



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Das Personalmanagement von Freiwilligen zur Zeit der
Flüchtlingskrise 2015 und des Frühjahres 2016,
am Beispiel des Unternehmens „wieder wohnen““

verfasst von / submitted by

Elisabeth Müller Bakk.rer.soc.oec.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien, 2017 / Vienna 2017

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 915

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium der Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Kittel

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	III
1 Einleitung	2
2 Principal-Agent-Theorie.....	6
2.1 Betrachtungsgegenstände der Theorie.....	7
2.2 Informationsvorteile und -asymmetrien.....	8
2.3 Lösungsansätze	11
2.3.1 Vor Vertragsabschluss	11
2.3.2 Nach Vertragsabschluss	11
2.3.3 Weiterer Lösungsansatz.....	12
2.4 Principal-Agent-Theorie in Verbindung mit Freiwilligen.....	13
3 Definitionen	15
3.1 Freiwillige Mitarbeiter	15
3.2 Abgrenzung Freiwilligentätigkeit und Ehrenamt.....	17
4 Motive für Freiwilligenarbeit.....	19
5 Personalmanagement von Freiwilligen	25
5.1 Beschäftigungsformen.....	28
5.2 Bindung.....	29
5.3 In Krisenzeiten	30
6 Koordination von Freiwilligen.....	31
7 Die Zeit der Flüchtlingskrise	34
7.1 Kommunikation	35
7.2 Aufgabenverteilung	35
7.3 Mismatch von Tätigkeiten.....	36
8 Methode der Forschung	37
9 Auswertung der Interviews	41
9.1 Relevanz von Freiwilligen.....	41

9.1.1	Relevanz während der Krise	41
9.1.2	Relevanz nach der Krise	42
9.2	Anzahl der Freiwilligen	43
9.2.1	Bekanntheit der Anzahl	43
9.2.2	Zu viele Freiwillige.....	43
9.2.3	Zu wenige Freiwillige.....	44
9.2.4	Fluktuation von Freiwilligen	44
9.3	Motivationsgründe.....	45
9.3.1	Altruistische Motivationsgründe.....	45
9.3.2	Egoistische Motivationsgründe.....	46
9.4	Intensität des Engagements	47
9.5	Bindung von Freiwilligen	48
9.5.1	Kommunikation	48
9.5.2	Langfristigkeit.....	50
9.5.3	Psychologische Pflege	51
9.6	Match	53
9.6.1	Während der Krise	53
9.6.2	Nach der Krise	54
9.7	Krisenvorsorge	55
9.8	Tätigkeiten	56
10	Interpretation der Erwartungen	58
10.1	Theorie und Literatur.....	58
10.1.1	Hypothese 1	58
10.1.2	Hypothese 2.....	59
10.1.3	Hypothese 3.....	60
10.1.4	Hypothese 5.....	62
10.1.5	Hypothese 7.....	63
10.2	Zusätzliches	65
10.2.1	Hypothese 4.....	65

10.2.2	Hypothese 6	66
11	Resümee	69
12	Conclusio	75
	Literaturverzeichnis	IV
	Anhang	VIII
	Interviewleitfaden	VIII
	Abstract	X

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	monatliche Entwicklung der Asylanträge 2012-2015 in Österreich	3
Abbildung 2:	Spannungsfelder von Principal und Agent	7
Abbildung 3:	Einflussfaktoren auf freiwilliges Engagement	21

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Principal-Agent-Theorie	13
Tabelle 2:	Aufgestellte Kategorien	39
Tabelle 3:	gestützte und falsifizierte Hypothesen	68

Die Flüchtlingskrise im Jahr 2015 traf sozial engagierte Organisationen in Österreich beinahe unvorbereitet. Innerhalb der Monate September bis Dezember 2015 wollten über 600.000 flüchtende Menschen in Österreich ein- bzw. durchreisen. Dennoch boten viele Institutionen in unterschiedlichsten Bereichen Hilfe und Betreuung an, waren allerdings auf eine große Anzahl an freiwilligen Mitarbeitern angewiesen.

Unter diesen anteilnehmenden Institutionen befand sich ebenso „wieder wohnen“, ein Tochterunternehmen des Fonds Soziales Wien. In verschiedenen Einrichtungen sorgten freiwillige und hauptamtliche Mitarbeiter sowohl für Transitflüchtlinge, als auch Asylantragsteller. Ohne Mithilfe Freiwilliger wäre dies in keinsten Weise möglich gewesen, da das Unternehmen und dessen hauptamtliche Mitarbeiter von der Flüchtlingswelle sozusagen überrollt wurden. Die Institution ist nahezu vollkommen improvisiert und ungeplant in die Flüchtlingshilfe eingestiegen, wodurch ebenso das Management und der Umgang mit Helfern nicht geregelt erfolgten. Erst im Verlauf der Krisenzeit konnten relevante Aspekte und Handlungsweisen erkannt und eingeführt werden.

In den unterschiedlichen Einrichtungen des Unternehmens wurden Abläufe und Geschehen völlig unterschiedlich wahrgenommen. Besonders in Bezug auf das Freiwilligenmanagement konnte während den durchgeführten Interviews wenig Konsistenz festgestellt werden. Teamleiter mussten dementsprechend flexibel auf Gegebenheiten und auf die Unsicherheit der Unverbindlichkeit in Verbindung mit Freiwilligentätigkeiten reagieren können. Lösungsansätze der Principal-Agent-Theorie halfen bei der Minimierung von Schwierigkeiten und Unsicherheitsfaktoren. „Wieder wohnen“ versuchte zwar von Anfang an eine optimale unternehmensinterne Strategie und Organisation einzuführen, scheiterte jedoch zeitweilig an verschiedenartigen Umständen.

Nach Abflauen der Krisenzeit etablierten sich deutliche Strukturen und Schemata innerhalb des Unternehmens, wodurch sowohl die Betreuung der Flüchtlinge, als auch der Umgang mit Freiwilligen nun systematischer und geplanter durchgeführt werden können. Fraglich bleibt, ob eine effiziente und detaillierte Vorbereitung auf das Ausmaß der Flüchtlingskrise möglich gewesen wäre.

1 Einleitung

Im Jahr 2015 waren über 65 Millionen Menschen vor Gewalt und Not auf der Flucht. Diese Zahl setzte sich aus Flüchtlingen, Binnenvertriebenen und auf den Asylbescheid wartenden Personen zusammen. Über die Hälfte dieser Personen stammte aus Syrien, Afghanistan oder Somalia. 51 Prozent aller Vertriebenen waren unter 18 Jahren alt. Über die Mittelmeer-Route flohen über eine Million Menschen, um in Europa bzw. der Europäischen Union Schutz zu suchen (UNHCR(b), 2015).

Europaweit wurden 2015 nahezu dreimal mehr Asylanträge gestellt, als im Jahr 2014, wobei Antragsteller meist aus den Ländern Syrien, Afghanistan oder Irak stammten. Mitgliedstaaten der Europäischen Union zählten 1,2 Millionen gestellte Anträge, 50 Prozent davon in Deutschland und Schweden (UNHCR(a), 2016). In Österreich wurden 2015 über 88.000 Asylanträge gestellt, im Vergleich zum Jahr 2014 bedeutete dies eine Steigerung um 214,78% (BM.I, 2015).

Laut Medienberichten reisten bis Mitte September circa 50.000 Flüchtlinge durch Österreich, stellten allerdings nahezu keine Asylanträge, mit Ende September stiegen diese Zahlen deutlich an. An Spitzentagen des Herbstes 2015 kamen an österreichischen Grenzen mehr als 10.000 Flüchtlinge an und wollten ein- bzw. durchreisen. Die Summe dieser Personen belief sich zwischen Oktober und Dezember 2015 auf nahezu 500.000 Personen (UNHCR(c), 2016).

Die folgende Abbildung zeigt die monatliche Entwicklung von gestellten Asylanträgen in Österreich im Mehrjahresvergleich. Diese demonstriert, wie sich die Anzahl der Antragstellungen im Jahr 2015 entwickelte (BM.I, 2015). Deutlich ist der Ansprung der Summe der Asylanträge im September 2015 zu sehen. Zusätzlich wird klar dargestellt, dass mehr als die Hälfte der Asylanträge im Jahr 2015 in Österreich in der zweiten Jahreshälfte gestellt wurden.

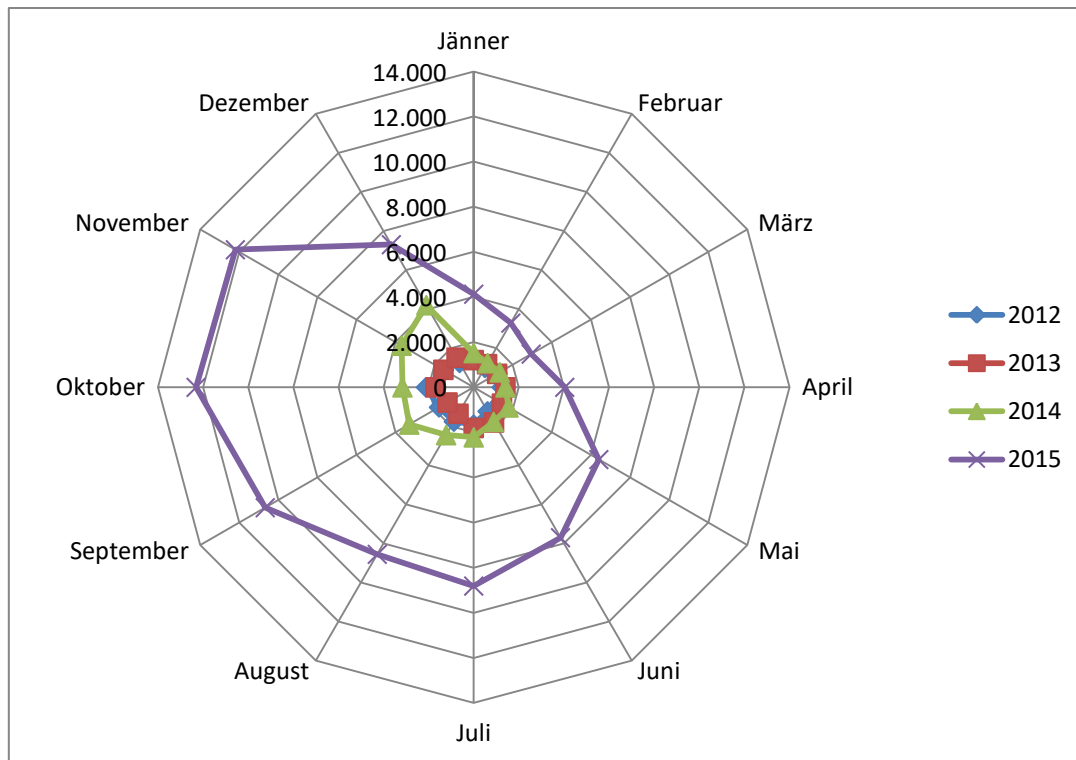


Abbildung 1: monatliche Entwicklung der Asylanträge 2012-2015 in Österreich

Eigene Darstellung nach BM.I (2015)

Anfang September versuchten viele Flüchtlinge von der ungarischen Grenze mit Bussen, Zügen, oder zu Fuß nach Wien zu gelangen. Eine Welle der Solidarität ging durch die Zivilgesellschaft, wodurch die ankommenden Flüchtlinge von vielen Freiwilligen willkommen geheißen und erstversorgt wurden. Die Willkommenskultur von Deutschland bzw. Österreich und die Öffnung der Grenzen für Flüchtlinge führten zu einer weiteren Mobilisierung von freiwilligen Helfern.

