte Methoden der Personalbeschaffung⁵³

Abb. 6 stellt nicht sämtliche Methoden der externen Personalbeschaffung dar. Die Auswahl beschränkt sich auf jene Methoden, die auch für die Beschaffung von ehrenamtlichen Mitarbeitern in Betracht kommen. Im folgenden Abschnitt wird auf die einzelnen Beschaffungswege näher eingegangen:

Initiativbewerbung:

Bei der Initiativbewerbung nimmt der potenzielle Ehrenamtliche unaufgefordert Kontakt mit der Organisation auf, indem er entweder persönlich vorspricht oder seine Unterlagen in Papierform oder per E-Mail zusendet. Je besser das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit ist, umso mehr Bewerbungen wird es erhalten.⁵⁴

Stellenausschreibungen:

Stellenanzeigen sind Ausschreibungen in Tages- oder Wochenzeitungen, Zeitschriften und Fachzeitschriften, welche sowohl in Printmedien, als auch im Internet veröffentlicht werden können. Die Vorteile einer Stellenanzeige liegen in der Möglichkeit, eine breite Zielgruppe anzusprechen und ebenso einen positiven Eindruck des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu erwecken, denn die Stellenanzeigen werden nicht nur vom potenziellen Ehrenamtlichen gelesen, sondern auch von Kunden etc.⁵⁵ Der Erfolg einer Stellenanzeige ist abhängig von der geeigneten Wahl des Mediums, der bewerberorientierten Gestaltung der Anzeige und auch von der richtigen Einschätzung der Beweggründe des potenziellen Freiwilligen.⁵⁶

⁵³ Abb. verändert entnommen aus: Trost (2012), 14.

⁵⁴ Vgl. Nicolai (2006), 49.

⁵⁵ Vgl. Nicolai (2006), 50f.

⁵⁶ Vgl. Horsch (2000), 46.

Ehrenamtsbörsen:

Ehrenamtsbörsen vermitteln Personen, die sich freiwillig engagieren möchten. Sie fördern freiwilliges Engagement und stellen die optimale Einbindung von Ehrenamtlichen in den Mittelpunkt ihres Beratungs- und Betreuungsangebotes. Sie beantworten Fragen bezüglich der zeitgemäßen, professionell gestalteten Begleitung der Freiwilligen sowie Fragen hinsichtlich des Eintritts in bzw. des Austritts aus der Organisation. Sie sind nicht nur Anlaufstelle für Organisationen, die Freiwillige rekrutieren wollen, sondern auch für Personen, die sich ehrenamtlich engagieren wollen.⁵⁷

Tag der offenen Tür:

Diese Art der externen Beschaffung weist einen eher passiven Charakter auf, eignet sich jedoch sehr gut für die Gewinnung Freiwilliger. Eine Besichtigung des Unternehmens ermöglicht es, die Besucher über die Organisation aufzuklären und ihnen einen Einblick in das Tagesgeschäft zu verschaffen, beispielsweise durch Vorträge, Filme, Informationsmaterialien etc. Der Erfolg dieser Methode stellt sich eher langfristig ein und sollte lediglich ergänzend zu anderen Methoden eingesetzt werden.⁵⁸

Suche in Stellenbörsen:

Für Unternehmen besteht auch die Möglichkeit, Printmedien bzw. das Internet nach Stellengesuchen zu durchforsten. Wenn es jedoch darum geht, ehrenamtliches Personal zu gewinnen, eignet sich diese Form der Beschaffung eher weniger, da diese Methode nur dann erfolversprechend ist, wenn es sich um Stellen handelt, für die eine große Nachfrage besteht oder für Stellen, bei denen es sehr schwierig ist, qualifiziertes Personal zu rekrutieren und nicht für Stellen im Bereich der Freiwilligenarbeit.⁵⁹

Talentpools:

Das Talent Relationship Management (TRM) verfolgt, neben der gezielten Identifikation von Talenten, das Ziel, den Kontakt zu diesen Talenten nachhaltig zu pflegen, um sie für die Organisation zu gewinnen. Talente können Schüler, Studenten, ehemalige Mitarbeiter des Unternehmens etc. sein. Die Basis von TRM ist der frühe Aufbau von Beziehungen zu potenziellen Mitarbeitern. TRM endet jedoch nicht mit dem Austritt aus der Organisation, da auch die Beziehungspflege von ehemaligen Mitarbeitern ein Kernstück des TRM bildet.⁶⁰ Es kann sich auch bei der Gewinnung

⁵⁷ Vgl. Ehrenamtsbörse (2012).

⁵⁸ Vgl. Frey (1980), 105; Olfert (2003), 146.

⁵⁹ Vgl. Nicolai (2006), 49.

⁶⁰ Vgl. Quenzler (2009), 204.

Ehrenamtlicher als sehr sinnvolle Methode erweisen, da sich auch unter den ehemaligen Zivildienern oder Praktikanten potenzielle Freiwillige befinden könnten.

Mitarbeiterempfehlungen:

Ein wertvolles Instrument zur Gewinnung neuer Mitarbeiter bzw. neuer Freiwilliger stellen die bestehenden Mitarbeiter selbst dar. Das Unternehmen geht davon aus, dass bestehende Mitarbeiter keine ungeeigneten Mitarbeiter empfehlen würden, da dies eventuell ein schlechtes Licht auf sie werfen könnte.⁶¹ Das Stichwort hier ist die „Mund-zu-Mund-Propaganda“. Sie ist generell eine sehr effektive Form der Werbung. Sind Menschen von einer Sache oder einem Anliegen begeistert, so erzählen sie in ihrem Umfeld davon und ziehen so oft andere Menschen mit in die jeweilige Organisation. Mit dieser persönlichen Form der Werbung ist die Empfehlung verbunden, dass ein Engagement in dieser Organisation lohnenswert ist. Bestehende Mitarbeiter könnten demnach als Freiwilligen-Gewinner eingesetzt werden.

Campus Recruiting:

Unter Campus bzw. College Recruiting wird die Werbung an Bildungseinrichtungen verstanden, insbesondere an Hochschulen. Potenzielle Ehrenamtliche sollen frühzeitig auf die Organisation aufmerksam gemacht werden. Für diese Art der Personalbeschaffung stehen viele Instrumente zur Verfügung. Zu nennen ist hierbei beispielsweise die Vergabe von Themen für Diplomarbeiten, die Teilnahme an Hochschulmessen, die Mitarbeit in Hochschulgremien, die Bereitstellung von Praktikumsplätzen.⁶² Da Praktikas häufig viele Jahre vor einem tatsächlichen Berufseinstieg absolviert werden, ist es für Organisationen unerlässlich, den Kontakt zu den Praktikanten aufrecht zu erhalten, um sie eventuell später als Freiwillige gewinnen zu können (TRM).⁶³

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in der Praxis eine Vielzahl an Methoden zur Gewinnung von ehrenamtlichen Mitarbeitern zur Verfügung steht, wobei zwischen aktiven und passiven Methoden zu unterscheiden ist. Es liegt in der Verantwortung der jeweiligen Organisation zu unterscheiden, welcher Methoden es sich bedienen möchte. Vorteilhaft wäre gewiss eine Kombination unterschiedlicher Methoden. Nachdem die Phase der Personalgewinnung abgeschlossen ist, kann mit der Auswahl sowie der Integration der neuen Ehrenamtlichen begonnen werden.

⁶¹ Vgl. Olfert (2003), 57.

⁶² Vgl. Olfert (2003), 56f.

⁶³ Vgl. Höft/Hell (2007), 7.

7. Personal-Integration

Der erste wichtige Schritt im Rekrutierungsprozess ist die Gewinnung von Ehrenamtlichen. Der zweite, jedoch keinesfalls weniger wichtige Schritt, ist die Integration der Ehrenamtlichen in die Organisation. Gmür/Klimecki definieren Personalintegration wie folgt: „Als Lenkungsfunktion umfasst die Personalintegration alle Maßnahmen, mit denen auf die Anpassung der Organisationsmitglieder gezielt Einfluss genommen wird.“⁶⁴ Die folgende Abbildung soll veranschaulichen, welche Maßnahmen vonseiten der Organisationen zu ergreifen sind, um die ehrenamtlichen Mitarbeiter erfolgreich zu integrieren:

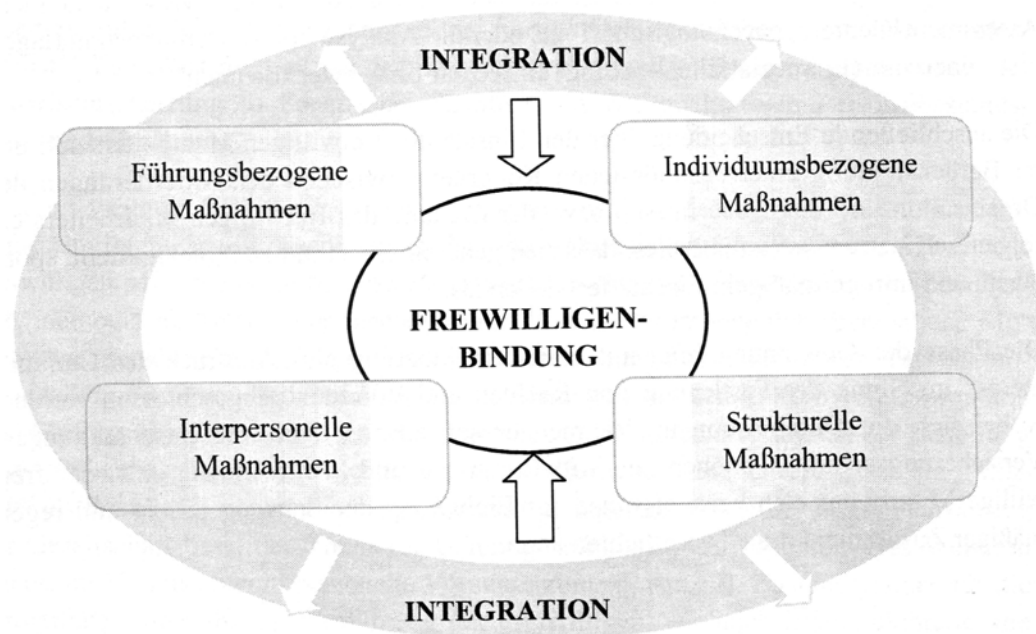


Abbildung 7: Maßnahmen zur Freiwilligenbindung⁶⁵

Diese Abbildung soll verdeutlichen, dass alle Maßnahmen der Mitarbeiterintegration letztendlich darauf abzielen, die neuen Mitarbeiter auch dauerhaft an die eigene Organisation zu binden.

Nachstehend werden die vier Maßnahmbereiche näher erörtert:

⁶⁴ Gmür/Klimecki (2005), 253.

⁶⁵ Abb. entnommen aus: Kaltenbrunner (2006), 134.

7.1 Strukturelle Maßnahmen

Bei den strukturellen Maßnahmen geht es darum, eine Organisationskultur aufzubauen, die die Motivation der ehrenamtlichen Mitarbeiter verbessert. Ebenso muss auf eine bedürfnisgerechte Kommunikations-, Informations- und Aufgabenstruktur Wert gelegt werden.⁶⁶

Als konkrete Maßnahmen wären hierbei regelmäßig stattfindende Feedback- bzw. Reflexionsgespräche zu nennen, ebenso ein offenes Organisationsklima, welches den Kommunikationsfluss zwischen den hauptamtlichen Mitarbeitern und den Ehrenamtlichen positiv beeinflusst. Die Feedbackgespräche verfolgen das Ziel, etwaige Schwierigkeiten frühzeitig zu erkennen und dementsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen ergreifen zu können, sowie Unter- und Überforderung vorzubeugen. Weiters sind auch noch die Stellenbeschreibungen und Einsatzvereinbarungen unter den strukturellen Maßnahmen anzuführen.⁶⁷

7.2 Führungsbezogene Maßnahmen

Mit diesen Maßnahmen werden vor allem die Themen Führungsverhalten, Führungsstil und Führungsformen angesprochen. Insbesondere liegt hierbei der Fokus sehr stark auf einer kooperativen Führung. Während das Management von nicht gewinnorientierten Unternehmen mit zwei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen, Haupt- und Ehrenamtlichen, konfrontiert wird, finden sich in Wirtschaftsunternehmen nur hauptamtliche Mitarbeiter wieder. Nach Kaltenbrunner zwingt dieser Aspekt die Leitung von NPOs zum Aufbau eines Personalentwicklungs-Konzeptes, das sowohl auf die hauptamtlichen als auch auf die ehrenamtlichen Mitarbeiter anzuwenden ist.⁶⁸ Eckardstein und Mayerhofer sehen im Gegensatz zu Kaltenbrunner keinen unmittelbaren Zwang zum Aufbau eines einheitlichen Konzeptes. Sie gehen davon aus, dass es sehr wohl unterschiedliche Personalentwicklungskonzepte für Hauptamtliche und Ehrenamtliche in Organisationen geben kann. Sie erkennen unterschiedliche Einsatztypen und je nachdem, welche Aufgaben Ehrenamtliche zu übernehmen haben, kann die Personalstrategie individuell darauf abgestimmt wer-

⁶⁶ Vgl. Kaltenbrunner (2006), 134.

⁶⁷ Vgl. Biedermann (2000), 114ff.

⁶⁸ Vgl. Kaltenbrunner (2006), 135.

den. Jedoch vertreten auch sie die Auffassung, dass die einzelnen organisationalen und individuellen Zielsetzungen zumindest teilweise in Einklang zu bringen sind.⁶⁹ Der Freiwilligenbegleiter spielt auch bei den führungsbezogenen Maßnahmen eine sehr wichtige Rolle, da nicht nur hauptamtliche Mitarbeiter Ansprechpartner für ihre Anliegen benötigen, sondern auch die Ehrenamtlichen. Im Rahmen dieser Freiwilligenbegleitung muss eine Differenzierung hinsichtlich der einzelnen Maßnahmen vorgenommen werden. Einige Maßnahmen können lediglich von der Führungskraft selbst wahrgenommen werden, auch wenn ein Freiwilligenbegleiter vorhanden ist. Das ist beispielsweise ein spontan stattfindendes Gespräch zwischen Führungskraft und ehrenamtlichem Mitarbeiter. Daneben existieren jedoch auch unzählige Maßnahmen, die vom Freiwilligenbegleiter selbst ausgeführt werden können, wie etwa das Coaching, das vor allem für jene Ehrenamtliche sinnvoll erscheint, die sehr komplexe Aufgabenstellungen zu bewältigen haben.⁷⁰

7.3 Individuumsbezogene Maßnahmen

Die individuumsbezogenen Maßnahmen umfassen zwei große Blöcke, zum einen eine lebenszyklusorientierte Personalentwicklung von freiwilligen Mitarbeitern und zum anderen eine adäquate Honorierung und Anerkennung.⁷¹ Graf führt als geeignete Maßnahmen zur Personalentwicklung u.a. die Supervision und das Feedback an. Als ebenfalls sehr wichtig erachtet werden Einführungsprogramme sowie Aus- und Weiterbildungen. Auch das kontinuierlich stattfindende Mitarbeitergespräch, Coaching und Mentoring sollen zur Motivationssicherung beitragen.⁷²

Kaltenbrunner spricht sich ebenfalls sehr positiv für Mitarbeitergespräche, Coaching und Mentoring für Freiwillige aus. Sie vertritt die Meinung, dass das Mitarbeitergespräch sowohl für die Vereinbarung von Zielen, als auch als sinnvolles Kommunikationsmittel hinsichtlich neuer Projekte oder Vorhaben, eingesetzt werden soll. Das Mentoring sieht sie als sinnvolle Maßnahme an, wenn beispielsweise sehr erfahrene Freiwillige als Mentoren für neue Freiwillige agieren und somit ein hohes Maß an Erfahrungswissen weitervermitteln können. Das Coaching würde sie, wie bereits erwähnt, für besonders herausfordernde Tätigkeiten als wichtig erachten.⁷³

⁶⁹ Vgl. Eckardstein/Mayerhofer (2003), 78ff.

⁷⁰ Vgl. Kaltenbrunner (2010), 128ff.

⁷¹ Vgl. Kaltenbrunner (2006), 135.

⁷² Vgl. Graf (2002), 271ff.

⁷³ Vgl. Kaltenbrunner (2010), 129ff.

Der zweite Themenbereich bezieht sich, wie bereits erwähnt, auf die Honorierung und Anerkennung der Leistung. Grundsätzlich muss bei Gratifikationen zwischen monetären und nicht-monetären Leistungen unterschieden werden, wobei eine zusätzliche Kategorisierung in unmittelbar materielle Güter, wie Geld oder Gutscheine, in mittelbar materielle Vorteile, wie beispielsweise die Aussicht auf einen möglichen Lotteriegewinn, in immaterielle und symbolische Gegenleistungen, vorgenommen werden kann. Zu den immateriellen Leistungen zählen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die symbolischen Gegenleistungen äußern sich in Form von Dank, Anerkennung und Prestige. Eine weitere Möglichkeit der Gratifikation stellen auch alle Arten der intrinsischen Anreize dar, die darauf abzielen, dass eine gewisse Tätigkeit als sinnvoll und befriedigend empfunden wird.⁷⁴

Schöffler vertritt die Meinung, dass auf die Entwicklung einer entsprechenden Anerkennungskultur in den jeweiligen Organisationen ein verstärkter Fokus gelegt werden sollte, da Ehrenamtliche keine monetäre Gegenleistung erhalten. Dabei kommt es weniger auf die Höhe der eingesetzten finanziellen Ressourcen an als auf eine adäquate Wertschätzung.⁷⁵ Das Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz nennt auch noch die unterschiedlichen Formen der Nachweise ehrenamtlicher Tätigkeit zu den individuellen Dankesmöglichkeiten, u.a. den Freiwilligenpass sowie das Kompetenzportfolio, auf die später näher eingegangen wird.⁷⁶

Unabhängig von der spezifischen Art und Weise der Anerkennung, sollten stets jene individuumsbezogenen Maßnahmen wahrgenommen werden, die auf die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der Ehrenamtlichen abgestimmt sind.⁷⁷

⁷⁴ Vgl. Andeßner (2004), 118f.

⁷⁵ Vgl. Schöffler (2006), 108ff.

⁷⁶ Vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2009), 83f.

