



ZUSAMMENFASSUNG

Masterarbeit: Freiwilligenkoordination

Sandra Oberarzbacher
s.oberarzbacher@gmail.com

1 EINLEITUNG

NPOs stehen vor unterschiedlichen Herausforderungen. Es wird prognostiziert, dass sich immer weniger Menschen ehrenamtlich betätigen wollen und dadurch ein Mangel an Freiwilligen entsteht. Dies ist unter anderem auf die demografische Entwicklung und die wachsenden Anzahl an Organisationen, welche auf den Einsatz von Freiwilligen setzen, zurückzuführen. Der Trend geht zum episodischen Ehrenamt. Dies bedeutet, dass freiwillige Verpflichtungen entweder für einen kurzen Zeitraum oder für regelmäßige Intervalle mit kurzen Einheiten abgeschlossen werden. Dadurch verringert sich das Commitment zur Organisation. Des Weiteren wird es für Ehrenamtliche immer wichtiger, die eigenen Stärken gezielt einzubringen und einen persönlichen Nutzen aus dem Ehrenamt zu ziehen. Außerdem muss die Tätigkeit mit dem Lebensstil und den beruflichen sowie privaten Verpflichtungen kompatibel sein. Deshalb wird mehr Flexibilität bei der Freiwilligenkoordination gefordert. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, ist der Einsatz eines professionellen Freiwilligenmanagements notwendig.

Einige Aspekte des Freiwilligenmanagements, wie die Motive und demographischen Charakteristika der Ehrenamtlichen, wurden bereits ausgiebig untersucht, jedoch wurde der Bereich der Freiwilligenkoordination in der Wissenschaft eher stiefmütterlich behandelt.

In der Masterarbeit wurden folgende Forschungsfragen gestellt:

- *Welche Formen der Freiwilligenkoordination sind in großen, österreichischen NPOs mit unterschiedlicher Abhängigkeit von freiwilligem Engagement vertreten?*
- *Welcher Zusammenhang zwischen der Form der Freiwilligenkoordination und der langfristigen Bindung der Ehrenamtlichen an die Organisation ist ersichtlich?*

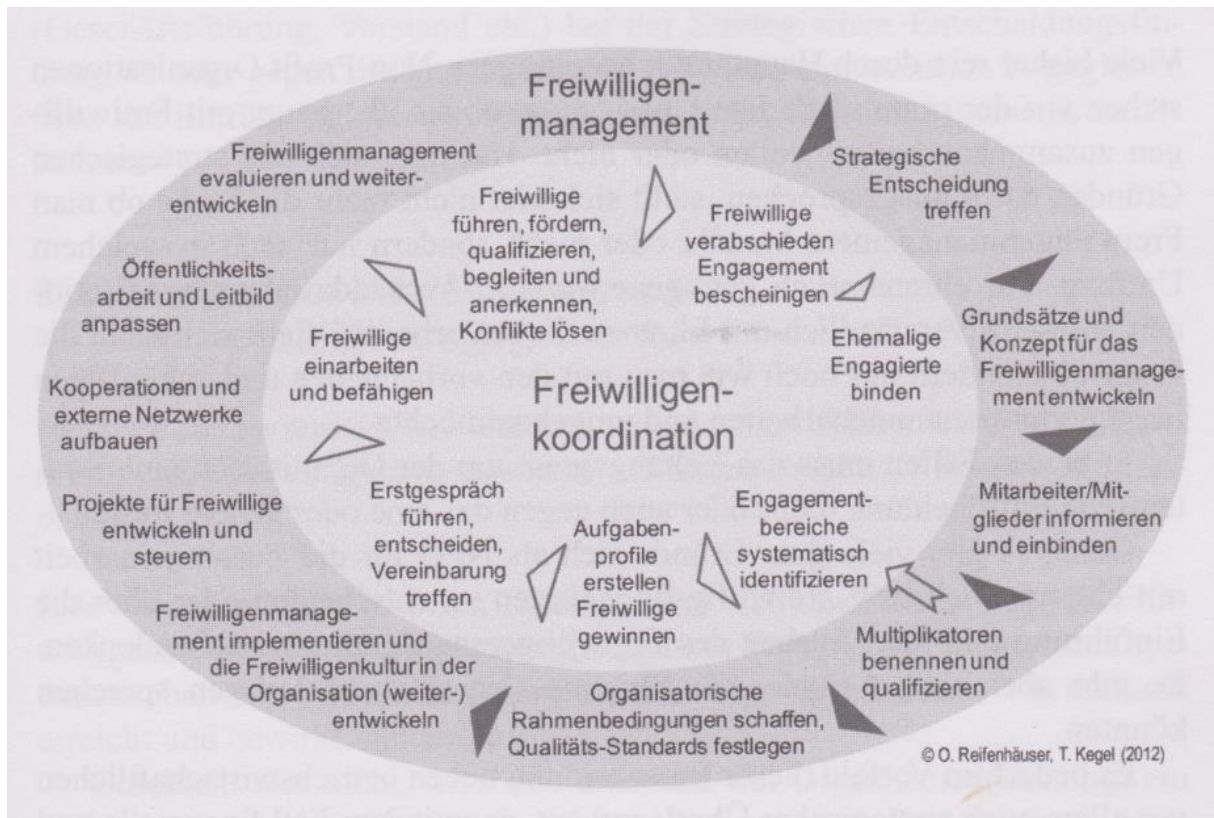
Außerdem wurde untersucht, welche Vorteile aus der langfristigen Bindung von Freiwilligen entstehen können.