Jedoch beschloss die österreichische Regierung Anfang des Jahres 2016 eine Obergrenze von Asylanträgen und eine Begrenzung der Zahl der Durchreisenden. Generell ist seit dem Jahr 2016 ein Stimmungsumschwung in Richtung Abgrenzung und Ablehnung zu beobachten. Allerdings ist von der Zivilgesellschaft weiterhin hohes Engagement und große Anteilnahme an den Schicksalen der flüchtenden Menschen zu sehen (Simsa et al., 2016).

Medienberichte und Zeitungsartikel zeigten in der Zeit der Flüchtlingskrise 2015 die Not der flüchtenden Menschen und waren bemüht, die Beweggründe der Flucht zu vermitteln. Darüber hinaus konnten Medien den enormen Arbeitsaufwand der Hilfsorganisationen verdeutlichen, die von Freiwilligen besondere Unterstützung erfuhren, wodurch eine Betreuung der ankommenden und durchreisenden Menschen ermöglicht wurde.

Die Zeitung „Salzburger Nachrichten“ brachte am 12.09.2015 einen Artikel über zwei Helfer des Roten Kreuzes in Salzburg, worin die Situation wie folgt beschrieben wurde: *„Ohne freiwillige Helfer bräche blankes Chaos aus. Der Dienst geht an die Substanz. Ein Ende ist nicht abzusehen“* (Sprenger, 2015).

„Die Presse“ widmete den Artikel „Flüchtlinge: Helfer an ihren Grenzen“ vom 07.11.2015 den vielen freiwillig engagierten Menschen und berichtete über unzählige Arbeitsstunden, neue Stellenangebote und aufgezeigte Grenzen (Imlinger & Seeh, 2015).

Sogar die deutsche „Berliner Zeitung“ verfasste am 02.09.2015 einen Artikel über die Wiener Bevölkerung und der Spontanhilfe am Wiener Westbahnhof. Das Engagement der Zivilgesellschaft wurde darin besonders hervorgehoben und die große Hilfsbereitschaft positiv betont (Mappes-Niediek, 2015).

Diese Zeitungsartikel sind nur ein sehr kleiner Auszug aus der damaligen Medienpräsenz bezüglich Freiwilliger, Flüchtlingen und deren Auswirkungen. Ebenso ein Jahr nach Beginn der Flüchtlingskrise war das Thema in der Medienlandschaft präsent. Kaltenbrunner (2016) verfasste am 14.08.2016 einen Artikel bezüglich der Flüchtlingskrise für die Zeitung „Kurier“ über die letzten 12 Monate im Land Österreich. Darin wird die Überforderung der österreichischen Regierung in Fragen der Asylpolitik aufgezeigt, sowie die unterschiedlichen Ansichten der Bevölkerung beschrieben. Die offene Willkommenspolitik ist im Laufe der Zeit bei manchen Menschen in Verängstigung und Verunsicherung umgeschlagen.

Ein Problem der Zeit der Flüchtlingswelle 2015 stellte die Organisation der freiwilligen Mitarbeiter dar. Die spontan helfenden und höchst motivierten Personen wollten so schnell wie möglich eine sinnvolle Tätigkeit ausüben. Obwohl in vielen Fällen eine Anmeldung zu Diensten möglich war, kamen Menschen unangekündigt, um mitzuarbeiten. Einige Institutionen konnten die Vielzahl an Freiwilligen nicht koordinieren und setzten auf ein System der Selbstorganisation. Allerdings stellte für die meisten Einrichtungen die richtige Balance zwischen Selbstorganisation und geleiteter Organisation der helfenden Personen eine der größten Herausforderungen dar.

Die größte Unsicherheit für engagierte Unternehmen bzw. Freiwilligenkoordinatoren im Herbst 2015 und noch heute repräsentierte allerdings die Unverbindlichkeit von freiwilligen Helfern. Auf Grund von fehlenden schriftlichen Verträgen sind diese zu keinerlei Tätigkeiten, Arbeits- oder Anwesenheitszeiten verpflichtet. Demnach ist es für eine Organisation nahezu unmöglich, Freiwillige einzuplanen oder mit diesen zu kalkulieren. Stets muss davon ausgegangen werden, dass Helfer entweder gar nicht kommen oder sich während des Ausführens der Tätigkeiten entfernen. Organisationen hatten während der Zeit der Flüchtlingskrise das Glück, dass viele Freiwillige Helfen und Unterstützen an erste Stelle ihrer Prioritätenliste führten. Nach und nach verschoben sich diese Reihungen jedoch,

wodurch andere Aspekte wieder vorrangig behandelt wurden. Somit führte diese Unverbindlichkeit zu einem Rückgang der Freiwilligenanzahl, obwohl beinahe jegliche Maßnahmen getroffen wurden, um Helfer dennoch zu halten und an das Unternehmen zu binden.

Wird das vergangene Jahr betrachtet zeigt sich deutlich, ohne freiwillige Helfer wäre die Betreuung und die Versorgung der vertriebenen Menschen nahezu unmöglich gewesen. Hauptberuflich angestellte Mitarbeiter der helfenden Organisationen und Unternehmen hätten alleine, in solch einer komprimierten Zeitspanne, niemals eine derartige Vielzahl von Flüchtlingen betreuen und versorgen können. Noch heute sind sozial engagierte Institutionen auf die Unterstützung von Freiwilligen angewiesen, um manche Dienstleistungen anbieten zu können.

Der nahezu reibungslose Ablauf und die funktionierende Betreuung in diesen Zeiten des Ausnahmestandes sorgen für das Aufkommen einiger wichtiger Fragen. Wie war es in diesen Zeiten den helfenden Organisationen möglich, Freiwillige und Angestellte zu koordinieren bzw. einzuteilen, ohne zu wissen, welche Herausforderungen in naher Zukunft auf sie zukommen werden? Es waren weder exakte Zahlen der eintreffenden Personen, noch deren Ankunftszeit bekannt. Waren diese Informationen dennoch zugänglich, mussten Freiwillige und Hauptberufliche in kürzester Zeit organisiert werden, um Hilfe und Service anbieten zu können. Zusätzlich wusste das Management niemals, in welcher Zeitspanne die Freiwilligen bereit waren zu helfen. Die Dauer reichte von Vollzeit bis zu wenigen Stunden. Gewiss gab es Tätigkeiten, die diesen Zeitabschnitten entsprachen, allerdings war stets unklar, ob eine ausreichende Anzahl an Freiwilligen die Aufgaben übernehmen würde. Manche Aktivitäten dauerten mehrere Tage an, einige jedoch nur einzelne Stunden bzw. Minuten. Jede dieser Tätigkeiten musste besetzt und ausgeführt werden, um die Betreuung der Flüchtlinge gewährleisten zu können. Wie haben es die sozial engagierten Institutionen geschafft, eine ausreichende Mitarbeiteranzahl zu generieren bzw. jegliche Arbeitsbereiche ständig abzudecken?

Im Frühjahr 2016 verringerte sich die Anzahl der ankommenden und durchreisenden Flüchtlinge deutlich, wodurch die helfenden Unternehmen nicht weiterhin auf eine große Anzahl an Freiwilligen angewiesen waren. Jedoch war unklar, ob sich die Situation zur Gänze beruhigen, oder erneut eine Flüchtlingswelle ausbrechen würde. Eine weitere Unsicherheit, mit der sozial engagierte Organisationen zu kämpfen hatten.

Abgeleitet aus diesen Fakten und entstandenen Fragen resultiert die Forschungsfrage dieser Masterarbeit:

Wie haben sozial engagierte Organisationen, zur Zeit der Flüchtlingskrise 2015 und des Frühjahres 2016, das Personalmanagement von freiwilligen Mitarbeitern organisiert, ohne Angebot und Nachfrage exakt kalkulieren zu können?

Im weiteren Verlauf dieser Masterarbeit wird das Modell der Principal-Agent-Theorie dargestellt, wodurch die Zusammenarbeit von Freiwilligen und deren Management charakterisiert bzw. beschrieben wird. Aus dieser Theorie lassen sich relevante Themen für das Personalmanagement ableiten, wie etwa unterschiedliche Arten von Motivationsgründen für soziales Engagement, der Koordination und der Möglichkeiten einer langfristigen Bindung an das Unternehmen. Die im Laufe der Arbeit aufgestellten Hypothesen beziehen sich sowohl auf die beschriebene Theorie, als auch die dargestellte Literatur.

Für das bessere Verständnis des Lesers widmet sich ein Kapitel den bereits veröffentlichten Fakten der Flüchtlingskrise 2015. Diese stellen Erfahrungen dar, welche in ersten Berichten über diese Zeit veröffentlicht wurden und einen kurzen Einblick in Themen wie Kommunikation, Aufgabenverteilung und Match der Tätigkeiten in Zeiten der Krise geben.