⁷⁷ Vgl. Kaltenbrunner (2006), 136.

7.4 Interpersonelle Maßnahmen

Die interpersonellen Maßnahmen zielen auf die Förderung der Zusammenarbeit zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern ab.⁷⁸ Obwohl die Zusammenarbeit beider Gruppen in vielen Organisationen problemlos verläuft, besteht dennoch stets die Gefahr von Konflikten. Ein erfolgreiches Miteinander der beiden Gruppen hat grundsätzlich von mehreren potentiellen Konfliktlinien auszugehen. Die Hintergründe können sehr verschieden sein und reichen von Machtproblematiken über Informationsasymmetrien bis hin zu unklaren Verantwortungsbereichen. Haupt- und Ehrenamtliche unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht voneinander. Es existieren, wie bereits angeführt, unterschiedliche Motivlagen, Interessen und Arbeitsbedingungen.⁷⁹

Daher wäre es nach Regnet sinnvoll, wenn ehrenamtliche Mitarbeiter solche Tätigkeiten übernehmen, die aufgrund von Zeit- und Personalmangel bisher eher stiefmütterlich behandelt wurden. So könnte ein nicht selten auftretendes Konfliktpotenzial aus dem Weg geräumt werden.⁸⁰ Eckardstein und Mayerhofer betonen jedoch, dass es, wenn Ehrenamtliche auf die Erbringung geringwertiger Tätigkeiten beschränkt werden, sehr häufig zu einer Demotivation der Freiwilligen kommen kann.⁸¹

Kaltenbrunner sieht als eines der größten Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen Defizite in der Führung an. Sie bemängelt vor allem die fehlende Förderung einer kooperativen Zusammenarbeit der beiden Mitarbeitergruppen. Führungskräfte einer NPO sollten den Ehrenamtlichen Partizipations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten einräumen, um deren Motivation zu erhöhen.⁸² Hauptamtliche Mitarbeiter sollten als Begleitperson oder Coach für die Ehrenamtlichen auftreten und ihnen auf Augenhöhe begegnen, denn nur wenn alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen, kann ein befriedigendes Ergebnis für alle erzielt werden. Aber nicht nur für die ehrenamtlichen Mitarbeiter spielt Anerkennung eine wichtige Rolle, sondern auch für die Hauptamtlichen. Demnach sollten auch die freiwilligen Helfer die Arbeit der Hauptamtlichen würdigen, um positiv zur Zusammenarbeit beizutragen.⁸³

⁷⁸ Vgl. Kaltenbrunner (2006), 136.

⁷⁹ Vgl. Beher/Liebig/Rauschenbach (2000), 61f.

⁸⁰ Vgl. Regnet (2002), 108f.

⁸¹ Vgl. Eckardstein/Mayerhofer (2003), 83.

⁸² Vgl. Kaltenbrunner (2006), 133f.

⁸³ Vgl. Ursel (2002), 185.

8. Personal-Bindung

Nach bzw. bereits während einer erfolgreichen Personal-Integrations-Phase kann mit Maßnahmen der Personal-Bindung gestartet werden. Nach Bröckermann ist die Personalbindung keine einmalige Aktivität, sondern eine weitreichende Daueraufgabe, an deren Beginn eine wohl durchdachte Personalauswahl sowie die individuelle Einarbeitung der Mitarbeiter stehen und die sich auch auf die Bereiche Personalbeurteilung, Entgelt etc. erstreckt.⁸⁴ Aufgrund der Tatsache, dass, wie bereits erwähnt, die traditionellen Motive der ehrenamtlichen Helfer an Bedeutung verloren haben, stehen die Organisationen vor der Aufgabe, Maßnahmen zu generieren, mittels derer Ehrenamtliche an die Einrichtung gebunden werden können. Da weder Zwang noch direkte monetäre Vergütungen als Einbindungsmittel herangezogen werden können, sind unterschiedliche Anreize einzusetzen.⁸⁵ Das Commitment stellt eine Schlüsselkomponente für die Bindungswirkung dar und sollte durch die Organisationen gezielt gesteigert werden.⁸⁶

8.1 Anreizgestaltung

Im Rahmen der Anreizgestaltung muss beachtet werden, dass die jeweiligen Anreize nicht nur zur Verhaltenssteuerung, sondern auch zur Motivationssteuerung beitragen. Daher wirken beispielsweise bei stark sozial motivierten Mitarbeitern bereits Anreize wie Dank und Achtung als zusätzliche Motivation. Im Rahmen der Mitarbeitermotivation ist es daher unbedingt vonnöten, neben der Entwicklung von Maßnahmen zur Motivation, auch auf jene Faktoren Rücksicht zu nehmen, die eventuell zur Demotivation der Mitarbeiter beitragen könnten. Diese Aufgabe liegt, ebenso wie die Identifikation der Motive der bestehenden Freiwilligen, bei den Führungskräften der jeweiligen Organisation.⁸⁷

Die persönliche und fachliche Freiwilligenbegleitung muss ebenfalls vonseiten der Organisation gewährleistet werden. Diese impliziert Maßnahmen, welche dem Ehrenamtlichen während der Ausübung seines freiwilligen Engagements, Unterstützung, Hilfestellung und Orientierung bieten. Hierbei gilt es zu entscheiden, ob diese Maßnahmen kontinuierlich, die ganze Bindungsphase hindurch, eingesetzt werden

⁸⁴ Vgl. Bröckermann (2004), 19.

⁸⁵ Vgl. Kaltenbrunner (2010), 118.

⁸⁶ Vgl. Höft/Hell (2007), 7ff.

⁸⁷ Vgl. Kaltenbrunner (2010), 119ff.

sollen, wie beispielsweise Mentoring oder Coaching oder zyklusspezifisch anzuwenden sind.⁸⁸ Das Spektrum an möglicher Anerkennung ist sehr vielfältig und es obliegt den jeweiligen Organisationen zu entscheiden, welche Arten der Anerkennung sie für die Motivation ihrer Mitarbeiter wählen.

Einen ganz zentralen Stellenwert, sowohl für jüngere als auch für ältere Ehrenamtliche, nimmt zweifelsohne die direkte bzw. persönliche Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen ein. Sie ist kostenlos und kann jederzeit entgegengebracht werden. Zudem stehen Auszeichnungen, wie Urkunden, Ehrungen etc. zur Verfügung. Auch Nachweise zur Dokumentation der Tätigkeiten können verwendet werden, welche speziell von den jüngeren Freiwilligen als immens wichtig erachtet werden, ebenso wie Weiterbildungsmaßnahmen, die in den nächsten beiden Kapiteln näher ausgeführt werden. Den Organisationen steht es frei, darüber hinaus auch direkte monetäre Vergütungen bzw. Gutscheine, Versicherungsschutz oder Vergünstigungen in Sport- und Freizeiteinrichtungen einzusetzen. Wesentlich sind neben den internen Anerkennungsformen, auch die Transparenz der Leistung der Ehrenamtlichen nach außen durch entsprechende Maßnahmen und Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit.⁸⁹

Organisationen sollten ihren ehrenamtlichen Mitarbeitern zudem Aufwandsentschädigungen bzw. Kostenerstattungen anbieten, da von den Freiwilligen nicht verlangt werden kann, dass sie für die Arbeit, die sie ohnehin unentgeltlich leisten, neben Zeit auch noch Geld investieren müssen. Zu den Aufwandsentschädigungen zählen neben Fahrt- und Telefonkosten, auch noch indirekte Leistungen, wie beispielsweise eine Tasse Kaffee am Nachmittag, die der Freiwillige ansonsten in der Einrichtung käuflich erwerben müsste.⁹⁰

Für Freiwillige im Sozialbereich steht die menschliche und psychische Unterstützung im Vordergrund. Die Arbeit mit schwerst beeinträchtigten Menschen kann sehr belastend sein, deshalb wünschen sich viele Ehrenamtliche regelmäßige Gesprächsrunden oder Supervisionen. Ebenfalls ist die Bereitstellung diverser Arbeitsmaterialien als sehr wichtig zu nennen, die im Prinzip selbstverständlich sein sollte.⁹¹

⁸⁸ Vgl. Kaltenbrunner (2010), 127ff.

⁸⁹ Vgl. Kaltenbrunner (2006), 136.

⁹⁰ Vgl. Schöffler (2006), 107.

⁹¹ Vgl. Schöffler (2006), 16f.

8.2 Fort- und Weiterbildung

Olfert definiert Fortbildung wie folgt: „Die Fortbildung dient dazu, die durch Ausbildung bzw. berufliche Tätigkeit erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern und der technischen Entwicklung anzupassen. Sie schließt auch die Entwicklung des Arbeits- und Sozialverhaltens mit ein.“⁹² Behindertenanwalt Erwin Buchinger beschreibt die Notwendigkeit der Weiterbildung im Ehrenamtsbereich so: „Ein wichtiger Baustein ist die Qualifizierung der Freiwilligen. Bildungsmaßnahmen für Ehrenamtliche verfolgen das Ziel, Freiwilligen eine Basis für ihr angestrebtes Engagement zu schaffen, sie in ihren sozialen Kompetenzen zu stärken, ihr Wissen über das angestrebte Einsatzgebiet zu vertiefen, die Zusammenarbeit in den Teams zu festigen und ihre Motivation aufrecht zu erhalten.“⁹³

Wie bereits im Kapitel 8.1 erwähnt, kann Weiterbildung als Anreiz gesehen werden, als eine Art Anerkennung, die dem Ehrenamtlichen vonseiten der Organisation entgegengebracht wird, um ihn dauerhaft an die Einrichtung zu binden.

Das Thema Fortbildung wird von Ehrenamtlichen häufig ambivalent gesehen, da sie dieses oftmals als zusätzliche Belastung deuten, derer sie sich nicht aussetzen möchten. Zudem sind Freiwillige gelegentlich der Meinung, dass sie bereits ein Leben lang gelernt haben und deshalb keine Notwendigkeit bzw. Sinnhaftigkeit darin sehen. Fortbildungen werden manchmal auch als Defizit in der persönlichen Arbeit gedeutet. Teilweise sind mit Weiterbildungen auch Ängste verbunden, denen sich Ehrenamtliche nicht aussetzen möchten.⁹⁴

Aufgrund dieser Problematik sind die Organisationen gefordert, ihr freiwilliges Personal von den unzähligen Vorteilen, die Bildungsmaßnahmen mit sich bringen, zu überzeugen. Diese umfassen neben der Qualitätssicherung, die Imageverbesserung, den Erwerb von Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie eine Orientierungshilfe für die neuen Ehrenamtlichen, um nur einige zu nennen.⁹⁵

⁹² Olfert (2003), 460.

⁹³ Buchinger (2008), 5.

⁹⁴ Vgl. Schöffler (2006), 86.

⁹⁵ Vgl. Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz (2008a), 7f.

Das Ende dieses Kapitels bilden unterschiedliche Weiterbildungsmöglichkeiten, die vor allem im Ehrenamtsbereich eine wichtige Rolle spielen.

Training on the job:

Beim Training on the job findet die Weiterbildung am Arbeitsplatz selbst statt. Gemeint sind damit alle Personalentwicklungsmaßnahmen, die darauf abzielen, die Fach- und Sozialkompetenzen der Mitarbeiter auf ihrem derzeitigen Arbeitsplatz zu fördern. Der Vorteil liegt darin, dass das neu erworbene Wissen unmittelbar in den Arbeitsprozess transferiert werden kann.⁹⁶ Die individuelle fachliche Begleitung durch hauptamtliches Personal ist die häufigste Form der internen Fortbildung, bei welcher relevante Fragen ebenso wie auftauchende Probleme unmittelbar angesprochen und geklärt werden können.⁹⁷ Die Vorteile liegen vor allem in der Steigerung der Motivation, dem intensiven Praxisbezug und in der Tatsache, dass die Nachwuchskraft die Möglichkeit erhält, einen verantwortungsvollen Umgang mit übertragenen Aufgaben zu erlernen.⁹⁸

Regelmäßiger Erfahrungsaustausch:

Vor allem für ältere Freiwillige ist, nach Schöffler, der regelmäßige Erfahrungsaustausch eine favorisierte Fortbildungsmaßnahme, da diese Personen häufig das Bedürfnis haben, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen. Er dient somit nicht nur dem gegenseitigen Austausch, sondern auch dem Aufbau von Beziehungen zu den Kollegen. Es ist vonseiten der Einrichtung darauf zu achten, dass der Nutzen dieser Gespräche klar erkennbar ist.⁹⁹

Supervision:

Diese Form ist in jenen Bereichen essentiell, in der besonders belastende Tätigkeiten ausgeführt werden. Die berufsbegleitende Supervision zielt auf eine verbesserte Selbst- und Fremdwahrnehmung im Umgang mit beeinträchtigten Menschen ab. Im Mittelpunkt steht dabei der professionelle Umgang mit belastenden Situationen. Durch Supervision soll die fachliche Kompetenz verbessert werden.¹⁰⁰

⁹⁶ Vgl. Uni Stuttgart (2013).

⁹⁷ Vgl. Schöffler (2006), 88.

⁹⁸ Vgl. Ettinger (2003), 43.

⁹⁹ Vgl. Schöffler (2006), 88.

¹⁰⁰ Vgl. Schöffler (2006), 89.

Das Hauptziel der Supervision ist es, eine gewisse Distanz zum Berufsgeschehen zu schaffen. Durch die Veränderung des Blickwinkels sollen Probleme distanzierter betrachtet, sowie neue Lösungswege und Handlungsalternativen generiert werden.¹⁰¹

Teilnahme an hausinternen Fortbildungen:

Eine der kostengünstigsten Formen der Fortbildung stellt die Teilnahme an intern stattfindenden Maßnahmen dar. Zu beachten ist hierbei vor allem das unterschiedliche Vorwissen der Teilnehmer, das im Vorfeld mit den jeweiligen Referenten abzuklären ist.¹⁰²

Training off the job:

Beim Training off the job werden die Bildungsmaßnahmen nicht am Arbeitsplatz durchgeführt, sondern die Arbeitsplatzbedingungen können durch Simulationen hergestellt werden. Die Bildung findet außerhalb der Arbeitszeiten statt und steht an erster Stelle. Es birgt die Gefahr, dass sich diese Art von Fortbildung zunehmend von den praktischen Problemstellungen entfernt. Im Gegensatz zum „Training on the job“ steht bei dieser Methode die Vermittlung von theoretischem Wissen im Vordergrund, das häufig durch Lehrgespräche oder Fallstudien vermittelt wird. Das „Training off the Job“ gewinnt immer mehr an Bedeutung, da durch die Kombination aus Arbeit und Qualifizierung eine besonders effektive Form der Erhöhung der beruflichen Handlungskompetenzen erfolgt.¹⁰³ Teilnahmen an externen Fortbildungen sollten bestenfalls dokumentiert und Nachweise ausgehändigt werden, auf welche im folgenden Kapitel näher eingegangen wird.

8.3 Nachweise

Um ehrenamtliches Engagement sichtbar zu machen, als Zeichen der Anerkennung (Kapitel 8.1) sowie zur Dokumentation von Fort- und Weiterbildungen (Kapitel 8.2), stehen den Organisationen unterschiedlichste Möglichkeiten von Nachweisen zur Verfügung. Es wurde vonseiten der Autorin beschlossen, die Nachweise als eigenes Kapitel der Personalbindung anzuführen, um die große Relevanz zu verdeutlichen.

¹⁰¹ Vgl. Heimbrock (2004), 285.

¹⁰² Vgl. Schöffler (2006), 89.

¹⁰³ Vgl. Olfert (2003), 479.

Im Folgenden wird auf zwei Arten von Nachweisen näher eingegangen:

8.3.1 Freiwilligenpass

Im Jahr 2005 hat das Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz den Freiwilligenpass entwickelt. Hierbei handelt es sich um ein Dokument mit Ausweischarakter, in welchem die ehrenamtliche Mitarbeit in Organisationen, Vereinen, Selbsthilfegruppen etc. festgehalten werden kann. Dieser Pass wird mitsamt einer Mappe ausgestellt, in welcher sich sowohl Vordrucke für Stellenbewerbungen als auch ein Vordruck für Danksagungen befinden. Zusätzlich enthält die Mappe eine Ausfüllhilfe für die Dokumente. Hintergrund für die Entwicklung des Passes war die Tatsache, dass den ehrenamtlich Tätigen ein Instrument in die Hand gegeben werden sollte, in welchem sie selbstbewusst ihr freiwilliges Engagement dokumentieren und darstellen können.¹⁰⁴

8.3.2 Kompetenzportfolio

Der Ring österreichischer Bildungswerke hat ein Kompetenzportfolio ebenso wie einen Kompetenznachweis entwickelt, der für Bewerbungsschreiben verwendet werden kann. Das Portfolio ist ein Instrument für Ehrenamtliche, um die während des ehrenamtlichen Engagements erworbenen Kompetenzen zu erfassen. Dieses Portfolio hat in etwa den Umfang von sechs bis acht Seiten und umfasst ein Tätigkeitsportrait, ein persönliches Kompetenzprofil und einen Aktionsplan. Es dient nicht nur als Nachweis, sondern zielt auch darauf ab, für die Weiterbildungsplanung, die persönliche Weiterentwicklung sowie für die persönliche Neuorientierung im freiwilligen Engagement genutzt zu werden. Hintergrund für die Entwicklung war die Ansicht, dass ehrenamtliches Engagement einen Ort des Lernens sowie der persönlichen Entwicklung darstellt und, dass es vielen Ehrenamtlichen nicht bewusst ist, wie wichtig das Vorweisen dieser Tätigkeiten für potenzielle Arbeitgeber sein kann.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2009), 83, 87, 168.

¹⁰⁵ Vgl. Ring Österreichischer Bildungswerke (2012).