2 THEORIE

2.1 Freiwilligenmanagement und -koordination

Um die Grundgedanken des Freiwilligenmanagements umsetzen zu können, sind MitarbeiterInnen notwendig, die in direktem Kontakt mit den Ehrenamtlichen stehen und als Schnittstelle zwischen Organisation und Freiwilligen fungieren. Diese Rolle übernehmen die FreiwilligenkoordinatorInnen.

Das Modell von Reifenhäuser und Kegel zeigt die Verbindung zwischen dem Freiwilligenmanagement und der Freiwilligenkoordination. Die Aufgaben des Freiwilligenmanagements sind die Organisationsentwicklung und strategische Planung. Die Freiwilligenkoordination setzt die Ziele des Freiwilligenmanagements um und tritt als Bindeglied zwischen der Organisation und den Freiwilligen auf.



Das Freiwilligenmanagement-Modell (Reifenhäuser 2013, S.17)

Die Aufgaben der FreiwilligenkoordinatorInnen, welche im inneren Kreis dargestellt werden, werden unterschiedlich umgesetzt. Drei Stile der Freiwilligenkoordination können identifiziert werden.

(1) „horizontal style“

Der „horizontal style“ zeichnet sich durch Autonomie für die Freiwilligen aus. Die KoordinatorInnen arbeiten mit flachen Strukturen und fördern offene Kommunikation. Eine flexible Einteilung der ehrenamtlichen Arbeit ist möglich. Die Freiwilligen stehen auf einer Ebene mit den KoordinatorInnen. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Dies resultiert in gesteigertem Selbstbewusstsein der Ehrenamtlichen und der Bereitschaft, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen. Durch mangelnde Führung können jedoch Probleme bezüglich der Effizienz entstehen. Unklare Aufgabenverteilungen und Verantwortlichkeiten sind die Folge.

(2) „nurturing style“

Am weitesten verbreitet ist der „nurturing style“. Die FreiwilligenkoordinatorInnen werden wie „Mütter“ wahrgenommen. Den Freiwilligen ist bewusst, dass die KoordinatorInnen über mehr Fachwissen verfügen. Die Bedürfnisse der Ehrenamtlichen sind den Beteiligten klar und werden gezielt befriedigt. Die Freiwilligen werden gefördert, jedoch nicht überfordert. Enge Beziehungen regen einen ausgiebigen Austausch an. Die persönliche Entwicklung der Freiwilligen steht im Fokus. Mediation und Konfliktbewältigungsmaßnahmen finden regelmäßig statt. Es muss darauf geachtet werden, dass durch den Fokus auf die Bedürfnisse der Freiwilligen, die Interessen der KlientInnen nicht vernachlässigt werden.