Im Anschluss werden die Methodik der durchgeführten Forschung des Autors und die Ergebnisse der Interviews mit den Mitarbeitern des Unternehmens „wieder wohnen“ dargestellt, analysiert und diskutiert.

2 Principal-Agent-Theorie

Der Ursprung der Principal-Agent-Theorie wird in der neoklassischen Theorie begründet, allerdings unterscheiden sich diese in einigen Aspekten wesentlich. Die neoklassische Theorie unterstellt, dass sämtliche Entscheidungsträger, unabhängig voneinander, in Bezug auf individuelle Vorrangigkeiten Entscheidungen stets derart treffen, dass der eigene Nutzen maximiert werden kann. Somit handelt es sich um rationale Entscheider, die auf Grund von perfekten Informationen in Verbindung mit dem Markt einen Gleichgewichtszustand herstellen. Mit der Erkenntnis um die Unwahrscheinlichkeit dieses perfekten Zustandes entwickelten Ökonomen im Laufe der Zeit eine gebündelte Form von betriebswirtschaftlichen Theorien unter der Bezeichnung „Neue Institutionenökonomie“. Dazu gezählt werden die Verfassungsökonomik, die Theorie der Verfügungsrechte, der Transaktionskostenansatz und die Principal-Agent-Theorie. *„Gemeinsames Ziel dieser Theorien ist es, das Zustandekommen und die Funktionsweise beobachtbarer Institutionen, in deren Rahmen*

ökonomische Kooperationen vollzogen werden, zu erklären und – sofern dieses Erklärungsziel erreicht wird – Institutionen bewusst zu gestalten“ (Alparslan, 2006, S. 2). Die Neue Institutionsökonomie besteht aus drei unterschiedlichen Ebenen. Die Erste stellt die Verfassungsebene dar, worin das Verhalten aller Gesellschaftsmitglieder gestaltet wird. Die zweite Ebene umfasst weitere Regeln in Verbindung mit spezifischen Eigentumsrechten und die Dritte behandelt das Verhalten zwischen Mitgliedern oder in der Organisation. Diese ist durch einerseits den Transaktionskostenansatz und andererseits die Principal-Agent-Theorie geprägt (Kaluza, Dullnig & Malle, 2003).

2.1 Betrachtungsgegenstände der Theorie

In Unternehmen sind Fähigkeiten und Ressourcen meist asymmetrisch auf Mitglieder bzw. Akteure verteilt. Je aufgeteilter Tätigkeiten und Aufgaben sind, desto größer wird die Informationsasymmetrie. Somit können einige Akteure von Informationen profitieren und den entstandenen Vorteil für individuelle Zwecke einsetzen. Diese intransparente Form von Zusammenarbeit führt bei Akteuren zu Unsicherheiten, worauf wiederum die Principal-Agent-Theorie ansetzt.

Unsicherheiten, asymmetrische Informationen und differierende Risikoeinstellungen bestimmen die alltägliche Zusammenarbeit des Arbeitgebers (Principal) und Arbeitnehmers (Agent). Beide Akteure handeln nach unterschiedlichen Zielvorgaben und Nutzenfunktion. Beispiele für Beziehungen nach der Principal-Agent-Theorie stellten Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Staat und Steuerzahler, Käufer und Verkäufer, etc. dar (Kaluza, Dullnig & Malle, 2003).

In der nachfolgenden Abbildung werden die Problematiken der Principal-Agent-Zusammenarbeit dargestellt.

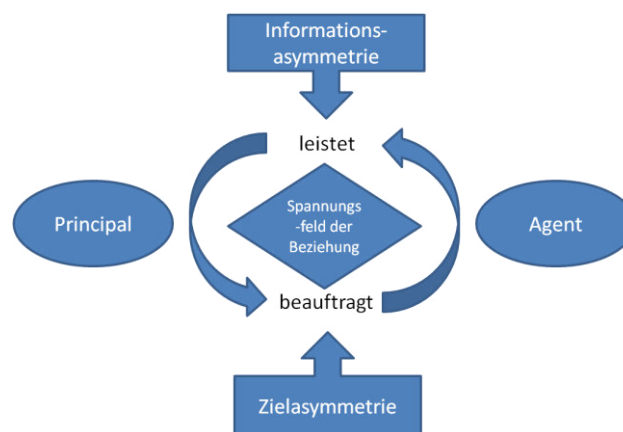


Abbildung 2: Spannungsfelder von Principal und Agent
Eigene Darstellung nach Kaluza, Dullnig & Malle (2003)

Akteure sind stets bestrebt, das Ergebnis der individuellen Nutzenfunktion zu maximieren. Darin enthalten sind drei unterschiedliche Aspekte (Kaluza, Dullnig & Malle, 2003):

- Verhalten steht in Verbindung mit beständigen Prioritäten
- die angestrebte Maximierung ist an den Nutzen angepasst
- falsche Behauptungen, Manipulation oder Intrigen können nicht ausgeschlossen werden und gehören zum Verhalten der Akteure

Ziel der Principal-Agent-Theorie ist, die verschiedenartigen Problematiken zu beleuchten und mögliche Lösungsansätze zu diskutieren. Diese beinhalten beispielsweise die Gestaltung von Verträgen, Anreize für erbrachte Leistungen oder Kontrollsysteme.

Der Agent muss bestimmte Aufgaben oder Tätigkeiten für den Principal erfüllen. Dieser kann zwar spezielle Ressourcen benutzen, um die Arbeiten durchzuführen, muss sich allerdings an Vorgaben und Restriktionen des Principals halten, wodurch Zielasymmetrien entstehen. Das Bemühen um eigene Ziele und Vorstellungen des Agents ist für den Principal eine zu tragende Last. Dieser hat nicht jegliche Information bezüglich des Verhaltens des Agents, wodurch Informationsasymmetrie entsteht, die wiederum zur Erfüllung von individuellen Belangen genutzt werden kann (Kaluza, Dullnig & Malle, 2003).

2.2 Informationsvorteile und -asymmetrien

Die Principal-Agent-Theorie unterscheidet drei Arten von Informationsasymmetrien. Jede Form beinhaltet verschiedene Informationsvorteile des Agents und entstehende Unsicherheiten (Kaluza, Dullnig & Malle, 2003):

- *hidden characteristics* führen zu *adverse selection*
 - dabei bestehen vor der Vertragsunterzeichnung Unsicherheiten bezüglich der Qualität des Agents
- *hidden actions / hidden informations* führen zu *moral hazard*
 - Unsicherheiten bestehen nach Vertragsunterzeichnung bezüglich des Handelns des Agents
- *hidden intentions* führen zu *hold up*
 - Unsicherheiten bestehen nach Vertragsunterzeichnung bezüglich der Motivation des Agents

In der Phase vor Vertragsabschluss, der Situation der *hidden characteristics*, ist es dem Principal nahezu unmöglich zu wissen, ob das Gegenüber die geforderten Fähigkeiten bzw.

Qualifikationen mitbringt. Agents können bewusst falsche Informationen streuen, um den Principal zu täuschen, wodurch diesem die falsch getroffene Entscheidung erst nach der Vertragsunterzeichnung bewusst wird. Dementsprechend besteht vor Vertragsabschluss für den Entscheider stets die Gefahr der Auswahl eines unerwünschten Partners, einer sogenannten *adverse selection*.

Die Situationen *hidden actions* / *hidden informations* und *hidden intentions* treten erst nach Vertragsabschluss ein. Kann der Principal das Verhalten des Agents auf Grund von begrenztem Wissen oder fehlender Erfahrung nicht einschätzen, entsteht der Zustand von *hidden actions* / *hidden informations*. Es können zwar Ergebnisse und Outputs beobachtet, allerdings die dazu unternommenen Anstrengungen nicht bewertet werden. Der Principal kann demnach nicht unterscheiden, ob die Tätigkeiten des Agents oder externe Einflüsse zu diesen Ergebnissen geführt haben. Agents können dieses Unwissen leicht ausnutzen, da ein Aufdecken des Fehlverhaltens äußerst unwahrscheinlich ist. Die aufkommende Unsicherheit entsteht demnach durch das Problem des sogenannten *moral hazard*.

Sind dem Principal die Motivation und die Einstellungen des Agents nicht bekannt, liegen *hidden intentions* vor. Es kann demnach nicht vorherzusehen, wie sich dieser im Laufe der vertraglichen Beziehung verhält. Einerseits bleiben das Verhalten und die Handlungen des Agents nicht anhaltend unbekannt, andererseits ist es nahezu unmöglich zu beurteilen, ob bessere Ergebnisse durch anderes Verhalten auf Seiten des Agents generiert hätten werden können. Der Principal steht vor besonders großen Problemen, wenn er in ein Abhängigkeitsverhältnis gerät oder der Agent nicht mehr von interessenkonformen Handlungen überzeugt werden kann. Diese Art der Unsicherheit wird auf Grund des erst im Nachhinein Eintretens *hold up* genannt (Kaluza, Dullnig & Malle, 2003).

In einem idealen Zustand stünden jegliche Informationen allen Akteuren zu Verfügung, wodurch Agents etwaige Informationen gegenüber dem Principal nicht als Vorteil nützen könnten. Jedoch wird diese Situation auf Grund einer kostenintensiven Informationsbeschaffung niemals eintreten. Meist stehen die Höhe der Kosten und der daraus gewonnene Nutzen für den Principal in keinem ökonomischen Verhältnis, wodurch der Agent Informationsvorteile für individuelle Zwecke gebrauchen kann. Dementsprechend ist es dem Principal allein mithilfe einer Vereinbarung möglich einen optimalen Zustand zu erreichen. Dieser muss mit dem Agent einen dem Pareto-Optimum entsprechenden Vertrag abschließen, bei dem niemand besser gestellt werden kann, ohne den anderen zu benachteiligen. Allerdings entstehen durch die Aufrechterhaltung dieses Optimums einige Kosten, die sogenannten *Agency-Kosten*, welche bei jeglicher Form von Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Personen auftreten.