9. Institut Hartheim

Die Informationen auf den folgenden Seiten bezüglich des Instituts Hartheim wurden der Homepage entnommen und sind dementsprechend gekennzeichnet bzw. entstammen den Erfahrungen der Autorin aus dem vorangegangenen Praktikum:

9.1 Allgemeines

Das Institut Hartheim ist, wie bereits im Kapitel 1.1 erwähnt, eine gemeinnützige BetriebsGmbH und versteht sich als privatwirtschaftlich geführte Dienstleistungsorganisation für Menschen mit geistiger und mehrfacher Beeinträchtigung. Das Institut Hartheim hat seinen Hauptsitz in Hartheim in der Gemeinde Alkoven im Bezirk Eferding. Außerdem verfügt es über sieben Außenstellen, die sich alle im Umkreis von etwa 30 Kilometern befinden. Durch die vielfältigen Angebote kann das Institut Menschen mit Beeinträchtigungen in ihrem täglichen Leben optimal unterstützen. Mit den Dienstleistungen entlastet die Einrichtung Familien und Sachwalter, die für ihre Angehörigen oder Klienten eine adäquate Begleitung, Betreuung und Pflege suchen. Das Institut Hartheim und seine Mitarbeiter orientieren sich an einem christlich-humanistischen Weltbild. Die Würde des Menschen zu wahren, ist dem Institut ein Anliegen. Im Zentrum steht die Integration beeinträchtigter Menschen in die Gesellschaft. Die Organisationsstruktur ist gekennzeichnet durch teamorientiertes Arbeiten. Mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen wird sowohl wirtschaftlich als auch effizient gearbeitet. Es wird sehr viel Wert auf eine kooperative Zusammenarbeit mit Kostenträgern sowie den Angehörigen der betreuten Menschen gelegt.¹⁰⁶

9.2 Angebot

Die Angebotspalette des Instituts Hartheim, auf die nun näher eingegangen wird, umfasst Wohnen, Tagesstruktur, Fähigkeitsorientierte Aktivitäten, Mobile Begleitung, Hort und Kindergarten. Es wurde entschieden, lediglich die Bereiche Wohnen und Tagesstruktur näher auszuführen, da diese für den empirischen Teil die größte Relevanz aufweisen und die potenziellen Ehrenamtlichen für diese beiden Bereiche rekrutiert werden sollen:¹⁰⁷

¹⁰⁶ Vgl. Institut Hartheim (2013b).

¹⁰⁷ Vgl. Institut Hartheim (2013a).

Wohngruppen

Das Hauptaugenmerk des Instituts Hartheim liegt im Angebot von unterschiedlichen Wohnmöglichkeiten, die sich an den individuellen Bedürfnissen der Bewohner mit geistiger oder mehrfacher Beeinträchtigung orientieren. Die Wohnformen reichen von Wohngemeinschaften für sehr selbstständige Personen bis hin zu Wohngruppen in verschiedenen Außenstellen für jene Bewohner, die einer intensiveren Pflege und Begleitung bedürfen. Das Institut Hartheim verfügt über 38 Wohngruppen. Am Hauptsitz in Alkoven wird ein „Betreutes Wohnen“, ein „Voll- und Teilbetreutes Wohnen“ und ein „Intensiv betreutes Wohnen“ angeboten. Der aktuelle Bewohnerstand beträgt 297 Personen, von welchen 272 vollbetreut und 25 teilbetreut werden. Mehr als die Hälfte der Betreuten sind am Hauptsitz des Instituts angesiedelt.

Tagesstruktur

Zu einem erfüllten Leben zählt auch eine sinnvolle Beschäftigung, die sich an den individuellen Bedürfnissen, Fähigkeiten sowie Wünschen von Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen orientiert. Die Begleitung in den Werkstätten basiert dabei auf klientenbezogenen Förderprogrammen. Pädagogische und therapeutische Belange stehen dabei im Vordergrund. Zu den Zielen der Tagesstruktur zählen neben dem Nachgehen einer sinnvollen Beschäftigung, das Erlernen sozialer, persönlicher und fachlicher Fähigkeiten und Persönlichkeitsentwicklung, auch die Integration in die Einrichtung selbst. Die Klienten erhalten für ihre Tätigkeit ein Taschengeld, über welches sie teilweise selbstständig verfügen dürfen. Aus der Klientenstatistik vom November 2012 geht hervor, dass 89 Personen extern betreut werden.

Das Institut bietet zwei verschiedene Möglichkeiten der Tagesstruktur, die Tagesheimstätte und den Förder- und Erlebnisbereich. Im Bereich der Tagesheimstätte werden erwachsenen Menschen, die in ihren Familien leben, aber dennoch aufgrund ihrer geistigen und mehrfachen Beeinträchtigung eine intensive Begleitung benötigen, im Rahmen eines Tagesheimes spezielle familienentlastende Betreuungsleistungen angeboten. Im Zentrum der pädagogisch-therapeutischen Begleitung in den Kleingruppen der Tagesheimstätte steht die Unterstützung der Klienten bei der Bewältigung der Herausforderungen des Alltags. Der Erlebnis- und Förderbereich stellt ein Angebot für schwer und mehrfach beeinträchtigte Menschen dar. Es geht insbesondere um eine umfassende individuelle Förderung, die ein Einzelner allein oder in einer Kleingruppe in Anspruch nehmen kann, wobei sich auch das zeitliche Ausmaß und die inhaltliche Ausrichtung an den besonderen Bedürfnissen orientieren.

10. Ausgangslage für das Projekt

Laut Mitarbeiterstatistik aus dem November 2012, sind im Institut Hartheim 593 aktive Dienstnehmer beschäftigt, wobei es sich um 222 Männer und 371 Frauen handelt. 399 Personen befinden sich in einem Teilzeitarbeitsverhältnis, der Rest ist vollzeitbeschäftigt. Das „Sonstige Personal“ (Zivildienstler, Praktikanten etc.) umfasst derzeit 94 Personen. Das Institut Hartheim verfügt momentan im Bereich dieses Sonderpersonals fast ausschließlich nur über Praktikanten, Zivildienstler, Volontäre etc.

Ehrenamtliche Mitarbeiter werden aktuell nicht beschäftigt. Es existiert zwar ein Begleitdienst für die Freizeitbegleitung, dieser ist jedoch klar von einer ehrenamtlichen Tätigkeit abzugrenzen, da er dem Institut im Grunde genommen weder Kosten noch Aufwand verursacht, im Gegensatz zu ehrenamtlichen Mitarbeitern. Derzeit (Winter 2012) nehmen rund 50 Klienten des Instituts Hartheim den Begleitdienst in Anspruch. Diese Personen unterstehen einem Sachwalter, welcher zu entscheiden hat, in welcher Höhe der Begleitdienst vergütet werden soll. Die Höhe dieses Entgeltes beträgt in etwa 10€ - 15€ pro Stunde. Die Mitarbeiter des Begleitdienstes sind in der Freizeitbegleitung der Bewohner tätig. Ihre Aufgaben sind sehr vielfältig und umfassen neben Spaziergängen und Ausflügen, auch Tätigkeiten wie Vorlesen, Basteln, Singen etc.

Die Abgrenzung des Begleitdienstes zu den ehrenamtlichen Mitarbeitern stellt für das Institut Hartheim aktuell eine der größten Herausforderungen dar, da der Begleitdienst im Gegensatz zu ehrenamtlichen Mitarbeitern, wie bereits erwähnt, nicht unwesentliche Vorteile aufweist. Beispielsweise fällt dem Institut so gut wie kein administrativer Aufwand durch die Begleitdienstmitarbeiter an und diese Mitarbeiter benötigen überwiegend keine Aus- und Weiterbildung, da sie bereits über eine entsprechende Ausbildung im Behindertenbereich verfügen. Zudem entstehen dem Institut keine Kosten für die Begleitdienstmitarbeiter, weil diese von den Klienten vergütet werden. Und diese Problematik wäre die große Herausforderung, würden im Institut beide Mitarbeitergruppen beschäftigt werden, Begleitdienstmitarbeiter und Ehrenamtliche. Denn die Tatsache, dass beide Gruppen dieselben Tätigkeiten ausüben, die Freizeitbegleitung der Bewohner, jedoch nur die Begleitdienstmitarbeiter eine Abgeltung dafür erhalten, würde über kurz oder lang zu Konflikten führen. Der „Personalstand“ im Bereich des Begleitdienstes ist momentan ausreichend, es wäre jedoch trotzdem wünschenswert, über mehr Personal zu verfügen.

Da in den kommenden Jahren die finanziellen Spielräume im Sozialbereich immer geringer werden und auch eine Vielzahl der Bewohner des Instituts Hartheim über zu wenig finanzielle Mittel verfügt, um die Begleitdienstmitarbeiter auf Dauer zu vergüten, hat sich das Institut jetzt dazu entschieden, ehrenamtliches Personal für die Freizeitbegleitung zu rekrutieren, um seine hauptamtlichen Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit noch besser zu unterstützen und die Bewohner bzw. deren Sachwalter finanziell zu entlasten. Das Ziel sollte sein, die Begleitdienstmitarbeiter langfristig durch ehrenamtliches Personal zu ersetzen. Die Aufgaben der Ehrenamtlichen würden sich demnach mit jenen der Begleitdienstmitarbeiter decken (Spaziergänge, Ausflüge, Gespräche, Basteln, Singen, Mithilfe bei Veranstaltungen etc.).

Bis dato wurden vonseiten des Instituts Hartheim keine Maßnahmen ergriffen, um ehrenamtliche Mitarbeiter zu gewinnen. Diese Tatsache dient als Ausgangspunkt für die in den nächsten Kapiteln erarbeiteten Bereiche der Personalgewinnung, -integration sowie -bindung ehrenamtlicher Mitarbeiter im Institut Hartheim.

11. Angewandte Methodik

Entscheidet sich eine Organisation dazu, ehrenamtliche Mitarbeiter zu rekrutieren, bedarf es im Vorfeld einiger gezielter Vorbereitungen und Überlegungen. Eine sorgfältige Planung bildet die Basis für einen erfolgreichen Rekrutierungsprozess. Vorab sollte geklärt werden, welche Zielgruppen als potenzielle ehrenamtliche Mitarbeiter in Frage kommen bzw. welche Aufgaben die potenziellen Ehrenamtlichen zu erfüllen haben.

Darüber hinaus muss festgelegt werden, über welche Wege die definierten Zielgruppen erreicht werden sollen. Außerdem muss die Art und Weise der Anerkennung sowie der Umfang an Weiterbildungsmaßnahmen geplant werden.

Um den Einsatz der potenziellen ehrenamtlichen Mitarbeiter optimal zu gestalten, wurden die Erwartungen der unterschiedlichen Zielgruppen hinsichtlich gewünschter Anreize und Weiterbildungsmaßnahmen mittels qualitativer Interviews mit einem Interviewleitfaden (siehe Anhang) im Jänner und Februar 2013 erhoben. Zu diesem Zweck wurden fünf, derzeit im Institut Hartheim tätige Zivildienstler sowie fünf Pensionisten, die zum Zeitpunkt der Befragung im Institut Hartheim als Begleitdienstmitarbeiter tätig waren, im Zuge dieser Face-to-Face-Befragung, interviewt.

Von den fünf befragten Zivildienern verfügen zwei über einen Lehrabschluss, die restlichen drei können ein positives Maturazeugnis vorweisen. Alle interviewten Zivildienere sind zum Zeitpunkt des Gesprächs bereits länger als sechs Monate im Institut Hartheim tätig und somit mit der täglichen Arbeit gut vertraut.

Die Konstellation der befragten Begleitdienstmitarbeiter sieht wie folgt aus: Die Gesamtheit der befragten Personen ist älter als 55 Jahre, wie bereits im Kapitel 1.2 erwähnt, weiblich und war bis zum Antritt des Begleitdienstes mindestens fünf Jahre im Institut Hartheim in der Behindertenbetreuung tätig. Es wurden deshalb nur Frauen in die Befragung miteinbezogen, da sich unter den pensionierten Begleitdienstmitarbeitern lediglich ein Mann befindet, der sich jedoch zum Zeitpunkt der Befragung für mehrere Monate im Ausland aufhielt. Sämtliche Interviews wurden durch einen Interviewer durchgeführt. Ein Gespräch dauerte im Durchschnitt in etwa 20 Minuten.

Die Befragung verfolgte das Ziel, herauszufinden, welche Anreize sowie Weiterbildungsmaßnahmen sowohl von den Zivildienern als auch von den Begleitdienstmitarbeitern gewünscht werden, um sich für ein ehrenamtliches Engagement im Institut Hartheim auszusprechen. Für diese Interviews wurde ein Leitfaden entwickelt, welcher offene Fragen als Orientierung beinhaltet.

Zu Beginn sollte mit einigen Einstiegsfragen das Eis zwischen dem Interviewer und den Befragten gebrochen werden. Der Sinn dieser Einstiegsfragen war auch jener, dass durch die Beantwortung dieser Fragen am Ende befriedigende Schlussfolgerungen gezogen werden konnten, die Befragung sollte einen explorativen Charakter aufweisen. Ein Vorteil von offenen Fragen ist, dass die befragten Personen frei antworten können und der Interviewer abhängig von der jeweiligen Antwort flexibel nachfragen kann. Durch den Einsatz dieses Leitfadens wird einerseits die Vergleichbarkeit der Daten erhöht, andererseits gewinnen die Daten durch die Fragen eine Struktur. Der Leitfaden dient dazu, dass keine wesentlichen Aspekte im Zuge der Befragung vergessen werden. Es muss jedoch nicht strikt nach der festgelegten Reihenfolge vorgegangen werden. Wenn der Interviewte beispielsweise bei einer gegebenen Antwort bereits eine spätere Frage mit beantwortet, muss diese selbstverständlich im Anschluss nicht mehr gestellt werden.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Vgl. Mayer (2004), 36f.

Die Befragung der Zivildienstler fand an ihrem Arbeitsplatz statt, die Befragung der Pensionisten jedoch teilweise bei den Personen zu Hause bzw. im Institut Hartheim. Die Antworten der Befragten wurden aufgezeichnet und im Anschluss an das jeweilige Interview transkribiert. Der Interviewer wies zu Beginn des Gesprächs darauf hin, dass die Gesprächsinhalte vertraulich behandelt werden, um eine möglichst ungezwungene Atmosphäre herzustellen. Während des Interviews musste der Interviewer entscheiden, ob der Einsatz von Sondierungs-, Kontroll- bzw. Verständnisfragen notwendig ist.

Es wurde besonderes Augenmerk darauf gelegt, dass der Interviewer keine eigene Position bezieht, sondern seine Unabhängigkeit gewahrt bleibt.¹⁰⁹

Die Vorteile dieser offenen Befragung können sehr gut verdeutlicht werden: Es war dem Interviewer möglich, noch einmal zu erklären, warum diese Befragung nötig ist und welche Vorteile sich für die Befragten ergeben könnten, sofern sie nicht auf eine Teilnahme verzichten. Durch die aktive Ansprache der potenziellen Zielgruppe wurde bereits darauf aufmerksam gemacht, wie essentiell der Einsatz ehrenamtlichen Personals im Institut Hartheim ist. Die befragten Personen wurden demzufolge durch die Gespräche auf das freiwillige Engagement aufmerksam gemacht. Zudem wurden sie im Zuge der Interviews darauf hingewiesen, dass es dem Institut ein Anliegen ist, seine potenziellen Ehrenamtlichen gebührend zu entlohnen und weiterzubilden. Sie wurden darüber in Kenntnis gesetzt, dass sie selbst, durch ihre vorgeschlagenen Maßnahmen der Anerkennung, aktiv zur künftigen Honorierung beitragen können.

Zu berücksichtigen ist jedoch, dass bei Interviews immer die Gefahr der Beeinflussung durch den Interviewer besteht. Andere Befragungsformen sind anonym und der Befragte ist in seiner Antwortgabe nicht eingeschüchtert.¹¹⁰

¹⁰⁹ Vgl. Mayer (2004), 45f.

¹¹⁰ Vgl. Scholl (2003), 40f.

12. Konzept für die Gewinnung, Integration und Bindung Ehrenamtlicher

In den nachfolgenden Kapiteln sollen zum einen die Ergebnisse der Interviews vorgestellt werden und zum anderen ausgewählte Methoden der Ansprache ehrenamtlicher Mitarbeiter erarbeitet werden. Den Beginn bildet die Definition der relevanten Zielgruppen.

12.1 Definition der Zielgruppen

Der Einsatz ehrenamtlicher Mitarbeiter stellt eine wertvolle Ergänzung zu den Hauptleistungsangeboten des Instituts Hartheim dar und verfolgt das Ziel, die Lebensqualität der Menschen mit Beeinträchtigungen dauerhaft zu erhöhen, sowie Personen, die entsprechend ihren Interessen und Fähigkeiten ehrenamtlich tätig sein wollen, eine sinnvolle und befriedigende Tätigkeit anzubieten. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Ergänzung der bestehenden Angebote und auf der Unterstützung der hauptamtlichen Mitarbeiter im Bereich WOHNEN als auch im Bereich der TAGESSTRUKTUR. Die ehrenamtliche Tätigkeit im Institut Hartheim erfolgt innerhalb der Ziele und Grundsätze der Organisation und orientiert sich am Leitbild, in dem die Wahrung der Würde des Menschen an erster Stelle steht. Durch die Einbindung freiwilliger Mitarbeiter ist kein Personalabbau geplant, da die Freiwilligen lediglich zur Entlastung und Unterstützung der Hauptamtlichen beitragen sollen.

Als Zielgruppe können sowohl interne als auch externe Personen in Betracht gezogen werden.

12.1.1 Interne Zielgruppen

Als interne Zielgruppen werden einerseits, die derzeit im Institut Hartheim tätigen Zivildienstler, Praktikanten, Volontäre und Personen, die ein Freiwilliges Soziales bzw. Ökologisches Jahr absolvieren, angesehen, andererseits aber auch die Begleitdienstmitarbeiter des Instituts. Auch hauptamtliche Mitarbeiter könnten eventuell eine Zielgruppe darstellen, jedoch nur jene, die bereits ein gewisses Zugehörigkeitsgefühl zum Institut aufweisen bzw. auch solche, die sich unmittelbar vor ihrer

Pensionierung befinden. Der Fokus liegt jedoch klar auf dem „Sonstigen Personal“ und auf den Begleitdienstmitarbeitern.