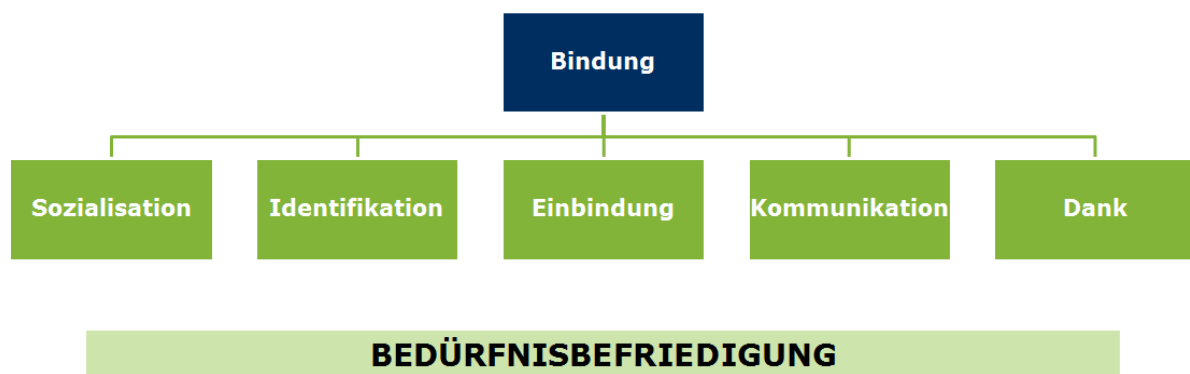
(3) „managerial style“

Der „managerial style“ legt das Hauptaugenmerk auf Effizienz und Effektivität. Die Freiwilligen werden durch bezahlte MitarbeiterInnen unterstützt, die auch kontrollieren, dass sich die Ehrenamtlichen an die formellen Regeln und Verfahrensweisen halten. Enge Beziehungen zwischen Klientinnen und Freiwilligen werden als unprofessionell angesehen. Es wird klar kommuniziert, dass die wichtigen Aufgaben von den Hauptamtlichen übernommen werden und die Freiwilligen nur eine unterstützende Funktion innehaben. Dies kann dazu führen, dass die Zufriedenheit der Ehrenamtlichen aufgrund mangelnder Wertschätzung sinkt. Dem Wunsch nach dem Aufbau von sozialen Beziehungen zu anderen Ehrenamtlichen und den KlientInnen wird nicht nachgekommen.

Die FreiwilligenkoordinatorInnen legen sich nicht ausschließlich auf einen Stil fest. Eine Kombination der Stile ist möglich, so dass eine Anpassung an die Aufgaben und die Persönlichkeiten der Freiwilligen realisierbar ist. Ehrenamtliche präferieren den „horizontal style“ und den „nurturing style“.

2.2 Bindung von Freiwilligen an die Organisation

Unter Freiwilligenbindung wird verstanden, dass die NPO Anreize schafft, damit die Freiwilligen langfristig der Organisation zur Verfügung stehen. Auch die emotionale Bindung und das Commitment zur NPO spielen hier eine Rolle.



Bindung entsteht, wenn die Bedürfnisse der Freiwilligen befriedigt werden. Dafür ist es notwendig, in Gesprächen, die Wünsche der Ehrenamtlichen zu analysieren. Die Zufriedenheit mit dem Engagement wird vorwiegend durch das Knüpfen von sozialen Kontakten, die Identifikation mit den Werten der Organisation, die Einbindung in die Prozesse der NPO, die Kommunikation auf allen Ebenen sowie Anerkennung und Dank beeinflusst.

3 METHODE

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurden acht Experteninterviews mit FreiwilligenkoordinatorInnen geführt. Berücksichtigt wurden KoordinatorInnen, die in großen, österreichischen NPOs mit bezahlten und unbezahlten MitarbeiterInnen beschäftigt sind. Alle NPOs

sind im sozialen Bereich aktiv. Nur eine Freiwilligenkoordinatorin ist ehrenamtlich tätig, die anderen ExpertInnen sind hauptamtlich angestellt.