Steigt die Informationsasymmetrie sinkt das Vertrauen des Principals gegenüber dem Agent. Dieser wird entsprechend versuchen, dem Principal Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit zu signalisieren bzw. zu beweisen. Dessen dadurch entstehende Kosten werden *Bonding Costs* genannt. Es müssen auf Seiten des Agents unterschiedliche Maßnahmen, wie etwa die Veröffentlichung von Geschäftsbilanzen, getroffen werden, um Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit zu signalisieren.

Ist der Agent nicht bereit entsprechende Signale zu senden, kann der Principal ein System der Kontrolle bzw. Überwachung einführen, wodurch für ihn sogenannte *Monitoring Costs* entstehen. Die Maßnahme der Beobachtung soll zu einer Ausführung der Tätigkeiten im Sinne des Principals führen. Allerdings kann durch Monitoring die Informationsasymmetrie meist nicht zur Gänze ausgeglichen werden. Es bleibt demnach in jedem Fall ein gewisser *Residual Loss* bestehen.

Entstehende *Agency-Kosten* sind in unterschiedlichen Unternehmen niemals ident. Mögliche Einflussfaktoren stellen beispielsweise die durchgesetzten Präferenzen der Agents, die Risikobereitschaft, die Kosten der Überwachung, etc. dar (Kaluza, Dullnig & Malle, 2003).

Zusammenfassend sind folgende Aspekte entscheidend und bestimmend für die Principal-Agent-Theorie (Seifert, 2004):

- Betrachtungsgegenstände:
 - arbeitsteilige Beziehungen von Principal und Agent
 - Principal delegiert an Agent
 - Gestaltung von Verträgen, damit Beziehung beiden nutzen kann
- Voraussetzungen
 - asymmetrische Informationsverteilung
 - begrenzte Rationalität
 - Handlungen von Agent haben Einfluss auf Nutzen von Principal
- Agency-Kosten
 - Bonding Costs
 - Monitoring Costs
 - Residual Loss

2.3 Lösungsansätze

Es kann zwischen Lösungsansätzen vor und nach Vertragsabschluss unterschieden werden, da jeweils verschiedene Problematiken zu lösen sind. In der Phase vor der Übereinkunft kommen besonders *hidden characteristics* zu tragen. Danach müssen vor allem *hidden actions* / *hidden informations* und *hidden intentions* beachtet werden. Somit ergibt sich für jede Schwierigkeit bzw. Verhaltensunsicherheit ein anderer Lösungsansatz (Kaluza, Dullnig & Malle, 2003).

2.3.1 Vor Vertragsabschluss

Die entstehende Unsicherheit vor Vertragsunterschrift ist *adverse selection* in Verbindung mit *hidden characteristics*, wonach die Möglichkeit oder Gefahr einen falschen bzw. unerwünschten Vertragspartner zu wählen besteht. Um diese Situation zu verbessern, können unterschiedliche Maßnahmen, wie etwa *signaling*, *screening* und *self selection*, getroffen werden.

Mithilfe von *signaling* versucht der Agent seine positiven Charaktereigenschaften, Einstellungen und Leistungswille anzuzeigen. Es wird damit signalisiert, dass die Anforderungen erfüllt werden können, wodurch eine aussichtsreiche Zusammenarbeit möglich ist. Bei der Tätigkeit des *screenings* prüft der Principal, mittels zusätzlichen Informationen, die Einstellung und Absichten des Agents. Weiters kann der Principal die Methode der *self selection* anwenden. Dabei werden dem Agent unterschiedliche Vertragsvarianten offeriert, er selbst darf entscheiden welchen er unterschreiben und eingehen möchte. Der Principal kann mit diesen Entscheidungen auf dessen Selbsteinschätzung, Risikobereitschaft, Fähigkeiten, etc. schließen.

Es ist jedoch abzuwägen welche Maßnahmen getroffen werden, um Unsicherheiten zu beseitigen bzw. relevante Informationen zu erhalten, da Kosten in unterschiedlichen Höhen zu erwarten sind (Kaluza, Dullnig & Malle, 2003).

2.3.2 Nach Vertragsabschluss

Nach der Unterzeichnung des Vertrages kann es unter anderem zu *hidden actions* / *hidden informations* kommen. Die daraus entstehende Problematik von *moral hazard* ist mithilfe von Kontroll- und Monitoringsystemen auf Seiten des Principals zu minimieren oder zu lösen. Diese decken etwaige Abweichungen der Soll-Werte von den Ist-Werten auf, wodurch Handlungen des Agents kontrollierbar und bewertbar werden. Sind getroffene Maßnahmen nicht ausreichend, um notwendige Informationen zu erhalten oder spezifische Verhaltensweisen nachzuprüfen, müssen Anreizsysteme eingeführt werden. Mittels

verschiedenartigen Anreizen soll der Agent dazu gebracht werden, Handlungen und Tätigkeiten im Sinne des Principals auszuführen.

Um die Situation der *hidden intentions* zu vermeiden, kann eine leistungsabhängige Ergebnisbeteiligung eingeführt werden. Dies führt zu einer Interessensangleichung der Akteure, allerdings müssen dadurch langfristige Verträge abgeschlossen werden (Kaluza, Dullnig & Malle, 2003). Zusätzliche Hilfestellungen können gegebene Sicherheiten darstellen, wodurch Bindungs- und Arbeitswille angedeutet wird. Außerdem kann der Principal auf Grund der Reputation bzw. des Images des Agents auf die Art der zukünftigen Zusammenarbeit schließen (Seifert, 2004).

2.3.3 Weiterer Lösungsansatz

Als weiterer Lösungsansatz für die Unsicherheiten der Principal-Agent-Theorie kann der Humanressourcen-basierte Ansatz gesehen werden. Dieser hat seinen Ursprung in der Ressourcentheorie und bezeichnet Mitarbeiter und deren Management als eine Ressource, die zu einem deutlichen Wettbewerbsvorteil führen kann. Diese Aspekte dürfen nicht allein als Kostentreiber, sondern ebenso als Vorteil gesehen werden. Dementsprechend ist es für Organisationen lohnenswert in fähige Mitarbeiter und optimales Personalmanagement zu investieren (De Saá-Pérez & García-Falcón, 2002). Mithilfe konsequenter und angepasster Personalführung muss das Unternehmen sicherstellen, dass Mitarbeiter bereit sind Wissen bzw. Fähigkeiten für das Unternehmensziel einzusetzen. Das Signalisieren der Relevanz und Bedeutung seitens des Unternehmens nehmen Arbeitnehmer positiv wahr, wodurch eine langfristige Zusammenarbeit von beiden Seiten angestrebt wird (Nolte, 2010).

Zusammenfassend können folgende Lösungsansätze für die entstehenden Probleme und Unsicherheiten in Bezug auf die Principal-Agent-Theorie verfolgt werden:

- signaling, screening, self selection
- Kontroll- und Monitoringsysteme
- Anreizsysteme
- leistungsabhängige Ergebnisbeteiligung
- Humanressourcen-basierter Ansatz

Die nachfolgende Grafik stellt Probleme, Unsicherheiten und Lösungsansätze der Principal-Agent-Theorie dar.

	hidden characteristics	hidden actions / hidden informations	hidden intentions
Informationsproblem des Principals	Qualitätseigenschaften der Leistung des Agents unbekannt	Anstrengungen des Agents nicht beobachtbar oder beurteilbar	Absichten des Agents unbekannt
Problemursache	Verbergbarkeit von Eigenschaften	Überwachungsmöglichkeiten und -kosten	Ressourcenabhängigkeit
Verhaltensspielraum des Agents	Vor Vertragsabschluss	Nach Vertragsabschluss	Nach Vertragsabschluss
Verhaltensunsicherheit	adverse selection	moral hazard	hold up
Lösungsansätze	signaling screening self selection	Kontroll- und Monitoringsysteme Anreizsysteme	Interessensangleichung Sicherheiten Reputation
	Humanressourcen-basierter Ansatz		

Tabelle 1: Principal-Agent-Theorie

Eigene Darstellung nach Kaluza, Dullnig & Malle (2003) und Seifert (2004)

2.4 Principal-Agent-Theorie in Verbindung mit Freiwilligen

Die Principal-Agent-Theorie und deren Problematiken, Unsicherheiten und Lösungsansätze ist nicht allein auf angestellte Mitarbeiter und deren Arbeitgeber, sondern ebenso auf Freiwillige und deren Management anzuwenden. Allerdings stellen die unentgeltliche Tätigkeitsausübung und das Fehlen von schriftlichen Arbeitsverträgen wesentliche Unterschiede dar. Gelegentlich werden schriftlich Vereinbarungen getroffen, worin beispielsweise Hausregeln, allgemeine Verhaltensrichtlinien und ähnliches dargestellt sind. Institutionen sind dennoch bestrebt fähige und qualifizierte Freiwillige möglichst lange im Unternehmen zu halten, um Dienstleistungen mit folglich hoher Kundenzufriedenheit anbieten zu können. Besonders in Krisenzeiten ist eine zumindest mittelfristige Bindung von hoher Relevanz, da ständiges Rekrutieren und Einschulen neuer Freiwilliger viele Zeit- und Personalressourcen bindet. Aus diesen Gründen müssen sich Freiwilligenmanager und

Organisationen stets über die Unverbindlichkeit freiwilliger Helfer bewusst sein, damit kalkulieren und Maßnahmen zur Überwindung dieser Problematik festlegen.

Freiwillige Helfer können das Unwissen der Organisation ausnutzen, um individuelle Nutzen oder Ziele, wie etwa Steigerung des Ansehens, Überbrückung der Zeit in Arbeitslosigkeit oder Vorteile für Jobbewerbungen, zu erreichen. Das Management muss Vorkehrungen treffen, wenn eine langfristige Zusammenarbeit, über die Erreichung individueller Zielsetzungen hinaus, angestrebt wird.