Durch ein Gespräch mit der Freiwilligenkoordinatorin des Instituts Hartheim bekam die Autorin Auskunft über die Mindestanforderungen an die potenziellen Ehrenamtlichen. Das Institut Hartheim hat sich dazu entschieden, ein Mindestalter für seine potenziellen Ehrenamtlichen festzusetzen. Dieses liegt bei 18 Jahren und zwar aufgrund der Tatsache, dass die Arbeit mit beeinträchtigten Menschen sehr belastend sein kann und das Institut davon ausgeht, dass minderjährige Personen sich noch schwerer abgrenzen können als volljährige. Nur in Ausnahmefällen ist es zulässig, auch jüngere gefestigte Personen aufzunehmen. Der jeweilige ehrenamtliche Helfer muss anpassungsfähig, kontaktfreudig, verlässlich, pünktlich, engagiert, psychisch sowie physisch belastbar und unbescholten sein. Er ist verpflichtet, die Verschwiegenheitspflicht einzuhalten und die Bewohner respektvoll zu behandeln. Das Institut Hartheim würde es auch sehr begrüßen, wenn seine ehrenamtlichen Mitarbeiter über einen Führerschein der Klasse B verfügen. Dies stellt jedoch keine zwingende Voraussetzung dar.¹¹¹

12.1.2 Externe Zielgruppen

Bei den externen Zielgruppen stehen u.a. Bekannte, Freunde, Verwandte etc. der hauptamtlichen Mitarbeiter im Fokus, ebenso wie Mitglieder von Pensionistenverbänden, da diese häufig über ausreichend Zeit verfügen, um einer ehrenamtlichen Tätigkeit nachzugehen.¹¹² Die Problematik dahingehend ist jedoch jene, dass es für diese Zielgruppe oft schwierig ist, körperliche Aktivitäten auszuüben. Für einen Ausflug etc. mit den beeinträchtigten Klienten müssen die Ehrenamtlichen über eine gewisse „Grundfitness“ verfügen. Ein ausreichend guter Gesundheitszustand ist demnach Bedingung für ein ehrenamtliches Engagement im Institut Hartheim. Eine freiwillige Tätigkeit kann sich jedoch auch sehr förderlich auf den Gesundheitszustand und das Wohlbefinden der Pensionisten auswirken. Denn auch die „geistige Fitness“ wird bei der Ausübung freiwilliger Beschäftigung trainiert.

¹¹¹ Vgl. Sternbauer, Gespräch am 02.08.2012.

¹¹² Vgl. Schöffler (2006), 13.

Doch nicht nur das ältere Publikum stellt für das Institut Hartheim eine attraktive Zielgruppe dar, ebenso junge Menschen, die durch das Vorweisen eines ehrenamtlichen Engagements nicht nur persönlich profitieren, sondern auch in beruflicher Hinsicht. Häufig wird ein ehrenamtliches Engagement als Voraussetzung für die Aufnahme eines bestimmten Studiums gesehen, insbesondere Studienrichtungen im Sozialbereich. Auch eine Vielzahl von Arbeitgebern legt einen sehr großen Wert darauf, dass ihre Belegschaft sich in der Freizeit ehrenamtlich betätigt und auf den Aspekt des lebenslangen Lernens. Zu dieser Zielgruppe zählen sowohl ehemalige Praktikanten, Zivildienstler, Personen, die im Institut Hartheim ihr Freiwilliges Soziales Jahr absolviert haben, als auch ehemalige Mitarbeiter des Instituts etc. Weiters sind noch die Studenten im Allgemeinen, Mitglieder von Pfarrgemeinden und Exkursionsbesucher zu nennen, die sich aufgrund eines Besuchs des Instituts für ein freiwilliges Engagement interessieren.

12.2 Ausgewählte Methoden der Ansprache

Hinsichtlich der optimalen Methoden der Ansprache gilt es anfangs zu entscheiden, wie hoch das dafür veranschlagte Budget angesetzt werden kann, denn je größer die finanziellen Ressourcen sind, desto umfangreicher kann Werbung betrieben werden. Für das Institut Hartheim ergibt sich eine Vielzahl an Möglichkeiten, um in der Öffentlichkeit Aufmerksamkeit zu erregen. Aber nicht die Menge an unterschiedlichen Werbemitteln ist erfolgsentscheidend, sondern ein kontinuierlicher Einsatz einer kleineren Auswahl, die individuell auf die Zielgruppen des Instituts abgestimmt ist. Der Fokus liegt speziell auf den externen Beschaffungswegen, da diese für das Institut Hartheim unzählige neue Wege für die Rekrutierung freiwilliger Mitarbeiter beinhalten.

12.2.1 Interne Beschaffungswege

Die internen Beschaffungswege konzentrieren sich, wie bereits im Kapitel 6.3.1 erwähnt, auf die bereits bestehende Mitarbeiterschaft. Das Institut Hartheim steht demzufolge vor der Herausforderung, die derzeit beschäftigten Mitarbeiter zu motivieren und für die tägliche Arbeit in einem so großen Maße zu begeistern, dass diese Personen die Bereitschaft an den Tag legen würden, dem Institut in ihrer Freizeit unentgeltlich ihre Leistungen zur Verfügung zu stellen. Als Hauptzielgruppe der internen Personalbeschaffung gilt, wie im Kapitel 12.1.1 beschrieben, einerseits das

„Sonstige Personal“, das sich aus Zivildienern, Praktikanten, Volontären und Personen, die aktuell im Institut Hartheim ihr Freiwilliges Soziales bzw. Ökologisches Jahr absolvieren, zusammensetzt, andererseits jene Mitarbeiter, die sich unmittelbar vor ihrem Pensionsantritt befinden oder als Begleitdienstmitarbeiter tätig sind.

Um diese Zielgruppen anzusprechen, ist es aus Sicht der Autorin unerlässlich, diese bereits vor ihrem tatsächlichen Pensionsantritt bzw. vor dem Ende ihres Zivildienstes, Praktikums etc. über das mögliche ehrenamtliche Engagement zu informieren, um sie dann tatsächlich als neue Freiwillige gewinnen zu können. Jedoch muss darauf geachtet werden, dass nicht grundsätzlich alle Personen, die derzeit im Institut tätig sind, auf die freiwillige Mitarbeit aufmerksam gemacht werden, sondern nur jene Mitarbeiter, die aus Sicht des Instituts Hartheim für den unentgeltlichen Einsatz als geeignet erscheinen, wie bereits im Kapitel 6.3.2 (TRM) erwähnt.

Den Einrichtungen stehen unterschiedlichste Möglichkeiten zur Verfügung, die Zielgruppen über eine freiwillige Mitarbeit zu informieren. Eine optimale Gelegenheit wäre die Veranstaltung eines Workshops, zu welchem die eben angeführten Personen eingeladen werden könnten. Ziel dieses Workshops wäre sowohl die Klärung aller relevanter Fragen, die in Verbindung mit einem ehrenamtlichen Engagement im Institut Hartheim stehen, als auch die Durchführung von Gruppenübungen, um die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten reflektieren zu können. Eventuelle Ängste und Befürchtungen der Teilnehmer könnten somit bereits frühzeitig entkräftet und die Motivation zur unentgeltlichen Hilfe gesteigert werden. Als Referent könnte ein Mitarbeiter des Unabhängigen LandesFreiwilligenzentrums bzw. der zuständige Mitarbeiter des „Treffpunkt Ehrenamt“ der Bezirkshauptmannschaft fungieren.

Dieser „Treffpunkt Ehrenamt“ ist eine neu eingerichtete Anlaufstelle in den Bürgerservicestellen aller Bezirkshauptmannschaften Oberösterreichs. Interessierte Bürger können sich hier über unterschiedlichste Möglichkeiten des freiwilligen Engagements, aber auch über rechtliche Normen informieren.¹¹³

¹¹³ Vgl. Land Oberösterreich (2013).

Für die Einrichtung liegen die Vorteile der internen Personalbeschaffung klar auf der Hand: Die Mitarbeiter sind bereits mit der Organisation vertraut, was die Einarbeitungsphase erheblich erleichtern dürfte. Zudem ist diesen Personen klar, worauf sie sich bei einem ehrenamtlichen Engagement in Hartheim einlassen, denn vielen Freiwilligen ist zu Beginn ihrer Tätigkeit nicht bewusst, wie belastend die Arbeit mit beeinträchtigten Menschen sein kann. Für die beeinträchtigten Bewohner bzw. Klienten wäre es überdies auch sehr vorteilhaft, wenn bereits im Vorfeld ein Kontakt mit den neuen Ehrenamtlichen bestanden hätte, da es für Personen mit Beeinträchtigung häufig sehr schwierig ist, sich an neue Kontaktpersonen zu gewöhnen.

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass die Aufgabe des Instituts Hartheim darin liegt, dem „Sonstigen Personal“ sowie den älteren Dienstnehmern bzw. den Begleitdienstmitarbeitern die Relevanz eines ehrenamtlichen Engagements zu verdeutlichen und diese Zielgruppen durch eine gezielte Anreizgestaltung für einen ehrenamtlichen Einsatz zu gewinnen. Demnach ist es unerlässlich, einen Talentepool, welcher bereits im Kapitel 6.3.2 erklärt wurde, zu führen als auch das „Sonstige Personal“ bzw. die Mitarbeiter des Begleitdienstes dem hauptamtlichen Personal gleichzustellen und ihnen alle relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen, welche auch dem hauptamtlichen Personal zugänglich gemacht werden. Um die Zielgruppen als Ehrenamtliche zu gewinnen, sollte das Institut die vorgeschlagene Möglichkeit eines Workshops nutzen und somit das Interesse dieser Personen wecken. Denn nur dann, wenn sich die Mitarbeiter in die Organisation eingebunden fühlen, sind sie auch bereit, einen Teil ihrer kostbaren Freizeit mit den beeinträchtigten Menschen des Instituts Hartheim zu verbringen.

12.2.2 Externe Beschaffungswege

Die Methoden der externen Personalbeschaffung, wie bereits im Kapitel 6.3.2 erläutert, sind sehr vielfältig und reichen von sehr aktiven Maßnahmen, wie beispielsweise das College Recruiting, bis hin zu eher passiven Methoden, wie ein Tag der offenen Tür. Im Folgenden werden die aus Sicht der Autorin speziell für das Institut Hartheim geeigneten Maßnahmen erörtert. Die Reihenfolge der dargestellten externen Beschaffungswege spiegelt nach Meinung der Verfasserin die Relevanz für das Institut Hartheim wider. Die Tatsache, dass beispielsweise eine TV-Einschaltung am Ende des Kapitels genannt wird, soll jedoch nicht bedeuten, dass diese Maßnahme weniger erfolgversprechend als eine andere Maßnahme ist, jedoch legte die Autorin

einen großen Wert darauf, die Ausgaben für die jeweiligen Methoden so niedrig wie möglich zu halten.

Mund-zu-Mund-Propaganda:

Die Mund-zu-Mund-Propaganda ist generell eine sehr effektive Form der Werbung. Sind Menschen von einer Sache oder einem Anliegen begeistert, erzählen sie ihrem Umfeld davon und ziehen so oft andere Menschen mit in die jeweilige Organisation. Mit dieser persönlichen Form der Werbung ist die Empfehlung verbunden, dass ein Engagement in diesem Institut lohnenswert ist. Sollte sich das Institut Hartheim tatsächlich dazu entscheiden, seine bestehenden Mitarbeiter als „Freiwilligen-Gewinner“ einzusetzen, ist es unabdingbar, diese Personen mit allen für das ehrenamtliche Engagement notwendigen Informationen zu versorgen, damit alle Fragen der „neuen“ Ehrenamtlichen beantwortet werden können. Um die bestehenden Mitarbeiter zu motivieren, potenzielle Freiwillige auf das Institut Hartheim aufmerksam zu machen, könnte ihnen ein kleines Dankeschön in Aussicht gestellt werden. Als „Freiwilligen-Gewinner“ könnten sowohl jene Dienstnehmer fungieren, die in der Pflege der Beeinträchtigten tätig sind, als auch jene, die in der Verwaltung bzw. der Bereichsleitung ihren Dienst verrichten.

Da sich das Institut Hartheim durch zufriedene Mitarbeiter auszeichnet, ist aus Sicht der Autorin das Instrument der Mund-zu-Mund-Propaganda für die Einrichtung geeignet. Zudem ist die Mund-zu-Mund-Propaganda die einzige Werbemaßnahme für die es keinerlei finanzieller Mittel bedarf. Die Verfasserin würde dem Institut empfehlen, regelmäßig, eventuell im Zuge von Mitarbeiterversammlungen oder durch Rundbriefe die Belegschaft auf die Notwendigkeit ehrenamtlicher Helfer aufmerksam zu machen und diese dahingehend zu sensibilisieren.¹¹⁴

Stellenanzeigen via Internet:

Darüber hinaus sollte auch die eigene Website über den Bedarf und die möglichen Einsatzorte von Ehrenamtlichen informieren, da gerade das Internet ein Hauptinformationsmedium ist und Personen sich unabhängig von anderen über das Institut informieren können. Der Internetauftritt ermöglicht es zum einen, die Möglichkeiten der ehrenamtlichen Mitarbeit im Vergleich allgemein zu präsentieren, zum anderen aber auch, konkrete Suchanzeigen zu veröffentlichen.

¹¹⁴ Vgl. Schöffler (2006), 43.

Besuche von Pensionistentreffen:

Da als eine der Hauptzielgruppen vor allem die Pensionisten des Bezirks Eferding erreicht werden sollen, ist auch eine Kontaktaufnahme mit den lokalen Pensionistenverbänden ratsam. In der Pensionistenzeitung sollte ein Aufruf zu ehrenamtlichem Engagement angedacht werden, ebenso ein Besuch eines Mitarbeiters des Instituts Hartheim bei einem Pensionistentreffen.

Frau Tina Roth, Mitarbeiterin des ULF, berichtete in einem persönlichen Gespräch, dass besonders ältere Menschen einen sehr großen Wert darauf legen, sich in einem persönlichen Gespräch die für sie wesentlichen Informationen zu beschaffen. Sollte das Interesse der Pensionisten hinsichtlich einer Tätigkeit im Institut Hartheim sehr groß sein, könnte eine Exkursion ins Institut organisiert werden, um den älteren Menschen die Möglichkeit einzuräumen, in die tägliche Arbeit „hinein zu schnuppern“ und mit den hauptamtlichen Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen.¹¹⁵

Campus Recruiting:

Um die Zielgruppe der jungen Menschen anzusprechen, könnten Auftritte in Schulen angedacht werden, denn nur so kann eine breite Masse mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz erreicht werden. Die Fragen der Schüler bzw. Studenten würden in diesem Fall sofort geklärt. Ein Kurzfilm über das Institut Hartheim könnte ebenso gezeigt werden. Besonders bei jungen Menschen ist darauf zu achten, sie nicht mit Informationen zu überhäufen, sondern ihr Interesse eventuell mit Bildern (Film) zu wecken. Dem Institut Hartheim steht es überdies frei, Praktikumsplätze anzubieten, um die junge Zielgruppe schon frühzeitig an die Einrichtung zu binden. Auch die Vergabe von Themen für Diplom- bzw. Bachelorarbeiten wären eine gute Möglichkeit, mit den jungen Menschen in Kontakt zu treten.

Kontaktaufnahme mit Musikschulen etc.:

Sind spezifische Qualifikationen, wie zum Beispiel Gitarrenkenntnisse für die ehrenamtliche Tätigkeit erforderlich, sollte die Suche nach Ehrenamtlichen gezielt an Orten stattfinden, wo Personen mit den entsprechenden Qualifikationen zu finden sind. Beim Beispiel Gitarrenkenntnisse empfiehlt es sich, an Musikschulen, beispielsweise in Hartkirchen, gezielt Lehrer oder Schüler anzusprechen.

¹¹⁵ Vgl. Roth, Gespräch am 23.01.2013.

Anzeigen bzw. Artikel:

Als erfolgversprechend gelten nach wie vor Artikel in lokalen Zeitungen.¹¹⁶ Eine gute Möglichkeit hierfür sind die „Tips“, die Zeitung „News“ sowie das „Eferdinger Pfarrblatt“ etc. Für den Start der Werbemaßnahmen ist es sinnvoll, erst einen Bericht über die Angebote des Instituts Hartheim, eventuell gekoppelt mit einem Interview eines Freiwilligen, zu veröffentlichen. Erst dann, wenn ein erster Erfolg verbucht werden konnte, sollte auf Anzeigen umgestellt werden. Es ist unbedingt notwendig, die Berichte bzw. Anzeigen kontinuierlich zu schalten, denn nur in diesem Fall werden die Werbemaßnahmen von Erfolg gekrönt sein.

Tag der offenen Tür:

Ein Informationsnachmittag im Institut Hartheim ist ebenfalls eine sehr gute Möglichkeit, um Werbung in eigener Sache zu betreiben. Die Interessenten könnten hierbei ausreichend verköstigt werden und eine Hausführung würde die Aufmerksamkeit der Besucher wecken. Diese Veranstaltung bietet dem Institut die Möglichkeit, interessierte Besucher über das Institut aufzuklären und ihnen einen Einblick in die tägliche Arbeit zu verschaffen. Ein Aufruf in der Lokalzeitung / im Lokalfernsehen könnte hierfür geschaltet, sowie Einladungen per Post bzw. E-Mails (ehemalige Mitarbeiter, Zivildienstler etc.) versandt werden. Das „Eferdinger Lokalfernsehen“ könnte ebenfalls eingeladen werden, um in der darauffolgenden Woche davon zu berichten.

Folder:

Eine ganz klassische Methode, um Werbung zu betreiben, ist natürlich der Folder. Dieser kann sowohl beim ULF aufgelegt werden, als auch mit der Post an die Haushalte im Bezirk versandt werden. Die Frage dahingehend ist jene, ob ein Folder nicht doch sehr häufig im Müll landet, daher gilt es die Kosten-Nutzen-Relation zu hinterfragen. Sollte sich das Institut Hartheim für die Erstellung von Foldern entscheiden, ist es essentiell, dass diese sowohl über das Angebotsspektrum, die grundlegenden Ziele der Einrichtung sowie über die konkrete Ansprechperson informieren.¹¹⁷

¹¹⁶ Vgl. Horsch (2000), 46.

¹¹⁷ Vgl. Schöffler (2006), 41.