	Art der Beschäftigung	Tätigkeitsbereich	Freiwillige	Hauptamtliche
FK 1	ehrenamtlich	SeniorInnenbetreuung	20	>4.000
FK 2	hauptamtlich	Unterstützung von Menschen mit Migrationshintergrund	20 aktiv, 20 temporär inaktiv	>4.000
FK 3	hauptamtlich	Kinder- und Jugendarbeit, insbesondere Menschen mit Behinderung	keine Angabe	>4.000
FK 4	hauptamtlich	Pflege, Betreuung, Soziales	850	750
FK 5	hauptamtlich	Wohnungslosenhilfe	20 regelmäßig, 110 einmalig	>200
FK 6	hauptamtlich	Wohnungslosenhilfe	100	4.000
FK 7	hauptamtlich	Betreutes Wohnen	600	3.500
FK 8	hauptamtlich	Unterstützung von Bedürftigen	420	10

4 ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN ERHEBUNG

4.1 Verhältnis zwischen bezahlten und unbezahlten MitarbeiterInnen

Allgemein ist das Ausmaß der Zusammenarbeit zwischen Ehren- und Hauptamtlichen in den untersuchten NPOs sehr unterschiedlich ausgeprägt. Ausschlaggebend dafür ist unter anderem, inwieweit die Tätigkeiten der Freiwilligen mit jenen der Hauptamtlichen verknüpft sind. Es zeigt sich, dass die meisten Ehrenamtlichen nur bei der Administration mit bezahlten MitarbeiterInnen in Kontakt treten.

Bei den Hauptamtlichen kann Skepsis bezüglich der Rolle von Ehrenamtlichen bestehen. Diese Befürchtungen müssen ernst genommen werden, um ein erfolgreiches Zusammenarbeiten zu ermöglichen. Durch ausgiebige Information und der Rolle der FreiwilligenkoordinatorInnen als Ansprechperson bei Problemen kann den Bedenken entgegengewirkt werden. Wenn den Hauptamtlichen bewusst wird, dass die Freiwilligen einen Mehrwert für die KlientInnen schaffen, entstehen Wertschätzung und Vertrauen. Die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen gestaltet sich sehr unterschiedlich. In manchen Organisationen arbeiten die beiden Gruppen zusammen, in anderen treffen sie sehr selten aufeinander. Dies ist vorwiegend von der Aufgabe der Freiwilligen in der NPO abhängig. Regelmäßige Besprechungen und Feste der Organisation bieten einen Rahmen zum Kennenlernen und Austausch.

Kontakt mit Hauptamtlichen bei Teamarbeit	... bei Administration
Untersuchungseinheit 1		
Untersuchungseinheit 2		X
Untersuchungseinheit 3	X	X
Untersuchungseinheit 4		X

Untersuchungseinheit 5		X
Untersuchungseinheit 6		X
Untersuchungseinheit 7	X	X
Untersuchungseinheit 8		X

4.2 Aufgaben der Freiwilligen

In fünf der untersuchten Projekte bzw. Organisationen erfüllen die Freiwilligen die Hauptaufgaben zur Strategieerreichung. Als Hilfe für die Hauptamtlichen werden Ehrenamtliche in zwei Untersuchungseinheiten eingesetzt. In drei Fällen bieten die Freiwilligen zusätzliche Leistungen an. Es wird angemerkt, dass das Projekt 3 Freiwillige mit allen drei Einsatzgebieten betraut. Die Koordinatorin 7 gibt an, Freiwillige zu betreuen, die sowohl Hilfsaktivitäten als auch Zusatzangebote leisten.

Einsatzgebiet der Freiwilligen	Hauptaktivität	Hilfsaktivität	Zusatzangebot
Untersuchungseinheit 1	X		
Untersuchungseinheit 2	X		
Untersuchungseinheit 3	X	X	X
Untersuchungseinheit 4			X
Untersuchungseinheit 5			X
Untersuchungseinheit 6	X		
Untersuchungseinheit 7		X	X
Untersuchungseinheit 8	X		

4.3 Aufgabenverteilung

Um den sich ändernden Forderungen der Ehrenamtlichen gerecht zu werden, muss die Aufgabenverteilung zunehmend flexibel, kurzfristig, individuell und bottom up, d.h. auf Augenhöhe und nicht vom Koordinator vorgegeben, durchgeführt werden.