Folglich stehen sozial engagierte Institutionen, die auf Freiwillige und Unterstützer in der Dienstleistungserbringung angewiesen sind, vor gleichartigen Problemen wie privatwirtschaftliche Unternehmen. Obwohl keine Arbeitsverträge unterschrieben werden, treten dennoch Informations- bzw. Zielasymmetrien und Unsicherheiten der Principal-Agent-Theorie auf. Helfer sollten die Tätigkeiten im Sinne der Organisation erfüllen, um die gesetzten Ziele zu erreichen, jedoch sind individuelle Bestrebungen oder Motive nicht bekannt oder ersichtlich. Somit muss das Management ebenso *hidden characteristics*, *hidden actions* / *hidden informations* und *hidden intentions* handhaben können. Die durch diese Aspekte entstehenden Verhaltensunsicherheiten *adverse selection*, *moral hazard* und *hold up* sind zu minimieren oder aufzulösen.

Die Lösungsansätze der Principal-Agent-Theorie sind ebenso auf die Schwierigkeiten mit freiwilligen Mitarbeitern anzuwenden. Der Freiwillige selbst hat die Möglichkeit seinen hohen Motivationsgrad und das Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit dem Management gegenüber zu signalisieren. Zusätzlich können die Vorgehensweisen von *screening* und *monitoring* eingesetzt werden, wodurch sich erforderliche Informationen und Handlungsweisen des Helfers abzeichnen. Fraglich ist, ob diese kosten- und zeitintensiven Methodiken für die Aufnahme von Helfern in einem optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen. Höchstwahrscheinlich sind diese eher bei der „Einstellung“ von ehrenamtlichen Mitarbeitern beachtenswert, da in Verbindung mit diesen Tätigkeiten deutlich mehr Verantwortung übertragen wird.

Überdies führt ein eingeführtes Anreizsystem meist zu erwünschtem Verhalten von Freiwilligen. Anreize können dabei nahezu jegliche Form annehmen, außer monetären Zuwendungen, da dies in der Definition von Freiwilligenarbeit ausgeschlossen wird.

Dementsprechend muss das Management eine Angleichung der bestehenden Interessen bzw. Zielsetzungen von freiwilligen Mitarbeitern fokussieren, damit vorherrschende Unverbindlichkeit minimiert und langfristige Zusammenarbeit erreicht wird.

Der Humanressourcen-basierte Ansatz kann mittels verschiedener Methoden auf Unternehmensseite zur Lösung der Unsicherheiten beitragen. Einerseits müssen Freiwillige

in kontinuierlichen Abständen Ansehen und Anerkennung für deren geleisteten Tätigkeiten erfahren, um das Gefühl der Wertschätzung zu erhalten. Diese dürfen nicht vor vollendete Tatsachen gestellt, sondern in Entscheidungsprozesse eingebunden und bezüglich deren Meinung gefragt werden. Andererseits können ebenso zugestandene Goodies und unentgeltliche Gegenleistungen, wie etwa gratis Verpflegung, zu einer langfristigen Bindung von freiwilligen Helfern führen.

Folglich haben sozial engagierte Unternehmen ebenfalls mit Problemen der Principal-Agent-Theorie zu kämpfen und müssen Verhaltensunsicherheiten verringern, um eine optimale, langfristige und beiderseits nutzenbringende Zusammenarbeiten herstellen zu können.

3 Definitionen

Damit der Leser den Begriff des freiwilligen oder ehrenamtlichen Mitarbeiters von dem des Hauptamtlichen bzw. Angestellten leichter unterscheiden kann, werden im Folgenden deren jeweiligen Charakteristika aufgezeigt.

3.1 Freiwillige Mitarbeiter

Im Laufe der Zeit unterlag Freiwilligenarbeit, auf Grund von gesellschaftlichen Entwicklungen, einigen Veränderungen. Soziale Bindungen verloren an Relevanz und die Individualisierung des Menschen gewann Bedeutsamkeit. Studien zeigen, dass Freiwilligenarbeit in Europa gewöhnlich in Staaten verbreitet ist, in denen der Einkommensunterschied nicht zu groß ist und hohe Sozialausgaben zu finden sind. Die skandinavischen Länder und die Niederlanden können zusammen den größten Anteil an Freiwilligen aufweisen. In Osteuropa ist der Freiwilligensektor erst im Aufbau und in Südeuropa hat die Familie bzw. familienähnliche Bindung derartige Relevanz, dass sozial engagierte Organisationen keinen hohen Stellenwert genießen. Im amerikanischen Raum wird soziales und freiwilliges Engagement erwartet und vorausgesetzt. Nach herrschender Meinung sind Freiwillige, beispielsweise im Vereinswesen bzw. deren Beteiligung im Freiwilligensektor, ein Eckpfeiler der amerikanischen Demokratie (More-Hollerweger & Rameder, 2013).

„Freiwilligenarbeit ist eine Leistung, die freiwillig und ohne Bezahlung für Personen außerhalb des eigenen Haushaltes erbracht wird“ (Gross, 2007, S. 15).

Die österreichische Volkshilfe definiert freiwilliges Engagement sehr ausführlich und stellt fest, „dass eine Leistung freiwillig, für andere, in einem formal organisierten Rahmen, unentgeltlich, mit dem Zweck der Förderung der Allgemeinheit oder aus vorwiegend sozialen Motiven und ohne, dass dies in Erwerbsabsicht, aufgrund eines Arbeitsverhältnisses oder im Rahmen einer Berufsausbildung erfolgt, gemacht wird“ (Fenninger, 2014, S. 11).

Freiwillige Tätigkeiten werden ohne jegliche Verpflichtung erbracht, wodurch keine Ansprüche auf beispielsweise Bezahlung entstehen. Demnach bedeutet freiwillige Mitarbeit, dass eine Person freiwillig und ungezwungen an Aktivitäten teilnimmt bzw. Freizeit aufbringt, um andere Personen, Gruppen oder Organisationen zu helfen. Die unterstützten Personen müssen allerdings haushaltsfremd sein, um die Tätigkeit als Freiwilligenarbeit einstufen zu können (Gross, 2007).

Gemäß des Freiwilligengesetz liegt freiwilliges Engagement „[...] vor, wenn natürliche Personen:

1. freiwillig Leistung für andere,
 2. in einem organisatorischen Rahmen,
 3. unentgeltlich,
 4. mit dem Zweck der Förderung der Allgemeinheit oder aus vorwiegend sozialen Motiven und
 5. ohne dass dies in Erwerbsabsicht, aufgrund eines Arbeitsverhältnisses oder im Rahmen einer Berufsausbildung, erfolgt,
- erbringen“ (§2(2) Freiwilligengesetz, 2015).

Im Jahr 2001 rief die UN das „Internationale Jahr der Freiwilligen“ aus, wodurch der gesellschaftliche Stellenwert gesteigert werden konnte. Im Zuge dieses Jahres definierte die UN drei Hauptcharakteristika bezüglich Freiwilligentätigkeit (More-Hollerweger & Rameder, 2013):

- freier Wille muss das Handeln bestimmen
- die Tätigkeit wird nicht mittels Geld bezahlt bzw. ausgeglichen
- Dritte können von der Leistung profitieren

An diese Gesichtspunkte angelehnt, grenzt der erste Freiwilligenbericht für Österreich im Jahr 2009 den Begriff der Freiwilligenarbeit von weiteren Aspekten ab. Beispielsweise stellt Hausarbeit oder die Betreuung von Personen im eigenen Haushalt keine freiwillige Aktivität dar. Zu diesen Punkten zählen ebenso unbezahlte Praktika, persönliche Freizeitaktivitäten, Kindererziehung, etc. Im Gegensatz dazu, definiert der erste Freiwilligensurvey in Deutschland im Jahr 1999 die Charakteristika weitläufiger. So werden freiwillige Tätigkeiten,

welche eine geringe monetäre Aufwandsentschädigung enthalten, hinzugezählt. In der Schweiz muss die Aktivität durch das Aufbringen von Zeit oder Geld einer Person, Gruppe oder Organisation nutzen, ohne eine Gegenleistung zu erhalten (More-Hollerweger & Rameder, 2013).

In Bezug auf Freiwilligenarbeit ist zwischen zwei Leistungen zu unterscheiden. Auf der einen Seite übt eine Person formelle Freiwilligentätigkeiten aus, wenn diese im Rahmen eines Vereines, oder einer Organisation verrichtet werden. Eine informelle Leistung wird des Öfteren Nachbarschaftshilfe genannt und hat keinerlei institutionellen Rahmen. Dabei steht private Hilfe im Vordergrund, wie etwa freundschaftliche Dienste (Wilson & Musick, 1997). Katastrophenhilfs- und Rettungsdienste, Umweltschutz, Sozial- und Gesundheitsbereich, Aktivitäten im Gemeindewesen bzw. in der Bildung, oder Sportvereine etc. stellen formelle Freiwilligenarbeit dar. Im Gegensatz dazu werden Hilfstätigkeiten in der Nachbarschaft, wie etwa Haushaltsarbeiten, Gartenpflege, oder Kinderbetreuung als informelle Freiwilligenarbeit bezeichnet. Damit die Hilfsleistung Freiwilligenarbeit genannt werden kann, muss eine Leistung zum Wohle und Nutzen der Gemein- bzw. Gesellschaft erbracht werden. Eine alleinige Mitgliedschaft in einem Verein ist nicht ausreichend und stellt damit keine Freiwilligenarbeit dar (Gross, 2007).

Freiwillige Mitarbeiter spielen in Organisationen, Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und anderen Institutionen eine wichtige Rolle, falls diese eingesetzt werden. Einerseits können Helfer langfristig tragende Rollen in einer Institution übernehmen, oder allein als kurzfristige Arbeitskräfte eingesetzt werden. Die Aufgaben von Freiwilligen sind weit gestreut und unterliegen keinerlei Begrenzungen. Ebenso sind die Einsatzbereiche für freiwillige Mitarbeiter mannigfaltig. Die Aktivitäten reichen von der freiwilligen Feuerwehr, über das Rote Kreuz, Betreuung von Menschen mit Behinderung, Engagement in einem sportlichen Verein, bis zu Umweltorganisationen und vielen weiteren (More-Hollerweger & Rameder, 2013).