TV-Einschaltung:

Eine Einschaltung im „Eferdinger Lokalfernsehen“ bzw. bei „LT1“ kann ebenfalls gestartet werden, falls es das Werbebudget zulässt. Nahezu jeder Haushalt im Bezirk Eferding verfügt über diesen Kanal. Die Wahrscheinlichkeit, eine Vielzahl an Personen der potenziellen Zielgruppe anzusprechen, ist sehr hoch, da sich das laufende Programm mehrmals täglich wiederholt. Eine kurze ansprechende Dokumentation, bestehend aus einem Kurzfilm über die tägliche Arbeit im Institut Hartheim, als auch einem Interview mit einem zufriedenen Mitarbeiter, bleibt mit großer Sicherheit im Gedächtnis der Zuseher verankert. Sollte sich das Institut Hartheim tatsächlich für diesen Werbekanal entscheiden, ist es unbedingt notwendig, sich über den idealen Zeitpunkt der Einschaltung im Vorfeld klar zu werden. Diese Überlegung muss im Zusammenhang mit den zu erreichenden Zielgruppen angestellt werden. Die Pensionisten verfolgen mit großer Wahrscheinlichkeit zu einer anderen Tageszeit das Programm als beispielsweise berufstätige Personen oder junge Menschen. Auf diese Tatsache gilt es Rücksicht zu nehmen, um ein zufriedenstellendes Ergebnis zu erzielen und möglichst viele Personen auf das Institut aufmerksam zu machen.

Messeauftritte:

Auch Infostände auf Messen oder Stadtfesten könnten als Werbemaßnahmen in Erwägung gezogen werden. Hierbei ist das Werbebudget selbstverständlich höher anzusetzen, da bei einem Messeauftritt mindestens zwei Mitarbeiter des Instituts Hartheim anwesend sein müssten etc. Die Organisation eines Messeauftrittes würde bereits im Vorfeld erheblich viel Zeit in Anspruch nehmen. Sollte ein Auftritt bei einem Stadtfest in Erwägung gezogen werden, müssten sich die Mitarbeiter bereit erklären, ein Wochenende hierfür zu „opfern“, da diese Veranstaltungen in der Regel an einem Samstag und / oder Sonntag stattfinden würden. Es müsste dabei berücksichtigt werden, dass Infostände und Präsentationen des Instituts der allgemeinen Information in der Öffentlichkeit dienen. Diese Präsenz würde den Namen des Instituts in die Öffentlichkeit tragen und seinen Bekanntheitsgrad erhöhen. Meist lassen sich aber allein durch einen Infostand nur wenige Personen für eine Mitarbeit gewinnen. Doch zu einem ersten Kennenlernen möglicher Interessenten und zu einer ersten Kontaktaufnahme sind Infostände und Kurzvorträge geeignet. Es ist empfehlenswert, Broschüren am Infostand auflegen zu haben, wodurch Interessenten mehr Informationen zum Institut Hartheim erhalten könnten. Diese Broschüre sollte über das Leitbild, die Wertvorstellungen und Visionen der Organisation, ebenso wie über das Leistungsangebot etc. informieren.

Freiwilligenausflug:

Ein jährlich stattfindender Ausflug mit den ehrenamtlichen Mitarbeitern bietet eine große Chance, bei den Freiwilligen anderer Organisationen bekannt zu werden. Eventuell bietet sich die Möglichkeit, durch diese gemeinsame Exkursion neue Ehrenamtliche zu gewinnen, die unter Umständen ein zweites ehrenamtliches Engagement anstreben oder sich im Bereich der Freiwilligenarbeit verändern wollen. Daher ist es unerlässlich, die eigenen ehrenamtlichen Helfer bestmöglich zu motivieren, damit diese nicht in eine andere Organisation wechseln.

Diese Methode ist jedoch für das Institut Hartheim nur insofern relevant, sollte es bereits über ehrenamtliche Mitarbeiter verfügen und lediglich neue Ehrenamtliche rekrutieren wollen.

Die Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter ist eine Daueraufgabe. Einerseits sind einige ehrenamtliche Tätigkeiten zeitlich begrenzt, andererseits ist mit einer gewissen Ausfallquote aufgrund persönlicher (un-)vorhersehbarer Ereignisse zu rechnen. Kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit ist deshalb ein wesentlicher Baustein eines guten ehrenamtlichen Konzepts.

12.3 Ausgewählte Methoden der Anerkennung

Anerkennung wird wahrgenommen, wenn sie konkret ist. Alle Maßnahmen des Instituts Hartheim, die der Anerkennung von ehrenamtlichem Engagement dienen, werden in der Regel von Ehrenamtlichen als positive „Leistung“ und als motivierend wahrgenommen. Gefördert wird die Anerkennungskultur durch eine wertschätzende Grundhaltung im Institut Hartheim und den daraus resultierenden Rahmenbedingungen. Da die ehrenamtlichen Mitarbeiter keine monetäre Vergütung für ihren Einsatz erhalten, ist es dem Institut sehr wichtig, den Dank für das Engagement, die Anerkennung für die geleistete Arbeit des Ehrenamtlichen, in anderer Form zum Ausdruck zu bringen. Dies beginnt bereits beim Eintritt in das Institut, zieht sich durch die gesamte „Laufbahn“ des Ehrenamtlichen und endet bei seinem Ausstieg.¹¹⁸

¹¹⁸ Vgl. Land Oberösterreich (2011), 8.

Es gibt eine große Anzahl an Möglichkeiten, wie bereits im Kapitel 8.1 erwähnt, die dem Institut Hartheim zur Vermittlung von Anerkennung offen steht. Im Folgenden erfolgt eine Differenzierung der Anreize, wobei auf die Anreize für die junge Zielgruppe besonderes Augenmerk gelegt wird. Der Grund dafür ist, wie im Zuge der Interviews ersichtlich wurde, dass sich vor allem die jungen Personen eine Vielzahl an Anreizen wünschen. Die ältere Zielgruppe hingegen sieht die Motivation zum ehrenamtlichen Engagement auf einer gänzlich anderen Ebene und nennt nur einige „Zuckerl“ als mögliche Gegenleistung für ihren Einsatz.

Die im Anschluss vorgestellten Anreize wurden von den Befragten in den Interviews genannt. Die Schlussfolgerungen daraus bzw. weitere Empfehlungen der Autorin entnehmen Sie dem Kapitel 13.

12.3.1 Anreize für junge Ehrenamtliche

Nachstehend werden die von den befragten Zivildienern gewünschten Anreize genauer erörtert. Sämtliche angeführte Dankesmöglichkeiten wurden jeweils von mehreren befragten Personen genannt:

Kontinuierliche Begleitung und Unterstützung:

Dazu gehören die Begleitung durch den Ehrenamtsverantwortlichen, die Einarbeitung durch Fachkräfte, ein klar festgelegter Aufgabenbereich, brauchbares Arbeitsmaterial, die Teilnahme an Teambesprechungen oder anderen Reflexionsmöglichkeiten sowie das monatliche Feedbackgespräch, auf welches im nächsten Punkt näher eingegangen wird. Dieses Gespräch sollte nicht verpflichtend stattfinden, um den Charakter der Freiwilligkeit zu gewährleisten, sondern nach Absprache zwischen dem Ehrenamtlichen und dem Ehrenamtsverantwortlichen vereinbart werden. Wie aus dem Interview 3 hervorgeht, wünscht sich auch dieser Zivildienstler eine fixe Ansprechperson, sowie regelmäßig stattfindende Gespräche:

„Also, ich hätte gerne Gespräche. Mir ist während meines Zivildienstes klar geworden, dass das echt super ist, wenn man sich austauschen kann, wenn man seinem Betreuer sagen kann, was einen stört und so, das hatte ich während meiner Lehrzeit nicht, das war echt super.“ (Interview 3)

Feedbackgespräche:

Damit für beide Seiten eine gute Zusammenarbeit gewährleistet werden kann, sollte zwischen der ehrenamtlich tätigen Person und dem Ehrenamtsverantwortlichen ein monatliches Feedbackgespräch inklusive Verköstigung stattfinden. Inhalt dieses Gesprächs ist u.a. das Besprechen etwaiger Probleme bzw. Schwierigkeiten mit Bewohnern oder Kollegen. Auch der Zivildienstler aus dem Interview 1 spricht sich klar für Feedbackgespräche aus:

„Was auch gut wäre, wären so Gespräche mit den Chefs, wo man sagen kann, was einem gut oder nicht gut gefällt.“ (Interview 1)

Ehrenamtlichentreff:

Eine sehr gute Möglichkeit, den Freiwilligen Dank auszudrücken, wäre auch der monatlich stattfindende Ehrenamtlichentreff, der sowohl dem Informationsaustausch, als auch der gegenseitigen Anerkennung dient. Aus dem Interview 2 ist ebenfalls ersichtlich, dass die Ehrenamtlichentreffs eine sinnvolle Möglichkeit der Anerkennung darstellen:

„Was ich cool fände wäre, wenn es einen fixen Termin gibt, so jeden Monat oder so und da kann man dann quatschen und auch mit den anderen Mitarbeitern reden, das wäre schon super, denn dann lernt man einmal alle Leute kennen.“ (Interview 2)

Mitbestimmung und Eigenverantwortung:

Als weiteres Mittel der Anerkennung ist hier die Mitbestimmung und Eigenverantwortung zu nennen, da auch das ehrenamtliche Personal die Möglichkeit eingeräumt bekommen soll, in gewisser Weise Entscheidungen selbstständig zu tätigen, beispielsweise bei der Wahl der Weiterbildungen. Die ehrenamtlichen Mitarbeiter sollten auch in diesem Punkt einen gewissen Spielraum zur Verfügung gestellt bekommen und zum Teil sehr selbstständig wählen können, an welchen Veranstaltungen bzw. Workshops sie teilnehmen wollen und auf welche sie eventuell verzichten möchten. Diese Freiheit würde dem Institut Hartheim erlauben, herauszufinden, in welchen Bereichen die besonderen Interessen der Ehrenamtlichen liegen und es würde ihm somit erleichtern, individuell auf den einzelnen Menschen besser einzugehen und ihn entsprechend seiner Bedürfnisse spezifisch zu fördern. Die Mitbestimmung erstreckt sich jedoch nicht nur auf den Aspekt der Weiterbildung, sondern auch auf die tägliche Arbeit im Institut. Auch der befragte Zivildienstler im Interview 5 wünscht sich eine aktive Mitbestimmung:

„Was ich auch gut finden würde, ich bin mir aber jetzt nicht sicher, ob das zu den Anreizen gehört ist, dass man mitbestimmen darf und ganz viel Eigenverantwortung bekommt. Wie ich ja vorher schon gesagt habe, finde ich es schade, dass ich als Zivildienstler wenig Verantwortung übertragen bekomme und daher würde ich mich dann als Ehrenamtlicher erst recht darüber freuen. Ich persönlich finde ich es einfach super, wenn man eigenständig arbeiten kann, ohne andauernd nachfragen zu müssen, ob man das auch alles darf.“ (Interview 5)

Versicherungsschutz und Aufwandsentschädigungen:

Auch die Einbeziehung in eine Unfall- und Haftpflichtversicherung, sowie Kostenersätze und Aufwandsentschädigungen können als Dankesmöglichkeiten klassifiziert werden. Durch eine Verköstigung im Institut Hartheim bei einem längeren freiwilligen Engagement drückt das Institut ebenfalls seine Wertschätzung aus. Ein befragter Zivildienstler würde sich auch darüber freuen, wenn er im Personalhaus während eines umfangreichen freiwilligen Engagements vergünstigt wohnen könnte:

„Was ich auch gut finden würde, wäre ein gratis Essen und Trinken während einer ehrenamtlichen Arbeit oder eben die Möglichkeit, günstiger im Wohnheim zu wohnen, das wäre auch cool, aber wahrscheinlich unrealistisch.“ (Interview 4)

Gutscheine und Vergünstigungen:

Auch wenn die finanziellen Ressourcen des Instituts Hartheim beschränkt sind, sollten dennoch Gutscheine und Vergünstigungen unterschiedlicher Art angedacht werden, um den Freiwilligen eine gewisse Wertschätzung auszudrücken. Dabei wird empfohlen, auf die individuellen Bedürfnisse der Ehrenamtlichen einzugehen. Auch der Zivildienstler im Interview 3 spricht diesen Anreiz gezielt an:

„Was sicher auch ganz gut wäre, wären vielleicht so Vergünstigungen, dass man irgendwo billiger essen gehen kann oder so, das würde ich auch gut finden.“ (Interview 3)

Nachweise:

Die Ausstellung von Tätigkeitsnachweisen ist besonders für die jungen Ehrenamtlichen, die aktuell auf Jobsuche sind oder sich um einen Studienplatz bewerben wollen, aber auch für jene Freiwillige, die einen Arbeitsplatzwechsel anstreben, immens wichtig, da dieser Nachweis als Empfehlungsschreiben verwendet werden kann und

sich in den allermeisten Fällen als sehr positiv bei potenziellen Arbeitgebern erweist. Auch die Teilnahmebestätigungen von absolvierten Lehrgängen können für Bewerbungsschreiben dienlich sein und den ehrenamtlich Tätigen von einem Mitbewerber ohne ehrenamtliche Erfahrung abheben. Alle befragten Zivildienler erachten die Ausstellung von Nachweisen als immens wichtig, wie auch aus dem Interview 2 hervorgeht.

„Klar, Weiterbildungen wären schon super, das kann ich dann ja auch in den Lebenslauf schreiben, das finde ich schon sehr cool. Es ist ja jetzt wirklich schon so, dass man beim Studium angeben kann oder muss, dass man etwas freiwillig macht, das kommt anscheinend ziemlich gut an und schon deswegen wären so Nachweise super.“ (Interview 2)

Auf die Ausstellung von Nachweisen wird im Kapitel 13 noch näher eingegangen.

Einladung zu betrieblichen Veranstaltungen:

Die ehrenamtlichen Mitarbeiter sollten zu betrieblichen Veranstaltungen, wie z.B. Weihnachtsfeier, eingeladen werden, außerdem sollten sie zu Weihnachten und zum Geburtstag eine kleine Aufmerksamkeit erhalten. Sie sollten die Gelegenheit bekommen, an Betriebsausflügen teilzunehmen. Ein jährlich stattfindender Ausflug, der ausschließlich den ehrenamtlichen Mitarbeitern vonseiten des Instituts Hartheim offeriert und gemeinsam mit anderen Organisationen durchgeführt wird, würde dem gegenseitigen Erfahrungsaustausch und Kennenlernen dienen. Die Ehrenamtlichen des Instituts Hartheim könnten so mit den Freiwilligen anderer Organisationen ins Gespräch kommen und etwaige Probleme mit Außenstehenden besprechen und eventuell gemeinsame Lösungen finden.

Aus allen durchgeführten Interviews ging hervor, dass diesem Anreiz die größte Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, da die Durchführung gemeinsamer Aktivitäten von allen befragten Zivildienlern als favorisierter Anreiz gesehen wird, was auch in den Interviews 2 und 3 erwähnt wird:

„Ausflüge und so wären cool, auf jeden Fall irgendetwas, wo man mit den anderen in Kontakt kommt, also mit den anderen Freiwilligen. So Feste wären auch super, oder grillen im Sommer, das hätte schon etwas.“ (Interview 2)

„Und generell wäre es gut, wenn man gemeinsam mit den anderen Ehrenamtlichen etwas unternehmen könnte, irgendwo hinfahren, kegeln oder so. So kann man die anderen kennenlernen, das würde schon super sein, denn während der normalen Arbeit hat man dafür ja eh keine Zeit.“ (Interview 3)

Empfehlungsschreiben:

Als Dank für das ehrenamtliche Engagement könnte eine Dankesurkunde ausgestellt werden sowie auf Wunsch des Ehrenamtlichen ein Empfehlungsschreiben, das den Bewerbungsunterlagen beigelegt werden kann. Dieses Schreiben soll dem potenziellen Arbeitgeber das soziale Engagement seines Bewerbers aufzeigen und ist auch von dem Zivildienstler im Interview 4 explizit gewünscht worden:

„Und so Empfehlungsschreiben wären auch gut, gerade für mich, da ich im Behindertenbereich bleiben will, wäre es schon gut, wenn man das alles schriftlich bekommt.“ (Interview 4)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass jene Zivildienstler, die von den Eltern finanziell unterstützt werden, eher bereit sind, sich freiwillig zu engagieren als jene, die finanziell auf eigenen Beinen stehen. Nur diese Zivildienstler führen als Aspekt, der gegen ein freiwilliges Engagement im Institut Hartheim spricht, die fehlende Vergütung an. Daher wäre es empfehlenswert, auf diese Zivildienstler ein besonderes Augenmerk zu legen, da sie es sind, die viel eher mit einer Tätigkeit zufrieden sind und sich nicht an Kleinigkeiten stören. Zivildienstler mit Lehrabschluss empfinden etwaige Probleme viel seltener als Störung als jene ohne Berufserfahrung. Das Interview 3 bestätigt diese Aussage, da der befragte Zivildienstler auf die Frage nach eventuellen Verbesserungsvorschlägen folgende Antwort gibt:

„Ich kann mich echt nicht beklagen, im Großen und Ganzen ist echt alles super und von meiner Lehrzeit bin ich eh einiges gewohnt, also, ich bin sicher hart im Nehmen. So schnell stört mich nichts.“ (Interview 3)

Hinsichtlich der gewünschten Anreize unterscheiden sich die unterschiedlichen Zivildienstler (mit und ohne Lehrabschluss) in einem sehr geringen Ausmaß. Fast alle Befragten ziehen Veranstaltungen, Ausflüge und Treffen mit anderen Freiwilligen, materiellen Vergütungen vor. Was aber nicht bedeutet, dass sich die Interviewten nicht doch über Gutscheine, Vergünstigungen diverser Art und Aufwandsentschädigungen freuen würden. Sie teilen lediglich alle die Meinung, dass, wenn man sich

dazu entschlossen hat, seine Freizeit zu opfern um sich ehrenamtlich im Institut Hartheim zu engagieren, kleine Aufmerksamkeiten zu Weihnachten nicht wirklich zur Motivation beitragen. Viel eher wünschen sich die Zivildienen eine entsprechende Würdigung ihres Engagements durch gemeinschaftliche Aktivitäten.