Die Umsetzung dieses Trends ist in den untersuchten Organisationen deutlich erkennbar. Die FreiwilligenkoordinatorInnen versuchen, die Wünsche, Bedürfnisse und Kompetenzen der interessierten Ehrenamtlichen zu erfassen. Dies erfolgt bei Einführungsgesprächen. Da diese jedoch zeit- und somit kostenintensiv sind, wird zunehmend auf Informationsabende an Sammelterminen ausgewichen. Die Bedürfnisse der LeistungsempfängerInnen schränken die Möglichkeiten des freiwilligen Engagements ein. Bei der Aufgabenverteilung spielen die FreiwilligenkoordinatorInnen eine wesentliche Rolle. Ihnen kommt die Aufgabe zu, die Ansprüche der KlientInnen mit den Rahmenbedingungen der Ehrenamtlichen zu vereinen. Dafür muss bekannt sein, wann und in welchem Ausmaß sich die Freiwilligen engagieren möchten. Nur in zwei Fällen setzen die Ehrenamtlichen ihr Engagement individuell und kurzfristig fest. Ansonsten werden die Einsätze mit den KoordinatorInnen abgesprochen. Diese versuchen so gut es geht auf die Wünsche der Ehrenamtlichen einzugehen und Flexibilität zu gewährleisten.

Aufgabenverteilung	Prozess	Planung	Flexibilität	Entscheidung
Untersuchungseinheit 1	bottum up	langfristig	flexibel	in Gruppe
Untersuchungseinheit 2	bottum up	kurzfristig	flexibel	individuell
Untersuchungseinheit 3	bottum up	langfristig	starr	individuell
Untersuchungseinheit 4	bottum up (top down)	langfristig	flexibel (starr)	individuell
Untersuchungseinheit 5	bottum up	kurzfristig	flexibel	individuell
Untersuchungseinheit 6	bottum up	langfristig	starr	individuell
Untersuchungseinheit 7	bottum up	langfristig (kurzfristig)	starr (flexibel)	individuell
Untersuchungseinheit 8	bottum up	kurzfristig	flexibel	individuell

4.4 Vorteile langfristiger Bindung

Besonders hervorgehoben wird, dass durch ein langfristiges Engagement starke Beziehungen in den Teams entstehen, unabhängig davon, ob diese ausschließlich aus Freiwilligen oder Haupt- und Ehrenamtlichen bestehen. Die Mitglieder lernen sich besser kennen. Somit entstehen Vertrauen und Freundschaften. Dies fördert die Zufriedenheit aller und den Spaß an der Tätigkeit. Des Weiteren geben sieben von acht FreiwilligenkoordinatorInnen an, dass die Ehrenamtlichen mit zunehmender Erfahrung lernen und ihre Aufgaben dadurch immer besser erfüllen können. Dies ergibt eine Qualitätssteigerung für die LeistungsempfängerInnen. Auch diese profitieren von einer langfristigen Bindung der Ehrenamtlichen. Fünf InterviewpartnerInnen betonen, dass sich die KlientInnen Kontinuität wünschen. Auch die Beziehungen zwischen den Freiwilligen und den LeistungsempfängerInnen gewinnen erst mit der Zeit an Substanz. Als weiteren Vorteil der langfristigen Bindung von Ehrenamtlichen sehen drei KoordinatorInnen die Entwicklung eines Wissensmanagements. Erfahrene Freiwillige sind bei der Einschulung von neuen Ehrenamtlichen hilfreich und können eine Mentor-Rolle einnehmen. Des Weiteren tragen sie zur Weiterentwicklung der Organisation bei, indem sie Verbesserungspotentiale aufzeigen. Drei der FreiwilligenkoordinatorInnen sehen einen Kostenvorteil durch die langfristige Bindung von Ehrenamtlichen. Dies begründen sie durch den geringeren Ressourcen- und Zeitaufwand für die Betreuung von bestehenden Engagierten als für die Akquise und Einarbeitung von InteressentInnen.