3.2 Abgrenzung Freiwilligentätigkeit und Ehrenamt

Begriffe für das unbezahlte Helfen existieren weltweit in großer Anzahl. Jede Bezeichnung weist eine eigene Geschichte, Tradition bzw. gesellschaftliche und politische Entwicklung auf. Im anglo-amerikanischen Raum setzte sich das Wort „volunteering“ und innerhalb des deutschsprachigen Raumes das Wort „Freiwilligentätigkeit“ durch. Allerdings existieren in der deutschen Sprache viele differierende Worte. Auf der einen Seite der Begriff „Ehrenamt“, „[...] der seine Wurzeln einerseits in den administrativ-politischen Ehrenämtern

und andererseits in der humanitären und karitativ-christlichen Hilfstätigkeit gegenüber Armen hat“ (More-Hollerweger & Rameder, 2013, S. 382). Dem gegenüber stehen Definitionen wie etwa „Freiwilligenarbeit“ oder „bürgerliches Engagement“, welcher in Deutschland sehr gebräuchlich ist (More-Hollerweger & Rameder, 2013).

Die Abgrenzung von freiwilligen und ehrenamtlichen Mitarbeitern ist von Bedeutung, da diese unterschiedlichen Gruppen verschiedene Aufgaben bewältigen. Auf der einen Seite haben Ehrenamtliche höhere Positionen in einer Organisation inne, wie beispielsweise einen Sitz im Vereinsvorstand, im Gegensatz dazu helfen Freiwillige meist in den unteren Hierarchieebenen. Die Basisarbeit wird von Freiwilligen geleistet, welche meist eine definierte, ausführende und aufgetragene Tätigkeit zugunsten Dritter repräsentiert. In die Funktion eines Ehrenamtes wird die Person gewählt oder berufen. Ehrenamtliche Mitarbeiter haben Entscheidungsmöglichkeiten und tragen organisatorische, strategische und repräsentative Aufgaben. Diese Personen müssen über ihr Handeln gegebenenfalls Rechenschaft ablegen. Die Gemeinsamkeit stellt die unaufgeforderte Hilfestellung im Dienste einer Organisation bzw. eines Unternehmens dar (Benevol Freiwilligenzentrum Thurgau, 2010).

Ehrenamt stellt in der Regel ein unentgeltliches Amt dar, welches nicht in Verbindung mit familiären oder freundschaftlichen Beziehungen steht. Außerdem werden keine kommerziellen oder politischen Ziele verfolgt, sondern eine Verbesserung für die Zivilgesellschaft angestrebt. Durch gesetzliche Richtlinien bzw. Satzungen von Vereinen wird ehrenamtliches Engagement strukturiert und organisiert.

Soziales ehrenamtliches Engagement ist deutlicher von bestimmten Kriterien geprägt, als andere freiwillige Aktionen. Zu diesen Kriterien zählen beispielsweise der Grundsatz der Freiwilligkeit, der zwischenmenschliche Kontakt, das Tragen von Verantwortung bzw. Eigenverantwortung, Qualifikationen, etc. Diese Art von Engagement erfordert demnach Kompetenzen, welche bei normalen freiwilligen Tätigkeiten nicht derartig ausgeprägt sein müssen (Schlaugat, 2010).

Allerdings sind sowohl im Alltag, als auch in wissenschaftlichen Forschungen Begriffe wie Freiwilligenarbeit, Ehrenamt, Engagement in der Zivilgesellschaft, etc. gebräuchlich. Der Begriff „freiwilliges Engagement“ fasst diese unterschiedlichen Bezeichnungen zusammen.

Die ehrenamtliche Tätigkeit hatte ihren Ursprung im 19. Jahrhundert in den Bereichen von politischen Ehrenämtern und der christlichen Hilfe für mittellose Menschen. Die historische Entwicklung des Begriffes „Ehrenamt“ führte dazu, dass dieser mit gewählten, ernannten oder bestellten Positionen einer hilfstätigen Organisation in Verbindung gebracht wird. Allerdings wird das Wort „Ehrenamt“ von vielen Institutionen allgemein für die Ausführung einer freiwilligen Tätigkeit genutzt.

Die Bezeichnung „Freiwilligenarbeit“ hat sich im deutschsprachigen Raum in den letzten Jahrzehnten als Bezeichnung für freiwilliges Helfen durchgesetzt. Arbeit betont dabei den produktiven Charakter einer ungezwungenen Hilfsleistung. Es werden keine Produkte oder Dienstleistungen hergestellt, sondern Gemeinschaftsgüter und Beiträge zur Verbesserung des Gemeinschaftswohles. In der Europäischen Union wird der Terminus „Freiwilligentätigkeit“ und besonders von international agierenden Unternehmungen das englische Wort „volunteering“ verwendet. Der Begriff „Engagement“ kommt aus dem Französischen und verdeutlicht die individuelle intrinsische Motivation sich für etwas zu verpflichten. Wegen der Schwierigkeit diese sehr ähnlichen Begriffe und deren Bedeutungen zu unterscheiden, werden im alltäglichen Gebrauch die Termini Freiwilligenarbeit, ehrenamtliche Arbeit, Freiwilligentätigkeit und freiwilliges bzw. ehrenamtliches Engagement als Beschreibung für freiwillige Hilfsleistungen gebraucht (Sozialministerium, 2016).

4 Motive für Freiwilligenarbeit

Motive für Freiwilligenarbeit beeinflussen die Zusammenarbeit zwischen Helfern und Organisationen bezüglich verfolgten Intentionen und Zielsetzungen. Der Wunsch notleidenden Menschen zu helfen führt zu ähnlichen Bestrebungen der Akteure, wie etwa Dienstleistungen der Erstversorgung anzubieten. Trachten Freiwillige jedoch nach individuellen und egoistischen Aspekten, können sozial engagierte Institutionen für eigene Belange ausgenutzt werden. Ist das Ziel eines Helfers beispielsweise die Steigerung des eigenen Ansehens stellt dies die höchste Priorität der Person dar, wodurch die eigentliche Tätigkeit und deren angemessene Durchführung an Relevanz verliert. Die Erreichung von egoistischen Absichten führt meist zu einer Niederlegung der Freiwilligentätigkeit.

Studien belegen die positive Korrelation von Religiosität und sozialem freiwilligem Engagement. Allerdings ist dies gewiss nicht der einzige Aspekt warum sich Menschen für Freiwilligentätigkeiten entscheiden. Es fließen einige Persönlichkeitsmerkmale und externe Einflüsse in diesen Entschluss mit ein. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass freiwillig engagierte Personen eine positivere Einstellung und höhere Lebenszufriedenheit haben bzw. extrovertierter sind als nicht Helfende (More-Hollerweger & Rameder, 2013).

Sowohl die Bereitschaft, als auch die Möglichkeit sich freiwillig zu engagieren hängt mit der Herkunft einer Person zusammen. Bestimmte Rollenmodelle oder die Zugehörigkeit zu einer gewissen Schicht werden vererbt bzw. in der Erziehung mitgegeben, wodurch diese Perspektiven direkten und indirekten Einfluss auf eine etwaige Freiwilligkeit haben. Mehrere Studien in Österreich, Deutschland und der Schweiz zeigen die positive Korrelation zwischen

Bereitschaft zu freiwilligem Engagement und einerseits dem Bildungsgrad einer Person, als auch deren berufliche Stellung. Der Grad der Bildung beeinflusst ebenfalls die Stellung, die in einer engagierten Institution übernommen wird. Dabei können der Bildung einige positive Einflüsse auf freiwilliges Engagement zugeordnet werden (More-Hollerweger & Rameder, 2013):

- das Erkennen und Erfassen von spezifischen Situationen
- die Aneignung von gewissen Kompetenzen während des Bildungsweges
- das Bewusstsein für Probleme und deren möglichen Auswirkungen

Ebenso ist ein positiver Zusammenhang mit individuellen Hintergründen in sozialer, ökonomischer und kultureller Hinsicht zu erkennen. Die Stärke des Einflusses divergiert in Betrachtung unterschiedlicher europäischer Städte, sowie im Laufe der Zeit. Die freiwillige Hilfe eines Menschen wird ebenfalls von den Faktoren Urbanisierung, Arbeitsmarkt, Jobangebote, Alter und Geschlecht beeinflusst. So ist beispielsweise in Österreich und Deutschland ein Rückgang der Freiwilligenzahlen zu erkennen, je größer der Urbanisierungsgrad. Gründe für die Senkung des Engagements liegen an Faktoren, wie etwa der Verschiedenartigkeit der Bevölkerung, der Abdeckung von Leistungen durch die öffentliche bzw. private Hand, etc. Diese Elemente machen Freiwilligenarbeit weniger relevant, als in ländlichen Gebieten, in denen Solidarität einen großen Stellenwert einnimmt.

Das Geschlecht einer Person spielt in der Freiwilligenhilfe eine ausschlaggebende Rolle. So sind freiwillige Männer eher in der Katastrophenhilfe, im Sport und der Politik und freiwillige Frauen im religiösen oder sozialen Bereich und der Bildung vertreten. Leitende Positionen werden, wie im wirtschaftlichen Sektor, eher von Männern bekleidet.

Das Alter ist in Verbindung mit dem Austritt aus der Freiwilligenarbeit oftmals relevant. So stellt der Eintritt in die Pension ebenfalls häufig eine Niederlegung von freiwilligen Verpflichtungen dar. Ein Wiedereinstieg in den Pensionsjahren wird jedoch wahrscheinlicher, wenn bereits in der Vergangenheit Freiwilligentätigkeiten ausgeübt wurden. Allerdings sinkt die Bereitschaft mit ca. 65 Jahren vernehmbar ab.

Die kulturelle bzw. geografische Herkunft von Personen greift gleichermaßen in die Bereitschaft und die Motivation für freiwilliges Engagement ein. Menschen mit Migrationshintergrund sind beispielsweise meist weniger engagiert als der Durchschnitt der restlichen Bevölkerung (More-Hollerweger & Rameder, 2013).

Die nachfolgende Grafik stellt die oben genannten Einflüsse auf ein Individuum, in Bezug auf freiwilliges Engagement, dar. Die Faktoren im Inneren haben direkten und ungefilterten Einfluss auf den Wunsch einer Person Freiwilligenarbeit auszuüben. Die äußeren Elemente

nehmen eher indirekten, aber dennoch erkennbaren Einfluss auf das freiwillige Engagement eines Menschen.