12.3.2 Anreize für ältere Ehrenamtliche

Wie eingangs bereits erwähnt, legt das ältere Zielpublikum, in diesem Fall die befragten Begleitdienstmitarbeiter, verhältnismäßig wenig Wert auf Anreize. Im Zuge der Durchführung der Interviews wurde deutlich, dass erst nach Rückfrage und Aufzählung diverser Möglichkeiten der Anerkennung einige wenige gewünschte „Zuckerl“ vonseiten der pensionierten Begleitdienstmitarbeiter genannt wurden. Da sich die von den Pensionisten genannten Anreize teilweise mit jenen der Zivildienen decken, entschied sich die Autorin dazu, lediglich eine kurze Auflistung der genannten Maßnahmen der Anerkennung anzuführen.

Die befragten Personen legen wenig Wert auf Anreize, demnach ist es für das Institut Hartheim sehr wichtig, über die eigentlichen Gründe eines ehrenamtlichen Engagements Bescheid zu wissen, um zumindest die Rahmenbedingungen für das ältere Zielpublikum möglichst optimal zu gestalten.

Nachstehend erfolgt eine Auflistung der gewünschten Anreize:

- Ausflüge
- Feste
- Feedbackgespräche
- Konzertbesuche
- Gemeinsames Essen
- Ehrenamtlichentreffs
- Fahrtkostenersätze
- Aufwandsentschädigungen
- Direkte Anerkennung durch Mitarbeiter bzw. Bewohner:

Alle befragten Personen gaben an, dass es für sie immens wichtig sei, dass ihre Arbeit von allen Seiten anerkannt wird. Besonders deutlich wurde dies im Interview 6:

„Also, ich denke, dass es vor allem ganz wichtig ist, dass man merkt, dass die Leute mit einem zufrieden sind, also wenn man gesagt bekommt, dass man seine Sache gut macht, das macht mich glücklich.“ (Interview 6)

Die Motivation der Begleitdienstmitarbeiter weiterhin für das Institut Hartheim tätig zu sein, sind keine finanziellen Gründe. Keine der befragten Begleitdienstmitarbeiterinnen sieht die finanzielle Vergütung als Anreiz, ihre Freizeit mit den Bewohnern des Instituts zu verbringen. Alle interviewten Personen gaben an, dass das, während der Dienstzeit aufgebaute Vertrauensverhältnis einer der ausschlaggebenden Punkte war, um auch weiterhin für die jeweiligen Bewohner die Freizeitbegleitung zu übernehmen. Sie alle wollen etwas Gutes tun und sehen die Dankbarkeit und Freude der Bewohner als wesentlichen Beitrag zu Motivation, wie auch aus dem Interview 8 deutlich hervorgeht:

„Die Bewohner sind so glücklich und zufrieden, wenn man sich mit ihnen beschäftigt. Sie geben einem so unendlich viel zurück, das alleine ist schon Motivation genug. (...) Mir tun die Bewohner einfach leid, viele haben keine Eltern, nur Sachwalter oder ferne Verwandte und die zeigen oft nicht so viel Interesse und dann sehe ich es als meine Pflicht, mich um sie zu kümmern und etwas Gutes zu tun.“ (Interview 8)

Die befragten Pensionistinnen gaben auch an, dass sie keine typischen Pensionistinnen seien, sondern eine sinnvolle Beschäftigung brauchen, um glücklich zu sein, wie auch die Befragte im Interview 7:

„Also ich bin keine typische Pensionistin, ich halte es nicht aus, nur zu putzen und sonst nichts zu machen. Ich brauche einfach eine sinnvolle Beschäftigung, der ich nachgehen kann und es stand für mich schon immer fest, dass ich mir in der Pension eine Beschäftigung suchen werde.“ (Interview 7)

Alle Begleitdienstmitarbeiterinnen nannten auch die direkte Ansprache des Instituts Hartheim als zusätzlichen Motivationsfaktor. Sie alle empfanden es als sehr wertschätzend, am Übergang zur Pensionierung auf eine „freiwillige“ Mitarbeit aufmerksam gemacht worden zu sein. Zum einen meinten die Befragten, dass sie ansonsten erst gar nicht von der Möglichkeit des Begleitdienstes erfahren hätten und zum anderen erlebten sie die Ansprache als Anerkennung ihrer bisher geleisteten Arbeit für das Institut.

12.4 Ausgewählte Weiterbildungsmaßnahmen

Weiterbildung soll für die Ehrenamtlichen keine Belastung darstellen, sondern eine Auszeichnung für ihr freiwilliges Engagement sein. Diese muss demnach nicht kostenintensiv sein, es können auch mit geringen finanziellen Ressourcen ausgezeichnete Ergebnisse erzielt werden. Das Institut Hartheim legt großen Wert darauf, im Bezug auf die Weiterbildungsmaßnahmen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen „Dazulernen“ und „Dankesmöglichkeit“ herzustellen. Dass bei einem freiwilligen Engagement im Behindertenbereich eine gewisse Basisqualifikation Voraussetzung ist, ist selbstverständlich, jedoch muss dabei unterschieden werden, ob ein Freiwilliger beispielsweise lediglich Fahrtdienste übernimmt oder ob ein Ehrenamtlicher in die Betreuung der Beeinträchtigten mit eingebunden wird.

Zudem muss eine Unterscheidung der Freiwilligen hinsichtlich ihrer beruflichen Erfahrung getroffen werden, denn es wäre kontraproduktiv, einen Begleitdienstmitarbeiter, der eventuell bereits 30 Jahre Berufserfahrung mitbringt, einem Schulabgänger, der noch nie im Behindertenbereich tätig war, gleichzusetzen.

Ein relevanter Themenblock des Interviewleitfadens umfasste Fragen bezüglich gewünschter Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Die nachstehend angeführten Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung ergaben sich im Zuge der Durchführung der Interviews mit den Zivildienern und den Begleitdienstmitarbeitern des Instituts Hartheim sowie aus dem Gespräch mit Frau Tina Roth, einer Mitarbeiterin des unabhängigen LandesFreiwilligenzentrums.

Frau Roth wurde von der Autorin aufgrund der Tatsache kontaktiert, weil sich bei der Befragung der Begleitdienstmitarbeiter herauskristallisierte, dass diese keine Weiterbildungsmaßnahmen wünschen, die Verfasserin aber dennoch die dringende Notwendigkeit sieht, Maßnahmen für diese Zielgruppe zu entwickeln.¹¹⁹

Auf den folgenden Seiten erfolgt eine Differenzierung hinsichtlich der befragten Zielgruppen:

¹¹⁹ Vgl. Roth, Gespräch am 23.01.2013.

12.4.1 Weiterbildungsmaßnahmen für junge Ehrenamtliche

Wie aus den Befragungen der Zivildienstler hervorging, legen besonders die sehr jungen Menschen einen großen Wert auf Weiterbildungsmöglichkeiten. Bezüglich der Weiterbildungsmaßnahmen muss keine Differenzierung der unterschiedlichen Zivildienstler (mit und ohne Lehrabschluss) vorgenommen werden. Alle Zivildienstler würden sowohl persönlichkeitsbezogene, als auch fachliche Fortbildungen sehr begrüßen und wären erfreut, an mehreren Workshops pro Jahr teilnehmen zu dürfen. Den dafür notwendigen zeitlichen Aufwand sehen sie nicht als Hindernis. Vielmehr empfinden sie es als äußerst positiv, Weiterbildungen bei potenziellen Arbeitgebern vorweisen zu können. Alle befragten Zivildienstler legen einen großen Wert darauf, Nachweise ihrer besuchten Fortbildungsveranstaltungen zu erhalten, um ihr erweitertes Wissen für die berufliche Laufbahn nützen zu können. Auch sehen die Interviewten ein umfangreiches Weiterbildungsangebot als attraktiven Anreiz für ein freiwilliges Engagement, wie auch der interviewte Zivildienstler im Interview 1:

*„Weiterbildungen wären auf jeden Fall super. He, das wäre ein Anreiz. Nein, im Ernst, ich fände das echt super, so Workshops und so. Das wäre auch gut für später einmal, wenn man das nachweisen könnte. Ja, das würde ich toll finden. Ich würde alles gut finden, also jetzt nicht nur Persönlichkeitssachen, sondern auch fachliche Sachen. Also mir ist es schon wichtig, dass ich ein gutes Hintergrundwissen habe.“
(Interview 1)*

Die jungen ehrenamtlichen Mitarbeiter wünschen sich, zu Beginn ihrer Tätigkeit eine umfangreiche Einschulung absolvieren zu dürfen. Zum einen geht es dabei um das Kennenlernen des Instituts sowie der Arbeitsabläufe und einzuhaltenden Sicherheitsvorschriften, zum anderen aber auch darum, den Ehrenamtlichen pädagogische Grundlagen zu vermitteln. Weiters wünschen sich die Freiwilligen, mit den unmittelbaren „Kollegen“ bekannt gemacht zu werden, um vorab ein gutes Arbeitsklima zu schaffen. Auch der Zivildienstler aus dem Interview 1 nannte die Wichtigkeit einer Einschulung:

„Also mir ist es schon wichtig, dass ich ein gutes Hintergrundwissen habe, also eine gute Einschulung bekomme.“ (Interview 1)

Besonders großen Wert legt das Institut Hartheim auf die Absolvierung eines Erste-Hilfe-Grundkurses, welcher für die tägliche Arbeit mit Menschen von großer Bedeutung ist, bei den meisten Personen aber schon sehr lange zurückliegt. Auch die Befragten bestätigten die Bedeutung dieses Kurses, wie auch aus dem Interview 2 deutlich hervorgeht:

„Ich fand den Erste-Hilfe-Kurs ziemlich super und der kommt ja bekanntermaßen nicht bei allen so gut an, aber ich hatte schon Spaß. Alle waren voll nett und da hat man echt viel gelernt.“ (Interview 2)

Ziel dieses Grundkurses ist es, einerseits das bereits Erlernte (eventuell aus Führerscheinkursen etc.) zu wiederholen, andererseits die Kursteilnehmer mit der Hilfeleistung nach Unfällen oder bei Eintritt plötzlicher Erkrankungen so vertraut zu machen, dass sie selbstständig und eigenverantwortlich Erste Hilfe leisten können.

Auch Seminare, die über die gängigsten Krankheiten beeinträchtigter Menschen aufklären, welche von einem befragten Zivildienstler explizit gewünscht wurden, sollten angedacht werden:

„Ich bin einfach der Typ, der sich immer gut auskennen will und daher fände ich es schon gut, wenn ich im Behindertenbereich etwas dazulernen könnte, über die ganzen Krankheiten und so weiter, das würde mir schon sehr helfen bei meiner täglichen Arbeit.“ (Interview 1)

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass das Institut Hartheim sein Weiterbildungsprogramm für jeden Freiwilligen möglichst individuell gestalten sollte, um so ein ausgewogenes Verhältnis zwischen „Zuckerl“ und „Dazulernen“ herzustellen, welches notwendig ist, um die Ehrenamtlichen zu motivieren und dauerhaft an das Institut zu binden. Wie bereits im Kapitel 12.3.1 erwähnt, erachten es die Zivildienstler als äußerst wichtig, ihre absolvierten Kurse nachgewiesen zu bekommen. Dafür stehen unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung, auf die im Kapitel 13 näher eingegangen werden.

12.4.2 Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Ehrenamtliche

Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, empfiehlt das Institut seinen Ehrenamtlichen die Absolvierung eines Erste-Hilfe-Kurses, jedoch nicht nur dem jungen Zielpublikum, sondern auch den älteren Freiwilligen, da eine Auffrischung des bereits erworbenen Wissens positiv zur Qualität der Arbeit beiträgt.

Im Zuge der Interviews mit den pensionierten Begleitdienstmitarbeitern wurde ersichtlich, dass bei der Frage nach gewünschten Weiterbildungsmöglichkeiten einstimmig mit „kein Bedarf“ geantwortet wurde. Als Gründe, die gegen Seminare etc. sprechen, wurden beispielsweise die fehlende Zeit sowie eine geringe Motivation, etwas Neues zu lernen, genannt. Eine Pensionistin ist der Auffassung, dass eine, vom Institut Hartheim finanzierte Weiterbildung, sie zu sehr an das Institut binden würde und diese Tatsache würde sich eher negativ auf das freiwillige Engagement auswirken:

„Wenn man sich Vorträge anhören will etc., dann soll man das in seiner Freizeit tun und sich das nicht vom Institut bezahlen lassen, denn dann ist man dem Institut ständig zur Dankbarkeit verpflichtet und das will ich nicht.“ (Interview 9)

Eine andere Befragte ist der Meinung, dass die pensionierten Ehrenamtlichen die Weiterbildungsmaßnahmen den jungen Freiwilligen überlassen sollten, da diese Fortbildungen dringender benötigen würden, speziell in beruflicher Hinsicht:

„Für die jungen Menschen wäre das sicher toll, weil in der heutigen Zeit muss man sich ja immer weiterbilden und da schadet es bestimmt nicht, das auch während einer freiwilligen Tätigkeit zu machen.“ (Interview 8)

Aufgrund der Tatsache, dass sich keine der befragten Personen für eine Weiterbildung während eines ehrenamtlichen Engagements aussprach, nahm die Autorin, wie bereits erwähnt, abermals Kontakt mit dem Unabhängigen LandesFreiwilligenzentrum auf und erkundigte sich nach alternativen Möglichkeiten, die Pensionisten dahingehend zu motivieren. Von Frau Tina Roth, Mitarbeiterin des ULF, wurden der Verfasserin die Ergebnisse aus der Befragung teilweise bestätigt und es wurde ihr der Rat gegeben, die Weiterbildungsmaßnahmen dem älteren Publikum nicht als

solche zu „verkaufen“, sondern eine Weiterbildung, beispielsweise infolge eines Ausflugs abzuhalten. Dafür stehen diverse Möglichkeiten zur Verfügung:¹²⁰

Da sich fast alle Interviewten Ausflüge mit anderen Freiwilligen als Dankesmöglichkeit vonseiten des Instituts wünschen, wäre es eine sinnvolle Gelegenheit, eine Exkursion in eine „Konkurrenzeinrichtung“ zu organisieren und diese mit einem Vortrag eines Experten dieser Einrichtung zu kombinieren. Somit könnte dieser Ausflug als Fortbildung der Ehrenamtlichen dienen, hätte jedoch nicht mehr die Bezeichnung „Weiterbildung“, die häufig einen Hinderungsgrund für ältere Personen darstellt.

Weiters könnten die Pensionisten eingeladen werden, gemeinsam mit den hauptamtlichen Mitarbeitern ein Symposium oder eine Fachtagung zu besuchen. So könnte einerseits der Austausch zwischen diesen beiden Mitarbeitergruppen gefördert werden und andererseits könnte durch diverse Vorträge das Wissen der Ehrenamtlichen erweitert werden.

Zudem würden auch die monatlich stattfindenden Ehrenamtlichentreffs eine ausgezeichnete Möglichkeit bieten, die älteren Freiwilligen „unbewusst“ weiterzuentwickeln. Der Ehrenamtsverantwortliche sollte vorab das Interesse seiner Freiwilligen eruieren, in Bezug auf unterschiedliche Referenten zu bestimmten Themenbereichen. Er könnte die gewünschten Referenten einladen, um über spezifische Thematiken, beispielsweise Demenzerkrankungen, zu referieren und den Ehrenamtlichen Rede und Antwort zu stehen. Es besteht auch die Chance, Historiker einzuladen, die die Freiwilligen über die durchaus interessante Geschichte des Instituts Hartheim aufklären und informieren könnten.

Nebenbei könnten, trotz der geringen Motivation, Workshops angeboten werden, die speziell auf die Bedürfnisse älterer Menschen zugeschnitten sind. Der Workshop mit dem Titel „Reflexion des eigenen Lebens“ würde besonders für Pensionisten sehr interessant sein, denn um anderen Menschen Halt zu geben, muss man auch persönlich mit beiden Beinen fest im Leben stehen. Je besser die Pensionisten ihre persönlichen Stärken und Schwächen kennen, umso leichter werden sie den Beeinträchtigten Hilfe und Unterstützung bieten können.

¹²⁰ Vgl. Roth, Gespräch am 23.01.2013.

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass die Vorteile eines umfangreichen Angebotes an Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für das Institut Hartheim klar auf der Hand liegen: Ein fundiertes Basiswissen der Ehrenamtlichen sichert die Qualität ihrer Arbeit sowie auch die Dienstleistung des Instituts. Das gezielte Fördern von bereits erworbenem bzw. von vorhandenem Wissen und das Erlernen von neuen Fertigkeiten und Kenntnissen geben den Ehrenamtlichen die notwendige Sicherheit zur ordnungsgemäßen und geplanten Erledigung ihrer Aufgaben. Durch die Absolvierung von Workshops bzw. Lehrgängen kommt es zu einer Verbesserung des Images bzw. zu einer positiven Wahrnehmung durch Dritte.

Dem Institut Hartheim liegt vor allem die Zufriedenheit der Mitarbeiter am Herzen, sowohl der Hauptamtlichen als auch der ehrenamtlich Beschäftigten. Deshalb sollen adäquate Bildungsangebote als Zeichen der Anerkennung dienen und die Mitarbeiter für ihre „tägliche“ Arbeit motivieren. Auch das Zusammenspiel zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen kann durch vergleichbare Rahmenbedingungen in punkto Bildungsmaßnahmen verbessert werden.

Zu guter Letzt dienen die Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten der persönlichen Orientierung der Ehrenamtlichen. Die Vermittlung von Basiswissen über die Herausforderungen der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigungen trägt dazu bei, die „neuen“ Ehrenamtlichen vor Überforderung zu schützen. Dieses Wissen schafft auch eine gute Grundlage, um sich für oder gegen ein freiwilliges Engagement im Behindertenbereich entscheiden zu können.

13. Schlussfolgerungen & Handlungsempfehlungen

Das Kapitel 12 verfolgte das Ziel, Maßnahmen für die Gewinnung, Integration und Bindung ehrenamtlicher Mitarbeiter für das Institut Hartheim zu generieren. Im Fokus standen dabei die unterschiedlichen Wege der Ansprache, die Anreizgestaltung und die geeigneten Möglichkeiten der Weiterbildung. Da im Zuge der Ausarbeitung der beiden Bereiche Anreize und Weiterbildung lediglich die Aussagen aus den Interviews wiedergegeben wurden, sollte das folgende Kapitel konkrete Empfehlungen und Schlussfolgerungen beinhalten.