Vorteile langfristiger Bindung	Beziehungen im Team	Beziehung KlientInnen	Qualitätssteigerung	Wissensmanagement	Kosten
Untersuchungseinheit 1	X		X		X
Untersuchungseinheit 2	X		X		X
Untersuchungseinheit 3		X	X		
Untersuchungseinheit 4	X	X	X	X	
Untersuchungseinheit 5	X	X		X	
Untersuchungseinheit 6	X	X	X		
Untersuchungseinheit 7	X	X	X		
Untersuchungseinheit 8	X		X	X	X

4.5 Einflussnahme auf die langfristige Bindung

Die InterviewpartnerInnen geben an, dass die Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Ehrenamtlichen ausschlaggebend für eine langfristige Bindung ist. Dafür sind Erstgespräche notwendig, bei denen die Vorstellungen, Erfahrungen und Fähigkeiten erfasst werden. Diese müssen bei der Verteilung der Aufgaben berücksichtigt werden. Hierbei ist wichtig, dass die Ehrenamtlichen nicht überfordert werden. Des Weiteren soll kontinuierlicher Austausch stattfinden, um zu gewährleisten, dass die Aufgaben auch im Zeitablauf noch zu den Freiwilligen passen. Auch zu gegenseitigem Feedback soll ermutigt werden.

Die Rolle der FreiwilligenkoordinatorInnen ist besonders hervorzuheben. Diese beeinflusst auch die anderen Kategorien, wurde jedoch als eigenständige Kategorie definiert, da mehrere InterviewpartnerInnen betont haben, dass die Zufriedenheit mit dem Engagement maßgeblich von der Beziehung zwischen den FreiwilligenkoordinatorInnen und den Ehrenamtlichen abhängt. Die KoordinatorInnen müssen sich gleich zu Beginn an als Ansprechperson präsentieren. Dies führt zu einem Gefühl der Sicherheit und der Wertschätzung bei den Freiwilligen. Da auch die Beziehung zu den KlientInnen die Verbleibdauer der Ehrenamtlichen beeinflusst, ist es eine bedeutende Aufgabe der FreiwilligenkoordinatorInnen, auf persönlicher Ebene passende Kontakte herzustellen. Des Weiteren ist es die Funktion der KoordinatorInnen in der Organisation Rahmenbedingungen zu schaffen, in welchen die Ehrenamtlichen problemlos arbeiten können. Außerdem stellen die FreiwilligenkoordinatorInnen oftmals den wichtigsten hauptamtlichen Kontakt für die Freiwilligen dar und dienen als Bindeglied zu anderen bezahlten MitarbeiterInnen und beeinflussen somit die Atmosphäre zwischen den beiden Gruppen.

Außerdem betonen die InterviewpartnerInnen, dass die Beziehungen zu den KollegInnen in den Teams die Zufriedenheit mit dem Engagement stark beeinflussen. Durch offizielle oder inoffizielle Mentor- oder Peer-Programme gestaltet sich der Einstieg für neue Mitglieder leichter und der Zusammenhalt im Team ist von Anfang an gegeben. Des Weiteren ist es wichtig, für verschiedene Möglichkeiten des Austausches zu sorgen. Diese können inoffiziell vor, nach oder während der Einsätze stattfinden. Jedoch sollten auch offizielle Termine angeboten werden. Austauschtreffen tragen zur Entlastung bei schwierigen Erfahrungen bei. Durch das Interesse an der Arbeit durch Ehren- und Hauptamtliche fühlen sich Freiwillige wertgeschätzt.

Das Interesse an der freiwilligen Arbeit und das Gespräch und Feedback darüber sind nur eine Form der Wertschätzung. Die FreiwilligenkoordinatorInnen geben an, dass die Einladungen zu Festen und Feiern, sowie die Vergabe von Geschenken und Urkunden auch als Wertschätzung wahrgenommen werden. Des Weiteren wird die Möglichkeit, mit Entscheidungsträgern zu sprechen und bei der Diskussion von Veränderungen miteinbezogen zu werden, als Anerkennung gewertet.

Von den Freiwilligenkoordinatorinnen 2 und 7 wird der Trend erkannt, dass sich Ehrenamtliche vermehrt aufgrund persönlicher Vorteile engagieren. Deshalb gewinnt das Angebot von Fort- und Weiterbildungen zunehmend an Bedeutung für die Bindung von Ehrenamtlichen.