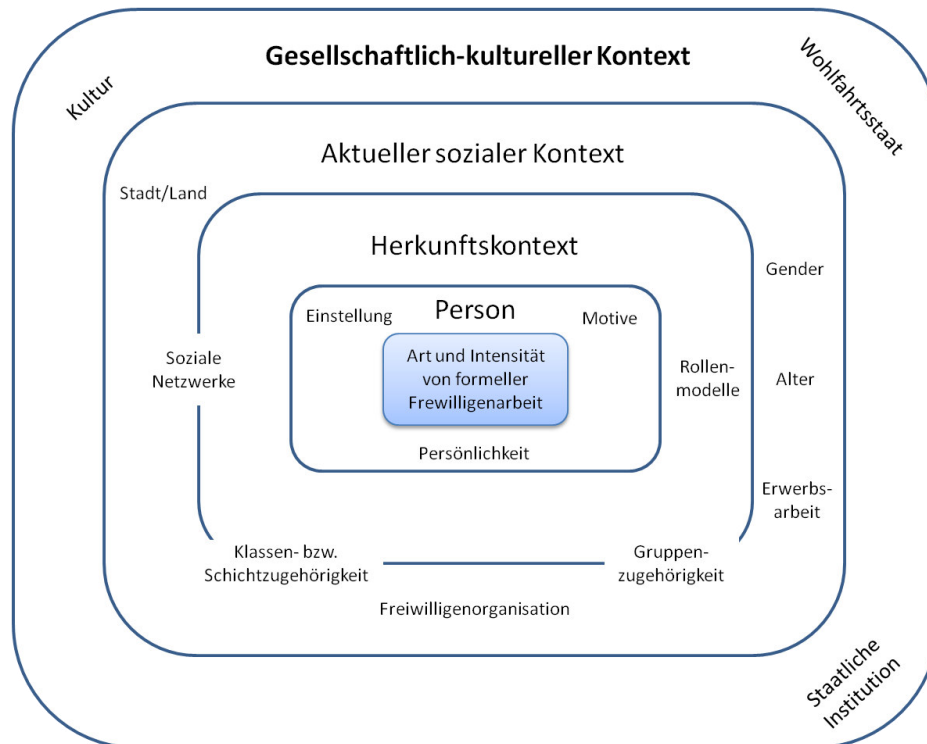


Abbildung 3: Einflussfaktoren auf freiwilliges Engagement

Eigene Darstellung nach More-Hollerweger & Rameder (2013)

Im Jahr 2012 waren etwa 13 Prozent der österreichischen Bevölkerung in unterschiedlichen Bereichen freiwillig tätig. Im Vergleich zu den im Jahr 2006 vom Institut für empirische Sozialforschung erhobenen Zahlen, bedeutet dies eine Steigerung um zwei Prozent. In dieser Befragung wurden den Freiwilligen 15 unterschiedliche Gründe zur Auswahl vorgelegt, warum sie sich für eine freiwillige Tätigkeit entschieden haben. Diese Gründe wurden nach persönlicher Präferenz gereiht, wodurch folgende Abstufung entstand (Hofer, 2015, S. 34):

1. „Ich möchte damit anderen helfen“ (93%)
2. „Es macht mir Spaß“ (88%)
3. „Ich möchte etwas Nützliches für das Gemeinwohl beitragen“ (85%)
4. „Es bietet mir die Möglichkeit, meine Erfahrungen zu teilen“ (83%)
5. „Ich treffe Menschen und gewinne Freunde“ (81%)

Die ersten fünf Positionen zeigen, dass eher altruistische Elemente als Motiv für eine freiwillige Tätigkeit im Vordergrund stehen. Selbstlose Faktoren und Hilfsbereitschaft bieten demnach die größte Antriebsmotivation für Freiwilligkeit. Im Gegensatz dazu, lassen sich eigennützige Gründe eher am Ende der Auflistung finden (Hofer, 2015, S. 34):

13. „*Es bringt mir gesellschaftliche Anerkennung*“ (58%)

14. „*Es hilft mir für meinen Beruf*“ (23%)

15. „*Ich hoffe, dass mir die Tätigkeit hilft, einen bezahlten Job zu finden*“ (18%)

Die Ausprägung der Motive ist dabei stark von soziodemografischen Personenmerkmalen abhängig. Dazu zählen beispielsweise die Region, das Geschlecht, der aktuelle Lebensabschnitt, der Bildungsstand, etc. Dabei sind allerdings wiederum Unterschiede zu erkennen, so nennen beispielsweise Frauen altruistische Motive für freiwillige Arbeit. Jüngere Freiwillige sehnen sich eher nach Spaß und Kommunikation, wobei ältere Personen der Gesellschaft behilflich sein wollen. Freiwillige mit höherem Bildungsstand sehen diese Tätigkeit als Chance, die Gesellschaft mitzugestalten (Seebauer, 2013).

Im Jahr 2013 zeigte eine Studie der Karl-Franzens-Universität Graz, dass freiwillige Mitarbeiter meist nach vier Motivgruppen handeln, um sich freiwillig zu engagieren (Seebauer, 2013):

1. An erster Stelle stehen eigennutzorientierten Motive, wie etwas erleben oder Spaß in der Gruppe haben.
2. Das nächste Motiv ist etwas Sinnvolles zum Gemeinwohl beitragen und die Gesellschaft unterstützen.
3. Weiters relevant ist die soziale Integration in Vereinen bzw. Organisationen. Die Möglichkeit eigene Fähigkeiten einzusetzen und neue Kenntnisse zu erlangen hat nahezu den selben Stellenwert.
4. Selbstbezogene Motive, wie Steigerung der Anerkennung oder Vorteile bezüglich Berufschancen stehen eher im Hintergrund.

Markant für freiwillige Mitarbeiter ist die überwiegend intrinsische Motivation. Extrinsische Faktoren, wie Verbesserung des sozialen Status oder Anerkennung im Berufsleben tragen kaum zur Motivation von Freiwilligen bei (Seebauer, 2013).

Pierdzioch und Emrich (2014) unterteilten die möglichen Motivkategorien ebenso in vier unterschiedliche Typen:

- Altruistische Motive: die Gesellschaft kann mitgestaltet werden, eigenes Wissen wird weitergegeben, anderen Menschen kann geholfen werden
- Intrinsisch-egoistische Motive: Freundschaften werden geschlossen, Freizeit kann sinnvoll genutzt werden, Spaß bei der Tätigkeit ist sehr relevant
- Extrinsisch-egoistisch-immaterielle Motive: beruflicher Aufstieg durch die Tätigkeit steht an erster Stelle, Hilfeleistungen können für Verwandte und Freunde genutzt werden, notwendige Qualifikationen werden erworben
- Extrinsisch-egoistisch-materielle Motive: das individuelle Ansehen steigt, die Person gewinnt an Einfluss, eigene Interessen können vertreten werden

Das soziale Engagement einer Person, die vier Motivkategorien und deren Ausprägungen verändern sich im Laufe des Älterwerdens. Die quantitative Wandlung in den verschiedenen Lebensabschnitten wird in der Literatur allerdings unterschiedlich dargestellt. Auf der einen Seite ist eine Person in deren Lebensmitte am aktivsten bezüglich Mitgliedschaften in Vereinen. Andererseits wird angegeben, dass ehrenamtliches Engagement im Alter äußerst ausgeprägt ist. In diesen abweichenden Literaturangaben müssen allerdings länderspezifische Unterschiede beachtet werden. So stieg das zivilgesellschaftliche Engagement beispielsweise in Deutschland Anfang der 2000er Jahre besonders in den Altersbereichen 60 und älter. In Hinblick auf qualitative Veränderungen einer Person zeigen Ältere größeres Interesse an sozialen Beziehungen. Diese fokussieren sich eher auf die Gegenwart bzw. die nahe Zukunft, wodurch andere Prioritäten gesetzt werden.

Diesen Veränderungen in einem Lebenszyklus unterliegen ebenfalls die Motive eines Menschen, warum zivilgesellschaftliches Engagement gezeigt wird. Die unterteilten Motivkategorien können sich dabei jedoch konkurrierend gegenüberstehen. Dabei spielen die ersten beruflichen bzw. privaten Entwicklungen eine bedeutende Rolle. Die Motive für soziales Engagement wandern im Laufe des Älterwerdens von extrinsisch-egoistischen zu altruistischen Beweggründen. Jüngere neigen eher dazu, die soziale Tätigkeit als berufliche Chance zu sehen, wobei Ältere der Gesellschaft etwas zurückgeben wollen (Pierdzioch & Emrich, 2014).

Generell können demnach Motivationsgründe, warum soziales Engagement ausgeübt wird, in zwei große unterschiedliche Gruppen eingeteilt werden. Auf der einen Seite stehen altruistische, auf der anderen Seite egoistische Motive. Altruistische oder uneigennützig

Motivationsgründe haben das Ziel, anderen Menschen zu helfen, der Gesellschaft etwas zurückzugeben oder das eigene Wissen weiterzugeben. Andererseits bezwecken egoistische Motive Ziele, wie etwa Spaß an der Tätigkeit zu haben, Steigerung des individuellen Ansehens, beruflichen Erfolg durch die Aktivität oder Erwerb von weiteren Qualifikationen. Werden Antworten von Freiwilligen betrachtet, warum diese Aufgaben übernehmen, werden meist zwei Gründe genannt. Ich kann Menschen dadurch helfen und die Tätigkeit macht mir Spaß. Demnach ist die Motivation für Freiwilligenarbeit gewöhnlich eine Mischung aus altruistischen und egoistischen Gründen. Selbstbezogene Motivationsgründe, wie etwa die Erhöhung des Ansehens, werden allerdings meistens nicht genannt.

Jedoch bleibt die Frage offen, ob bei der Beantwortung der Frage nach der Motivation von Freiwilligen soziale Erwünschtheit eine Rolle spielt. *„Bei der sozialen Erwünschtheit handelt es sich um eine spezielle Form der Selbstdarstellung, wobei sich eine untersuchte Person ist bemüht, sich selbst so darzustellen, wie es den sozialen Erwartungen und Normen der Gruppe entspricht, von der der Test durchgeführt wird“* (Stangl, 2016). Durchgeführte Befragungen müssen diesen Faktor folglich beachten. Ungeachtet dessen werden meist sozial akzeptierte Motivationsgründe, wie anderen helfen, der Gesellschaft etwas zurückgeben und Spaß bei Durchführung der Tätigkeit von Freiwilligen genannt bzw. angegeben.