Die Autorin erachtet es demnach als sinnvoll, die Erkenntnisse aus dem Kapitel 12 auf wenigen Seiten kurz und prägnant zusammenzufassen sowie geeignete Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen der Recherchen bzw. Interviews zu entwickeln:

Den Beginn des erarbeiteten Konzepts bildete die Definition der relevanten Zielgruppen, die sich sowohl aus der internen Mitarbeiterschaft als auch aus externen Personen zusammensetzt. Im Mittelpunkt des bereits bestehenden Personals steht vor allem das „Sonstige Personal“, d.h. die derzeit beschäftigten Zivildienstler, Praktikanten, Volontäre etc. sowie die Begleitdienstmitarbeiter und jene Mitarbeiter, die sich unmittelbar vor ihrem Pensionsantritt befinden. Die externe Zielgruppe umfasst neben Pensionisten und Studenten auch Exkursionsbesucher. Im Grunde sind alle Personen als neue Freiwillige im Institut Hartheim herzlich willkommen, die mindestens 18 Jahre alt sind und ein großes Engagement an den Tag legen, ihre Freizeit mit beeinträchtigten Menschen zu verbringen.

Bezüglich der zu erreichenden Zielpersonen wird vonseiten der Autorin empfohlen, sich anfangs auf die internen Zielgruppen zu beschränken, um zumindest über einen Grundstock an ehrenamtlichen Personen zu verfügen. Die Meinung der Autorin wäre, auch weiterhin jene Mitarbeiter, die sich in der „Vorruhestandsphase“ befinden, gezielt auf eine ehrenamtliche Tätigkeit im Institut aufmerksam zu machen. Erst danach sollte versucht werden, die externen Personen zu erreichen. Dazu könnten die bis dato beschäftigten Ehrenamtlichen fungieren und als „Freiwilligen-Gewinner“ eingesetzt werden, wie im Kapitel 6.3.2 dargestellt.

Die Überleitung zu den unterschiedlichen Methoden der Ansprache, die ebenfalls im Kapitel 6.3.2 nachzulesen sind, kann an diesem Punkt stattfinden. Eine Empfehlung wäre, sich vor allem auf die kostengünstigen Wege der Ansprache zu konzentrieren, um im ersten Schritt herauszufinden, wie leicht bzw. schwer es fällt, neue Ehrenamtliche zu gewinnen. Die Mund-zu-Mund-Propaganda ist hierfür ein prädestiniertes Instrument, welches ohne jegliche finanzielle Ressourcen genutzt werden kann. Die einzige Voraussetzung dafür ist, die bereits bestehende Mitarbeiterschaft in solch großem Maße zu motivieren und zufrieden zu stellen, um gewährleisten zu können, dass diese ausschließlich die positiven Aspekte der täglichen Arbeit nach außen kommunizieren.

Zusätzlich sollte das Institut sowohl auf das Campus Recruiting, beispielsweise an der Fachhochschule Linz für die Studienrichtung Soziale Arbeit, als auch auf Besuche von Pensionistentreffen einen großen Wert legen, da auch diese Wege mit einem geringen finanziellen Aufwand verbunden sind, aber durch ihren „aktiven Charakter“ eine zunehmend wichtige Rolle einnehmen. Diverse Veranstaltungen und Messeauftritte könnten in jedem Fall angedacht werden, wenn es das Werbebudget zulassen würde, ebenso wie Anzeigen und Einschaltungen im Lokalfernsehen.

Im Zuge der Ansprache potenzieller Freiwilliger sollte noch darauf aufmerksam gemacht werden, dass es für das Institut Hartheim absolut notwendig ist, gezielt auf eine freiwillige Mitarbeit aufmerksam zu machen und nicht darauf zu warten, dass sich die Freiwilligen selbstständig melden. Dadurch würde nach Schöffler, wie bereits im Kapitel 6.2 erwähnt, eine große Gruppe potenzieller Ehrenamtlicher vernachlässigt werden.

Um die unterschiedlichen Wünsche hinsichtlich Anreize und Weiterbildungsmöglichkeiten, welche Sie dem Kapitel 8.1 bzw. 8.2 entnehmen können, der aktuell beschäftigten Zivildienener und Begleitdienstmitarbeiter des Instituts Hartheim zu eruieren, wurden diese dazu befragt und es wurde ihnen auf diesem Weg die Gelegenheit gegeben, sich offen und ehrlich zu äußern. Sie wurden darauf aufmerksam gemacht, dass sie, durch die Beantwortung der Fragen, aktiv dazu beitragen können, die Rahmenbedingungen potenzieller Ehrenamtlicher optimal zu gestalten.

Der Wunsch nach diversen Anreizen wurde vor allem bei den befragten Zivildienern laut. Diese nannten eine Vielzahl an Möglichkeiten, welcher sich das Institut bedienen könnte, um seinen Ehrenamtlichen Dank und Anerkennung entgegen zu brin-

gen. Die Ausübung gemeinsamer Aktivitäten, wie beispielsweise Ausflüge, Feste, Konzertbesuche, wurden auch von den Zivildienern als favorisierter Anreiz genannt. Sie sprachen sich weiters auch sehr positiv für Vergünstigungen (monetäre Anreize), Feedbackgespräche, Nachweise und Weiterbildungsmöglichkeiten aus, welche von den Begleitdienstmitarbeitern eher negativ angesehen werden, da sie u.a. mit einem zusätzlichen zeitlichen Aufwand verbunden sind.

Wie bereits erwähnt, haben sich die befragten Zivildienere explizit für den Nachweis diverser ehrenamtlicher Tätigkeiten ausgesprochen, weshalb nun Möglichkeiten für das Institut Hartheim erörtert werden:

Der „Österreichische Freiwilligenpass“ sowie der „Nachweis über Freiwillige Tätigkeiten“ sind ein ausgezeichnetes Mittel, um zusätzliche Kompetenzen zu dokumentieren und bei Bewerbungen gute Dienste zu leisten. Eine relativ neue Methode der Dokumentation ehrenamtlicher Erfahrungen, welche im Institut auf Wunsch der Ehrenamtlichen eingesetzt werden soll, ist das Erstellen eines Kompetenzportfolios bzw. -nachweises.

Der Nachweis über Freiwillige Tätigkeiten wird sowohl von der Wirtschaft als auch vom Arbeitsmarktservice unterstützt, denn jedes Instrument, das Arbeitssuchenden hilft, ihre Kompetenzen und Fähigkeiten umfassend darzustellen, ist bei ihrer Vermittlung hilfreich. In diesem Formular werden auch eventuell angeeignete Zusatzqualifikationen und soziale Kompetenzen des Ehrenamtlichen vermerkt.¹²¹

Der Freiwilligenpass hat im Gegensatz zum Nachweis über Freiwillige Tätigkeiten Ausweischarakter und dient dazu, die Stationen der Karriere im ehrenamtlichen Engagement in der zeitlichen Abfolge festzuhalten, das heißt, im Freiwilligenpass tragen sich jene Organisationen ein, bei denen der Ehrenamtliche tätig ist bzw. war. Dabei werden Zeitraum, Zahl der Wochenstunden und die jeweiligen Aufgaben festgehalten. Mit dem Freiwilligenpass lassen sich die geleistete Arbeit und die dabei erworbenen Kompetenzen und Fähigkeiten objektiv dokumentieren. Er gibt somit arbeitssuchenden Ehrenamtlichen eine zusätzliche Qualifikation in die Hand. Mit den möglichen 19 Einträgen ist eine Sammlung über die Lebenszeit angedacht.¹²²

¹²¹ Vgl. Freiwilligenweb (2013).

¹²² Vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2009), 168.

Die Befragung der Begleitdienstmitarbeiter lieferte im Gegensatz zu den Zivildienern ein anderes Bild. Diese Personen legen einen eher geringen Wert auf die unterschiedlichen Möglichkeiten der Anerkennung. Sie äußerten lediglich den Wunsch nach gemeinsamen Aktivitäten mit anderen Freiwilligen sowie die Würdigung ihres freiwilligen Einsatzes. Folglich kann angemerkt werden, dass für diese Personen der Fokus auf die immateriellen Anreize gelegt werden sollte.

Ehrenamtliche Mitarbeiter benötigen aus Sicht der Verfasserin eine kontinuierliche Ansprechperson, die mit allen Belangen der Freiwilligenarbeit in der Organisation vertraut ist. Nicht nur für hauptamtliche Mitarbeiter ist es wichtig, sich bei plötzlich auftretenden Problemen an eine Vertrauensperson wenden zu können.

Trotz der Tatsache, dass weder die befragten Zivildienere noch die befragten Begleitdienstmitarbeiter die psychologische Begleitung als relevant erachtet haben, sollte diese nach Ansicht der Autorin trotzdem vonseiten des Instituts angeboten werden, da die Arbeit mit zum Teil schwer beeinträchtigten Menschen, besonders für Neulinge in diesem Bereich, eine enorme psychische Belastung darstellen könnte. Diese psychologische Begleitung sollte demnach nicht verpflichtend sein, sondern auf Wunsch des jeweiligen Ehrenamtlichen vereinbart werden. Ansprechpartner könnten in diesem Fall die Mitarbeiter des pädagogisch-psychologischen Fachdienstes des Instituts Hartheim sein. Ziel dieser Gespräche wäre, die ehrenamtlichen Mitarbeiter dauerhaft an das Institut Hartheim zu binden.

Eine jährliche Würdigungsveranstaltung für die ehrenamtlichen Mitarbeiter des Instituts Hartheim wird von der Autorin als sehr wichtig erachtet, da von allen befragten Personen die unbedingt notwendige Würdigung ihres freiwilligen Engagements als essentiell empfunden wird. Der Geschäftsführer des Instituts könnte sich im Zuge dieser Veranstaltung bei allen freiwilligen Helfern bedanken, die ihre kostbare Freizeit den Menschen mit Beeinträchtigungen zur Verfügung stellen. Fotos davon könnten in den regionalen Zeitungen veröffentlicht werden. Für das leibliche Wohl würde selbstverständlich vonseiten des Instituts gesorgt werden.

Nach Beendigung des ehrenamtlichen Engagements sollte bestenfalls ein bestimmtes Ausstiegsszenario vollzogen werden. Ein ausführliches Reflexionsgespräch mit dem Ehrenamtsverantwortlichen wäre ratsam, im Zuge dessen der geleistete Einsatz reflektiert wird.

Die Verfasserin erachtet es als unbedingt notwendig, unterschiedliche Möglichkeiten der Anerkennung für das ehrenamtliche Personal zu kombinieren und so auf diese Weise den nötigen Dank auszudrücken. Um Freiwilligen Wertschätzung entgegenzubringen bedarf es, auch nach Schöffler, im Normalfall keiner großen finanziellen Mittel, denn häufig reicht schon eine wertschätzende Grundhaltung bei der täglichen Arbeit, ein offenes Ohr für etwaige Probleme oder eine Würdigung im öffentlichen Rahmen. Es sollte jedoch vermieden werden, Standardgeschenke wie Blumen oder eine Flasche Wein zu überreichen, besser geeignet sind, aus Sicht der Autorin, individuelle Dankesformen.¹²³

Worauf unbedingt geachtet werden sollte, ist der Umstand, dass das ehrenamtliche Engagement für die Freiwilligen nicht mit zusätzlichen Kosten verbunden sein sollte. Daher ist es unerlässlich, Fahrkostenersätze und Aufwandsentschädigungen anzubieten.¹²⁴

Bezüglich der Weiterbildungsmöglichkeiten sollte das Institut stets darauf bedacht sein, sowohl die eigenen Vorteile, als auch jene der Freiwilligen zu kombinieren, um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen „Zuckerl“ und „Dazulernen“ herzustellen. Es gilt auf die Tatsache Rücksicht zu nehmen, dass Weiterbildungen als Auszeichnung dienen und den Ehrenamtlichen keinen zusätzlichen Aufwand bzw. zusätzliche Kosten verursachen sollten.

Da die Ergebnisse der Interviews darauf schließen lassen, dass vor allem die potenziellen älteren Freiwilligen keine allzu große Motivation an den Tag legen, an Weiterbildungen teilzunehmen, würde die Verfasserin dem Institut Folgendes empfehlen: zum einen die Vorteile, beispielsweise von Workshops bzw. Seminaren, explizit anzusprechen, welche im Kapitel 8.2 angeführt sind, um auf diesem Weg positiv zur Motivation beizutragen, zum anderen, die Fortbildungen nicht als solche zu kommunizieren, sondern diese mit Ausflügen etc. zu verbinden, um den älteren Ehrenamtlichen nicht das Gefühl zu vermitteln, sie würden eine Weiterbildung besuchen. Bei den jüngeren Ehrenamtlichen sieht die Autorin diese Problematik nicht, da sich alle Befragten äußerst positiv zu Seminaren bzw. Workshops geäußert haben. Bei dieser Zielgruppe sollte das Institut eher darauf bedacht sein, diese Personen möglichst individuell, auf ihre spezifischen Interessen und Bedürfnisse bezogen, zu

¹²³ Vgl. Schöffler (2006), 113.

¹²⁴ Vgl. Schöffler (2006), 113.

entwickeln. Beim jüngeren Zielpublikum sieht die Autorin die Problematik eher darin, die passenden Workshops bzw. Seminare für die einzelnen Personen zu finden.

Auch wenn es sich bei dem neuen Mitarbeiter „nur“ um einen ehrenamtlichen Helfer handelt, ist es unerlässlich, sich bereits vor seinem ersten Einsatz persönlich mit ihm auseinanderzusetzen, um sich ein Bild von seinen Vorstellungen und Erfahrungen machen zu können. In diesem Erstgespräch sollte, nach Schöffler abgeklärt werden, für welche Tätigkeiten der Interessent körperlich und geistig geeignet ist, denn häufig unterschätzen Personen, mit welchen beträchtlichen körperlichen Anstrengungen die Arbeit im Behindertenbereich verbunden ist. Zudem ist es möglich, im Zuge dieses Erstgesprächs etwaigen Qualifikationsbedarf vorab zu klären, um ein individuelles Schulungsprogramm für den neuen Ehrenamtlichen zu entwickeln.¹²⁵ Die Begleitung durch den Ehrenamtsverantwortlichen, im Kapitel 5.3 angeführt, ist in der ersten Phase deutlich intensiver als nach der Einarbeitungszeit, denn nur durch regelmäßige Gespräche ist es dem Ehrenamtsverantwortlichen möglich, sich ein Bild darüber zu machen, welche Erfahrungen der Ehrenamtliche bis dato bereits gesammelt hat. So kann schon frühzeitig erkannt werden, wo dieser gegebenenfalls noch Defizite aufweist oder von sich aus eine noch intensivere Einarbeitung bzw. Weiterbildung benötigt.

Die Autorin erachtet es als sinnvoll, allen Ehrenamtlichen des Instituts Zugang zu internen Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen zu ermöglichen und zusätzlich die Workshops des ULF in Anspruch nehmen zu lassen. Ziele dieser Workshopreihe sind der Erwerb von fachlichem und fachspezifischem Wissen, vor allem aber Persönlichkeitsentwicklung sowie Erfahrungsaustausch. Diese Bildungsangebote sollten den Ehrenamtlichen Unterstützung bieten und wichtige Grundlagen vermitteln.

Außerdem sollte jeder ehrenamtliche Helfer die Möglichkeit erhalten, bei Bedarf, nach Genehmigung durch den Ehrenamtsverantwortlichen, eine Einzelsupervision in Anspruch zu nehmen. Ziel dieser Einzelsupervision sollte sein, berufliche Situationen zu reflektieren und die ehrenamtlichen Mitarbeiter zu befähigen, die damit verbundenen Probleme und Herausforderungen konstruktiv zu bewältigen, Konflikte zu lösen, das eigene Rollenverständnis zu festigen und Veränderungsprozesse aktiv zu steuern.

¹²⁵ Vgl. Schöffler (2006), 57f.

Weiters wäre es ratsam, die Freiwilligen an mindestens zwei Workshops pro Jahr teilzunehmen zu lassen. Die angebotene Palette des ULF reicht von Konfliktbewältigung, über Umgang mit Stress bis hin zu Zeit- und Selbstmanagement.

Die Autorin würde vor allem den „jungen“ ehrenamtlichen Helfern, die teilweise über wenig Erfahrung im Kontakt mit beeinträchtigten Menschen verfügen, den Besuch eines Workshops zum Thema „Abgrenzung“ empfehlen. Grenzen bieten den Menschen Sicherheit, Orientierung und Halt. Sich abzugrenzen bedeutet, über die eigenen Bedürfnisse Bescheid zu wissen und diese zu kennen. Je näher man Menschen bei der täglichen Arbeit kommt, desto wichtiger wird es, die eigenen Grenzen abzu stecken und die des Gegenübers zu respektieren. Wenn man sich selbst Grenzen setzt, sollte man sich dabei wohl fühlen, da dies für die eigene Gesundheit geschieht. Es ist nur dann möglich, etwas für andere Menschen zu leisten, wenn ausreichend für sich selbst gesorgt wird. Das Institut würde es sehr begrüßen, wenn die ehrenamtlichen Helfer zu Beginn einen Workshop zu diesem Thema absolvieren könnten, um diese Problematik bereits im Anfangsstadium des ehrenamtlichen Engagements weitgehend zu beseitigen. Dieser Workshop würde vom Unabhängigen LandesFreiwilligenzentrum angeboten werden und wäre für die Freiwilligen kostenlos. Das ULF bietet auch die Möglichkeit, Seminare zu organisieren, die nicht standardmäßig angeboten werden.

Auf eine längerfristige Planung der Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen, gekoppelt mit flexiblem Reagieren des Ehrenamtsverantwortlichen auf aktuelle Themen, sollte im Institut Hartheim ein zentraler Fokus gelegt werden. Im Zuge dessen wäre es auch ratsam, regelmäßig Experten zum monatlichen Ehrenamtlichentreff einzuladen, um für eine kontinuierliche Weiterbildung sowie Motivation der ehrenamtlichen Helfer Sorge zu tragen.

14. Resümee

Der Wandel des Ehrenamts hat erhebliche Auswirkungen auf die Rahmenbedingungen ehrenamtlicher Arbeit. Die Motivlagen und Anforderungen der Freiwilligen sind in der heutigen Zeit vielfältiger als noch vor Jahrzehnten und daher schwer zu verallgemeinern. Es gibt nicht nur die „neuen“ Ehrenamtlichen, sondern oftmals auch ein Nebeneinander verschiedener Bedürfnis- und Interessenslagen. Daher ist es für Organisationen wichtig, bei der Ausgestaltung eines Freiwilligenmanagements, Wahlmöglichkeiten und Gestaltungsspielräume zu schaffen, um so für möglichst viele ehrenamtlich Interessierte offen zu sein.