Einflussnahme Bindung	Bedürfnis- orientierung	Freiwilligen- koordinatorIn	Beziehungen im Team	Wert- schätzung	Weiterbildung
UE 1	XX	X	X		X
UE 2	X	XX	X	X	XX
UE 3	X	X	XX	X	
UE 4	X	X	XX	X	X
UE 5	X	XX	X	X	X
UE 6	X	X	XX	X	X
UE 7	X	X	X	XX	XX
UE 8	XX	X	X	X	

4.6 Vergleich der verschiedenen Koordinationsformen

Generell geben die interviewten FreiwilligenkoordinatorInnen, welche vorwiegend den „horizontal“ oder „nurturing style“ anwenden, an, dass die meisten Ehrenamtlichen an einem langfristigen Engagement Interesse zeigen. Dies ist auf unterschiedliche Gründe zurückzuführen. Einerseits schätzen die Ehrenamtlichen die Rahmenbedingungen, die durch die Organisation und die FreiwilligenkoordinatorInnen geschaffen werden. Andererseits spielen auch die Beziehungen zu den LeistungsempfängerInnen eine Rolle. Veränderungen in der Sphäre der Freiwilligen, wie Veränderungen im Berufs- oder Privatleben, können allerdings zu Fluktuation führen.

Die KoordinatorInnen, welche den „horizontal style“ bevorzugen, betonen, dass bereits bei der Aufgabenverteilung auf die Wünsche und Bedürfnisse der Freiwilligen in Abstimmung mit den Zielen der Organisation eingegangen werden muss. Dies geschieht bei Gesprächen auf Augenhöhe mit den FreiwilligenkoordinatorInnen. Des Weiteren geben sie an, dass sich die KoordinatorInnen als Ansprechperson bei fachlichen und persönlichen Problemen präsentieren sollen, um eine langfristige Bindung der freiwilligen MitarbeiterInnen zu begünstigen. Dies steigert außerdem das Gefühl der Wertschätzung. Dieser Aspekt des „nurturing styles“ sollte demnach integriert werden. Augenmerk muss auch auf die Bildung eines harmonischen Teams mit starken Beziehungen und vielen Möglichkeiten zum Austausch gelegt werden. Ferner spielt das Angebot von Fort- und Weiterbildungen eine Rolle.

Die VertreterInnen des „nurturing styles“ betonen ihre Rolle als FreiwilligenkoordinatorInnen. Sie fungieren als Ansprechpersonen, Vertraute sowie als fachliche BeraterInnen. Sie versuchen, die Bedürfnisse der Freiwilligen bei Gesprächen vor und während des Engagements zu analysieren und anschließend durch die Verteilung der Aufgaben bestmöglich zu befriedigen. Durch ihren Einsatz wird bei den Freiwilligen ein Gefühl der Wertschätzung erzeugt. Der Austausch sorgt für Zufriedenheit und erleichtert den Umgang mit aufkommenden psychischen Belastungen. Durch das Angebot von Fortbildungen soll die persönliche Weiterentwicklung der Freiwilligen gefördert werden. Einzig der Koordinator 5 gibt an, sich mit hoher Fluktuation befassen zu müssen. Er führt dies auf mangelhafte Erwartungserfüllung zurück. Aktuell wird der „managerial style“ angewendet mit Facetten des „horizontal styles“. Die Ehrenamtlichen werden ausschließlich für das Angebot von zusätzlichen Aktivitäten eingesetzt. Es besteht hohe Flexibilität bei der Aufgabenverteilung,

diesbezügliche Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Allerdings werden die Ehrenamtlichen ansonsten nicht in die Organisation integriert. Da sich die Organisation erst seit Kurzem für die Freiwilligenarbeit geöffnet hat, herrscht bei der bezahlten Belegschaft noch Skepsis bezüglich dieses Programmes. Jedoch ist indessen das Bewusstsein gewachsen, dass Aspekte des „horizontal“ und „nurturing styles“ umgesetzt werden müssen, um die hohe Fluktuation einzuschränken. Der Koordinator gibt an, dass die FreiwilligenkoordinatorInnen bereits als Ansprechpersonen fungieren. Jedoch müssen die Möglichkeiten des Austausches sowie das Angebot für Weiterbildungen ausgebaut werden.