Die Frage, wie ehrenamtliche Mitarbeiter rekrutiert, integriert und auf Dauer an die Organisation gebunden werden können, sollte diese Bachelorarbeit beantworten. Das Hauptaugenmerk des praktischen Teils dieser Arbeit lag speziell auf der Definition der Zielgruppen, der Gewinnung, Anerkennung und Weiterbildung Ehrenamtlicher im Institut Hartheim. Bei der Definition der relevanten Zielgruppen wurden sowohl interne als auch externe Zielgruppen umfassend erörtert und speziell für diese unterschiedlichste Möglichkeiten der Anerkennung und Weiterbildung generiert. Im Mittelpunkt standen dabei die sehr jungen Freiwilligen, wie beispielsweise die derzeitigen Zivildienstler sowie die pensionierten Begleitdienstmitarbeiter des Instituts. Bei den diversen Wegen der Ansprache wurde vor allem darauf geachtet, das Werbebudget auf einem eher niedrigen Niveau zu halten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Freiwilligenarbeit ein Geben und Nehmen ist, auch wenn dies oftmals nicht so gesehen wird. Ehrenamtliche kommen nicht, um der Einrichtung zu helfen, Geld einzusparen, sondern sie wollen eine sinnvolle Arbeit leisten. Die Tätigkeit an sich ist häufig Motivation für die Übernahme eines ehrenamtlichen Engagements. Viele Organisationen schrecken vor einem Engagement Ehrenamtlicher zurück, da dieser Einsatz nicht „für umsonst“ zu haben ist. Neben den direkten Kosten wie Fahrtkostenerstattungen oder Arbeitsmaterialien werden zeitliche und personelle Ressourcen für die Planung, Organisation und Begleitung benötigt. Wenn diese Ressourcen nicht zur Verfügung stehen, führt dies zu Frustration auf beiden Seiten und eine Integration und erfolgreiche Zusammenarbeit ist mittelfristig zum Scheitern verurteilt.

Literaturverzeichnis

Bücher / Fachbeiträge

Andeßner, René Clemens: Integriertes Potenzialmanagement in Nonprofit-Organisationen, Linz 2004

Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: Die Wiener Schule der NPO-Forschung, in: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management, 4. Auflage, Stuttgart 2007, 3-16

Beher, Karin/ Liebig, Reinhard/ Rauschenbach, Thomas: Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess, Weinheim/München 2000

Biedermann, Christiane: Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren. Eine Handlungsanleitung, in: Rosenkranz, Doris/ Weber Angelika (Hrsg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Weinheim/München 2002, 79-87

Biedermann, Christiane: Was heißt Freiwillige managen? – Grundzüge des Freiwilligen-Managements, in: Nährlich, Stefan/ Zimmer, Annette (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung, Opladen 2000, 107-128

Brack, Ruth: Grundsätzliche Überlegungen zum Einsatz von Freiwilligen in der Sozialarbeit, in: Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der Schulen für Soziale Arbeit (Hrsg.): Freiwillige Tätigkeit und Selbsthilfe aus der Sicht beruflicher Sozialarbeit, Bern 1986, 42-72

Bröckermann, Reiner: Fesselnde Unternehmen – gefesselte Beschäftigte, in: Bröckermann, Reiner/ Pepels, Werner (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin 2004, 15-32

Buchinger, Erwin: Vorwort, in: Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz (Hrsg.): Leitfaden zur Entwicklung von Bildungsmaßnahmen für Freiwillige. Für Vereine, Organisationen und Institutionen, für Anbieter von Bildungsprogrammen für Freiwillige, 2. Auflage, Linz 2008, 5

Eckardstein, Dudo von/ Mayerhofer, Helene: Personalstrategien für Ehrenamtliche in sozialen NPOs, in: Eckardstein, Dudo von/ Ridder, Hans-Gerd (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, 1. Auflage, München/Mering 2003, 77-95

Ettinger, Elfi: Innovative Entwicklungen im Human Resource Management hinsichtlich Personalbindung ans Unternehmen, Linz 2003

Frey, Helmut: Handbuch der Personalbeschaffung, Frankfurt am Main 1980

Fröhlich, Werner: Nachhaltiges Personalmarketing: Entwicklung einer Rahmenkonzeption mit praxistauglichem Benchmarking-Modell, in: Fröhlich, Werner (Hrsg.): Nachhaltiges Personalmarketing. Strategische Ansätze und Erfolgskonzepte aus der Praxis, 1. Auflage, Frechen 2004, 15-49

Gmür, Markus/ Klimecki, Rüdiger G.: Personalmanagement. Strategien - Erfolgsbeiträge - Entwicklungsperspektiven, 3. erweiterte Auflage, Stuttgart 2005

Graf, Anita: Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus, Bern 2002

Heimbrock, Klaus Jürgen: Human Resources Management. Dynamische Unternehmen, 1. Auflage, Frechen 2005

Heimgartner, Arno: Ehrenamtliche bzw. freiwillige Arbeit in Einrichtungen Sozialer Arbeit, Frankfurt am Main 2004

Höft, Stefan/ Hell, Benedikt: Die Bindungswirkung von Unternehmenspraktika im Rahmen des Hochschulmarketings: Affektives Commitment als endogene und exogene Variable, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1/2007, 5-21

Hollweger, Eva: Soziales Ehrenamt in Österreich, in: Österreichisches Komitee für Soziale Arbeit (Hrsg.): Ehrenamt in sozialen Trägerorganisationen. Freiwilligenarbeit in Österreich, Wien 1999, 8-15

Horsch, Jürgen: Personalplanung. Grundlagen – Gestaltungsempfehlungen - Praxisbeispiele, Herne/Berlin 2000

Kaltenbrunner, Katharina Anna: Integriertes Freiwilligenmanagement in großen, fremdleistungsorientierten Nonprofit-Organisationen. Ein Modell zur Führung freiwilliger Mitarbeiter, in: Schauer, Reinbert/ Budäus, Dietrich/ Reichard, Christoph (Hrsg.): Public und Nonprofit Management. Arbeitsberichte und Forschungsergebnisse aus Deutschland und Österreich, Linz 2006, 121-140

Kaltenbrunner, Katharina Anna: Integriertes Freiwilligenmanagement in großen, fremdleistungsorientierten Nonprofit-Organisationen, Frankfurt am Main 2010

Kegel, Thomas: Gute Organisation vorausgesetzt. Aufgaben für das Management von Volunteers, in: Rosenkranz, Doris/ Weber, Angelika (Hrsg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Weinheim/München 2002, 89-101

Mayer, Horst O.: Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 2. verbesserte Auflage, Oldenburg 2004

Mentzel, Wolfgang: Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, 3. Auflage, Freiburg 1985

Metul, Sabine: Motivation zum ehrenamtlichen Engagement und allgemeine Lebensziele von MitarbeiterInnen verschiedener Vereine. Institut für Psychologie, Diplomarbeit, Graz 2006

Nicolai, Christiana: Personalmanagement, Stuttgart 2006

Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 10. Auflage, Leipzig 2003

Pass, Claudia/ Hofer, Bernhard: Freiwilligenorganisationen im Umbruch. Eine empirische Erhebung bei öö. Freiwilligenorganisationen, Linz 2006

Purtschert, Robert: Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, 2. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2005

Quenzler, Alfred: Strategisches Employer Branding. AUDI AG, in: Trost, Armin (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln 2009, 191-207

Regnet, Erika: Alles paletti? Volunteers und Konfliktmanagement, in: Rosenkranz, Doris/ Weber, Angelika (Hrsg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Weinheim/München 2002, 103-118

Schöffler, Mona: Ehrenamtliche Mitarbeit organisieren, Hannover 2006

Scholl, Armin: Die Befragung. Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung, Konstanz 2003

Ursel, Christine: „Wenn ich euch nicht hätte“ – Volunteers in der Behindertenhilfe, in: Rosenkranz, Doris/ Weber, Angelika (Hrsg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Weinheim/München 2002, 181-188

Wehling, Margret: Personalmanagement für unbezahlte Arbeitskräfte, Bergisch Gladbach/Köln 1993

Weichselbaumer, Josef: Arbeitsvereinbarungen mit Ehrenamtlichen, in: Bahr, Silke (Hrsg.): Ehrenamtliche begleiten und leiten. Hilfestellungen und Informationen für Haupt- und Ehrenamtliche in Führungsfunktionen, Linz 2004, 47-61

Internetquellen

Arbeitsratgeber, Ehrenamt und Freiwilligenarbeit,

http://www.arbeitsratgeber.com/ehrenamt_0063.html#Z1 (Stand: 18.02.2013)

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz: Freiwilligenbericht 2009,

<http://www.bmask.gv.at/cms/site/attachments/3/4/0/CH0016/CMS1245323761951/freiwilligenbericht.pdf> (Stand: 18.02.2013)

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz: Leitfaden zur Entwicklung von Bildungsmaßnahmen für Freiwillige (2008a),

http://bmsk2.cms.apa.at/cms/freiwilligenweb/attachments/6/9/4/CH0586/CMS1221810812610/leitfaden_freiwillige_.pdf (Stand: 27.12.2012)

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz: Leitfaden zur Entwicklung von Lehrgängen für Freiwilligen-Begleiter/innen, Freiwilligen-Koordinator/inn/en, Freiwilligen-Manager/innen (2008b),

http://bmsk2.cms.apa.at/cms/freiwilligenweb/attachments/6/9/4/CH0586/CMS1221810812610/leitfaden_lehrplanentwicklung.pdf (Stand: 07.04.2013)

Ehrenamtsbörse, Angebote der Ehrenamtsbörse,

<http://www.ehrenamtsboerse.at/?sid=90> (Stand: 28.12.2012)

Freiwilligenweb, Nachweis über Freiwillige Tätigkeiten,

<http://www.freiwilligenweb.at/index.php?id=CH0891> (Stand: 28.01.2013)

IMAS-Report: Ehrenamt als „Sinn-Quelle“,

<http://www.imas.at/images/imas-report/2011/7-2011.pdf> (Stand 28.02.2013)

Institut Hartheim (2013a), Angebote,

<http://www.institut-hartheim.at/index.php?id=118> (Stand: 01.02.2013)

Institut Hartheim (2013b), Leitbild,

<http://www.institut-hartheim.at/index.php?id=118> (Stand: 18.02.2013)

Land Oberösterreich, Ehrensache – 2011 Jahr der Freiwilligenarbeit,

http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xchg/SID-950DC788-52360055/ooe/hs.xsl/101847_DEU_HTML.htm (Stand: 25.12.2012)

Land Oberösterreich, Leitfaden Freiwilligenarbeit in Alten- und Pflegeheimen (2011),

<http://www.land->

[oberoesterreich.gv.at/files/publikationen/so_leitfaden_FreiwArbeit_APH.pdf](http://www.land-oberoesterreich.gv.at/files/publikationen/so_leitfaden_FreiwArbeit_APH.pdf) (Stand: 20.12.2012)

Land Oberösterreich, Treffpunkt Ehrenamt, <http://www.treffpunkt-ehrenamt.at/>

(Stand: 27.02.2013)

Lesky, Martin: Bericht zur Tagung – Freiwillige erfolgreich einbinden,

<http://www.freiwilligenzentrum.at/media/files/Bericht%2008.pdf> (Stand: 25.02.2013)

Matthes, Elke: Karrieresprung. Stellenbeschreibung: Ein unterschätztes Instrument, in: Frankfurter Allgemeine Wirtschaft,

<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/karrieresprung-stellenbeschreibung-ein-unterschaetztes-instrument-1112392.html> (Stand: 27.02.2013)

NPO Institut: Aktuelle Trends und gesellschaftspolitische Bedeutung der Ehrenamtlichkeit in Österreich,

<http://www.martinus.at/martinus/unterlage/forumde/30405092007104111.pdf> (Stand: 18.02.2013)

Ring österreichischer Bildungswerke, Kompetenz und informelles Lernen,
<http://msplhs15.bon.at/~admin87/ring/kompetenzentwicklung/kompetenzportfolio.php>
(Stand: 26.12.2012)

Trost, Armin: Human Resource Management,
http://www.arminrost.de/kur-se/HRM_IB8_6.pdf (Stand: 19.12.2012)

Unabhängiges LandesFreiwilligenzentrum (2013a), Bildungsangebote,
<http://www.ulf-ooe.at/node48,49,lehrgang-fuer-freiwilligenkoordinatorinnen.html>
(Stand: 19.02.2013)

Unabhängiges LandesFreiwilligenzentrum (2013b), Definition Freiwilligenarbeit,
<http://www.ulf-ooe.at/node2,0,freiwilliges-engagement.html> (Stand: 19.02.2013)

Uni Stuttgart, Training on the job,
<http://www.uni-stuttgart.de/personalentwicklung/handlungsfelder/training/> (Stand:
25.02.2013)

Wirtschaftslexikon Gabler, Non-Profit-Organisation,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/non-profit-organisation-npo.html?referenceKeywordName=NBO> (Stand: 18.02.2013)

Anhang

Anlage 1: Verzeichnis der Gesprächspartner

Anlage 2: Interviewleitfaden Zivildienstler

Anlage 3: Interviewleitfaden Begleitdienstmitarbeiter

Anlage 1:

Verzeichnis der Gesprächspartner

Bumberger Dominik, Zivildienstler, Außenstelle Oberlandshaag

Deixler Manuel, Zivildienstler, Institut Hartheim

Mitterlehner Martin, Zivildienstler, Institut Hartheim

Preindl Thomas, Zivildienstler, Außenstelle Ottensheim

Wagner Jan, Zivildienstler, Institut Hartheim

Aptacy Anna, Begleitdienstmitarbeiterin, Alkoven

Hubner Ingrid, Begleitdienstmitarbeiterin, Linz

Limberger Helga, Begleitdienstmitarbeiterin, Alkoven

Prinz Lisbeth, Begleitdienstmitarbeiterin, Alkoven

Schwertberger Helga, Begleitdienstmitarbeiterin, Stroheim

Sternbauer Karin, Freiwilligenkoordinatorin im Institut Hartheim, Alkoven

Roth Tina, Mitarbeiterin ULF, Linz

Anlage 2:

Interviewleitfaden für die Befragung der Zivildienstler

1. Seit wann bist du schon als Zivildienstler im Institut Hartheim tätig?
2. In welchem Bereich bist du derzeit tätig?
3. Warum hast du dich für die Absolvierung des Zivildienstes und nicht für den Wehrdienst entschieden?
4. Hast du dich speziell für das Institut Hartheim entschieden oder wurdest du von der Zivildienststelle zugeteilt?

(wenn Entscheidung aufseiten des Zivildienstlers lag, dann...)

- 4.1. Was war der Grund, warum du dich für das Institut Hartheim entschieden hast?
5. Welche Erwartungen hattest du vor dem Beginn deines Zivildienstes?
6. Haben sich deine Erwartungen bestätigt?
7. Hättest du Verbesserungsvorschläge?
8. Wie sehen deine beruflichen Pläne nach dem Zivildienst aus?
9. Könntest du dir vorstellen, dich nach dem Zivildienst im Institut Hartheim ehrenamtlich zu engagieren?

(Wenn ja, dann...)

- 9.1. In welchen Bereichen würdest du gerne tätig sein?

(Wenn nein, dann...)

- 9.2. Was ist der Grund, warum du dich nicht ehrenamtlich engagieren möchtest?
10. Welche Anerkennung / Anreize würdest du dir wünschen, solltest du dich ehrenamtlich engagieren?
11. Wäre es für dich wichtig, an Weiterbildungen teilzunehmen, während eines ehrenamtlichen Engagements?

(Wenn ja, dann...)

- 11.1. An welcher Art der Weiterbildung wärst du interessiert?

(Wenn nein, dann...)

- 11.2. Aus welchem Grund wünschst du dir keine Weiterbildungen?

Anlage 3:

Interviewleitfaden für die Befragung der pensionierten Begleitdienstmitarbeiter

1. Seit wann sind Sie schon als Begleitdienstmitarbeiter im Institut Hartheim tätig?
2. In welchen Bereichen üben Sie den Begleitdienst aus?
3. Was war die Motivation, um als Begleitdienstmitarbeiter tätig zu werden?
4. Haben sich Ihre Erwartungen bezüglich des Begleitdienstes im Institut Hartheim erfüllt?
5. Hätten Sie Verbesserungsvorschläge?
6. Könnten Sie sich vorstellen, sich ehrenamtlich, also unentgeltlich im Institut Hartheim zu engagieren?

(Wenn nein, dann...)

6.1 Was ist der Grund, warum Sie sich nicht ehrenamtlich engagieren möchten?

7. Welche Anerkennung / Anreize würden Sie sich wünschen, sollten Sie sich ehrenamtlich engagieren?
8. Hätten Sie auch Interesse an Kursen zur Weiterbildung, während eines ehrenamtlichen Engagements?

(Wenn ja, dann...)

8.1 An welcher Art der Weiterbildung wären Sie interessiert?

(Wenn nein, dann...)

8.2 Aus welchem Grund wünschen Sie sich keine Weiterbildungsmaßnahmen?

Susanne Weißenberger

Am Anger 6/5

4101 Feldkirchen

Tel.: 0664/2164060

susanne.weissenberger@gmx.at



Lebenslauf

Geburtsort und -datum:	Linz, am 30.07.1986
Staatsbürgerschaft:	Österreich
Schulbildung:	1992-1993 Vorschule Feldkirchen 1993-1997 Volksschule Feldkirchen 1997-2001 Hauptschule Feldkirchen 2001-2006 Handelsakademie Eferding Seit 2010 Studium Sozialmanagement FH Linz
Kenntnisse:	Wirtschaftliche Kenntnisse Sprachkenntnisse EDV-Kenntnisse Textverarbeitungskenntnisse
Bish. berufl. Tätigkeit:	2006-2009 Bankangestellte Raiffeisenbank Feldkirchen – Goldwörth
Praktika:	2012 Institut Hartheim – Bereichsleitung (360h)
Führerschein:	Klasse BCEF

Feldkirchen, am 15.05.2013