Koordinationsstil	„horizontal style“	„nurturing style“	„managerial style“
Untersuchungseinheit 1	XX		
Untersuchungseinheit 2		XX	
Untersuchungseinheit 3		XX	
Untersuchungseinheit 4	XX		
Untersuchungseinheit 5	X		XX
Untersuchungseinheit 6	XX		
Untersuchungseinheit 7		XX	
Untersuchungseinheit 8	XX		

5 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND PRAXISIMPLIKATIONEN

Die Forschungsarbeit hat gezeigt, dass in großen, österreichischen Nonprofit-Organisationen bei einer Kategorisierung nach Leonard u. a. (2004, S.212ff) vorwiegend der „horizontal style“ der Freiwilligenkoordination vorherrscht. Hierbei wird das Empowerment der MitarbeiterInnen durch flache Hierarchien und die Möglichkeit der Gestaltung durch offene Kommunikation gefördert. Die Rahmenbedingungen des Engagements werden von den KoordinatorInnen flexibel bei Gesprächen auf Augenhöhe mit den Freiwilligen definiert. Die Wünsche und Bedürfnisse der Ehrenamtlichen werden analysiert und berücksichtigt, wodurch die Zufriedenheit mit dem Engagement gesichert wird. Daraus resultiert eine hohe Bindung der Freiwilligen an die Organisation.

Auch der „nurturing style“ tritt in großen, österreichischen NPOs häufig auf. Hierbei spielen die FreiwilligenkoordinatorInnen selbst eine große Rolle in Hinsicht auf die Zufriedenheit der Ehrenamtlichen. Sie fungieren als kompetente Ansprechpersonen bei fachlichen und persönlichen Problemen. Die Bedürfnisbefriedigung der Ehrenamtlichen hat Priorität. Es wird darauf geachtet, die Freiwilligen nicht zu überfordern und in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Dadurch fühlen sich die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen wertgeschätzt und verpflichten sich zu einem langfristigen Engagement.

Der „managerial style“ findet hingegen kaum Anwendung. Die Fokussierung auf Effizienz und strikte Regeln führt aufgrund mangelnder Wertschätzung und Integration in die Organisation zu Unzufriedenheit und Fluktuation bei den Ehrenamtlichen.

Um Freiwillige langfristig an die Nonprofit-Organisation zu binden, ist es demnach wichtig, dass die KoordinatorInnen bei der Aufgabenverteilung die Wünsche und Bedürfnisse der Ehrenamtlichen auf

Augenhöhe diskutieren und anschließend bestmöglich zu erfüllen versuchen. Auch während des Engagements sollten Möglichkeiten zum gegenseitigen Austausch angeboten werden. Durch den Einsatz der FreiwilligenkoordinatorInnen erfahren die Ehrenamtlichen persönliche Wertschätzung, welche die Zufriedenheit maßgeblich bestimmt. Außerdem nimmt der Stellenwert des Weiterbildungsangebotes der NPOs zu. Die Ehrenamtlichen fordern vermehrt eine Gegenleistung für ihr Engagement und erwarten durch den Erwerb zusätzlicher Kompetenzen Vorteile in privater oder beruflicher Hinsicht. Des Weiteren sind freundschaftliche und wertschätzende Beziehungen mit den KollegInnen und KlientInnen ausschlaggebend für die Verweildauer der Ehrenamtlichen in der Organisation.

**langfristige
Bindung:**

Rahmenbedingungen für Freiwilligenarbeit definieren

Bedürfnisse der Ehrenamtlichen regelmäßig analysieren

KoordinatorInnen als Ansprechpersonen präsentieren

Wertschätzung anbieten

Zusammenhalt im Team fördern

Möglichkeiten des Austausches anbieten

Aufgaben nach Wünschen und Bedürfnissen der Freiwilligen verteilen

Freiwillige in die Entscheidungsfindung einbinden

Fort- und Weiterbildungen anbieten