Strebt eine Organisation nach langfristiger Zusammenarbeit mit freiwilligen Mitarbeitern, müssen gemäß Principal-Agent-Theorie Interessen von Freiwilligen und der Institution angeglichen bzw. ein System von Anreizen geschaffen werden. Durch derartige Handlungen wird etwaigen Informations- oder Zielasymmetrien entgegengewirkt und dauerhafte Kooperation generiert.

Verfolgt ein freiwilliger Mitarbeiter entsprechend seiner egoistischen Motivationsgründe andere Ziele als die Organisation, sind, falls diese Person langfristig gehalten werden soll, Maßnahmen zu treffen. Beispielsweise kann die Institution Helfer in der Erreichung individueller Ziele unterstützen und im Gegenzug Offenheit und Transparenz erwarten bzw. fordern. Somit müssen Freiwillige angestrebte Intentionen nicht verstecken und teilen Wissen bzw. Wünsche mit der Institution. Dementsprechend lässt sich folgende Hypothese aufstellen:

Hypothese 1: *Kann durch die freiwillige Tätigkeit der Motivationsgrund erfüllt werden, ist der Freiwillige bereit, mehr zu leisten.*

5 Personalmanagement von Freiwilligen

Funktionierendes Personalmanagement ist die Voraussetzung für ein effizientes und effektives Unternehmen, dabei ist vor allem das Management von freiwilligen Mitarbeitern eine stetige Herausforderung. Dienstleistungen werden stärker nachgefragt und trotzdem muss die Institution auf kostenminimierendes Arbeiten achten (Schober, Schmidt & Simsa, 2013).

Wissenschaftler schenken dem Personalmanagement von freiwilligen Mitarbeitern in der Vergangenheit kaum Beachtung. Diese konzentrierten sich eher auf Angestelltenverhältnisse im privaten bzw. öffentlichen Bereich. Jedoch beschäftigen sich Forscher in jüngster Vergangenheit, im Bereich der Personalwirtschaftslehre, vermehrt mit dem Management von freiwilligen Mitarbeitern. Sind Unternehmen auf freiwillige Mitarbeiter angewiesen, um bestimmte Dienstleistungen oder Tätigkeiten anbieten zu können, wäre die Vernachlässigung des Personalmanagements von freiwilligen Mitarbeitern eine Minderung der Leistungsfähigkeit der Organisation. Aus diesem Grund, stellt das Management von Freiwilligen einen wichtigen Erfolgsfaktor dar (Helmig & Boenigk, 2012).

Zu den Aufgaben des Personalmanagements zählt unter anderem die Personalbedarfsplanung. Dienstleistungen bzw. Tätigkeiten eines Unternehmens können erst erbracht werden, wenn Mitarbeiter sowohl in ausreichender quantitativer Anzahl, als auch mit benötigten qualitativen Fähigkeiten zu Verfügung stehen. Sozial engagierte Unternehmen müssen besonderes Bewusstsein für die Relevanz der Personalplanung aufbauen. Diese Organisationen sind meist auf freiwillige Helfer und deren Zusammenarbeit mit den Angestellten angewiesen. Studien Anfang der 2000er Jahre zeigen das Bewusstsein von Unternehmen für Personal und dessen Management, besonders in Bezug auf Freiwillige. Personalwirtschaftliche Aspekte werden als zweitgrößte zukünftige Herausforderung gesehen, hinter finanziellen Schwierigkeiten. Problematisch für sozial engagierte Unternehmen ist allerdings die passende Bereitstellung von Personalressourcen in Zeiten von unvorhersehbaren Ereignissen. Allerdings können diese Komplikationen nicht allein durch die problematische äußere Situation, sondern ebenfalls angesichts mangelnder Professionalität oder unterschiedlichen Bestrebungen innerhalb der Angestellten hervorgerufen werden.

Eine weitere Herausforderung des Personalmanagements von Organisationen, in denen freiwillige Mitarbeiter und Angestellte zusammen arbeiten müssen, sind die unterschiedlichen zu berücksichtigenden Faktoren. Beispielsweise ist auf die Freiwilligkeit der Helfenden zu achten. Diese Personen handeln aus den unterschiedlichsten Motiven, wie oben bereits erläutert, wodurch deren Tätigkeiten bzw. Einsatzgebiete an Erwartungen angepasst werden sollten, um hohe Mitarbeiterfluktuation zu vermeiden. Zusätzlich muss auf die möglichen

Mischformen der Mitarbeiter eingegangen werden. Vollzeitangestellte haben andere Interessen, Forderungen, Ansprüche und Motive, als Teilzeitbeschäftigte. Diese wiederum haben divergierende Vorstellungen zu ihrer Tätigkeit als freiwillige Helfer. In diesen unterschiedlichen Konstellationen können bei sachgemäßer Steuerung Synergieeffekte entstehen, welche genutzt werden sollten, um das verfolgte Unternehmensziel zu erreichen (Neumann, 2004).

„Poor volunteer management practices result in more lost volunteers than people losing interest because of changing personal or family needs” (Hager & Brudney, 2004, S. 2). Demnach ist das Management von freiwilligen Mitarbeitern für Unternehmen von äußerster Relevanz. Institutionen dürfen deren Freiwilligenadministration nicht vernachlässigen und mittels einer professionellen Position eines Freiwilligenmanagers strukturiert auftreten. Die amerikanische UPS Foundation erstellte eine Auflistung von 23 unterschiedlichen Praktiken, um freiwillige Mitarbeiter in die Organisation einzubinden und angemessen zu verwalten. Somit werden Freiwillige optimal an die Institution gebunden, wodurch eine geringe Mitarbeiterfluktuation erreicht wird. Hager und Brudney (2004) untersuchten in deren Studie die angewandten Managementpraktiken von Unternehmen mit freiwilligen Mitarbeitern. Zur Auswahl standen neun verschiedene Techniken, wie beispielsweise schriftliche Funktionsbeschreibungen, Angebot von Trainings, Teambuilding mit hauptberuflichen Mitarbeitern, etc. Das Ergebnis zeigt, dass nahezu ausschließlich die Methode der Supervision bzw. Kommunikation mit Freiwilligen angewandt wird. Welche Praktiken eine Organisation mit freiwilligen Mitarbeitern einführt, hängt allerdings nicht allein von den Fähigkeiten des Managements ab. Fakten wie die Größe der Institution, das Einsatzgebiet der Freiwilligen, die zu Verfügung stehenden finanziellen Mittel, etc. haben Einfluss auf die Entscheidung.

Die unterschiedlichen Ziele der Mitarbeiter müssen auf Seiten des Personalmanagements einer Organisation berücksichtigt werden. Freiwillige, Ehrenamtliche, Hauptberufliche und sonstige Mitarbeiter, wie etwa Zivildienstleistende, streben nach grundverschiedenen Ergebnissen und können bzw. wollen differierende Zeitressourcen aufwenden. Mitarbeiter sind gemäß deren Qualifikationen, Know-How, Zeitaufwand und verfolgten Zielsetzungen in bestimmten Arbeitsbereichen zu positionieren, wodurch Befähigungen, örtliche Gegebenheiten und zeitliche Aspekte bestmöglich genutzt werden. Das Personalmanagement kann jedoch ohne Wissen über gewisse Prioritäten bzw. Präferenzen keine richtigen Entscheidungen treffen. Das Ziel jeder Organisation stellt folgender Grundsatz dar: die bestmöglich qualifizierten Personen, in ausreichender Zahl an den korrekten Positionen (Schober, Schmidt & Simsa, 2013).

Das Management von freiwilligen Mitarbeitern überschneidet sich an vielen Stellen mit dem Personalmanagement von angestellten Arbeitskräften. In gleicher Weise sind strategische Planung, Einsatz der richtigen Personen für bestimmte Tätigkeiten, Training und Führung der Mitarbeiter, sowie die korrekte Handhabung bezüglich Freistellung von Relevanz. Langfristig und ebenso kurzfristig müssen Leistungen in einer Art und Weise erbracht werden, dass der Erfolg der Institution gewährleistet werden kann (Birnkraut, 2013).

Allerdings haben freiwillige Mitarbeiter und deren Können viele unterschiedliche Ausprägungen. Personalmanager stehen demnach kontrastreichen Charakteristika gegenüber und müssen diese zu einem harmonischen Team formen. Die Verschiedenartigkeit betrifft das Alter, das Know-How, die Religion, die Abstammung, etc. der Freiwilligen. Aus diesem Grund kann das Personalmanagement nicht die üblichen Praktiken anwenden, sondern ist gezwungen neue Strategien und Vorgehensweisen anzuwenden. Eine Verfahrensweise für die Gesamtheit der Freiwilligen in jeder Organisation bzw. in jedem Unternehmen existiert folglich nicht (Brudney & Meijs, 2014).

Die rechtliche Zusammenarbeit stellt bezüglich Freiwilligen und Hauptamtlichen einen großen Unterschied dar. Verglichen mit Angestellten, erhalten Freiwillige keine Arbeitsverträge, welche eine geforderte Leistung und eine entsprechende Gegenleistung regeln und Forderungen vor Gericht einklagbar machen würden. Um sicher zu stellen, dass sowohl der freiwillige Mitarbeiter, als auch die Institution von der Zusammenarbeit profitieren, werden meist strukturelle Grundsätze und Regeln vereinbart (Birnkraut, 2013).

Der größte aller Unterschiede zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen stellt der Faktor der Unverbindlichkeit dar. Helfer sind zu keinen Leistungen vertraglich verpflichtet, müssen keine Arbeitszeiten einhalten und haben keine geregelten Anwesenheitszeiten. Demnach setzen Organisationen, in denen eine hauptamtliche Grundstruktur besteht, Freiwillige meist als alleinige Erweiterung des Angebotes ein. Somit ist das Unternehmen nicht von freiwilligen Unterstützern abhängig, wodurch deren Unverbindlichkeit nicht zu einem Ausfall der angebotenen Dienstleistungen führen kann. Ein weiterer positiver Effekt ist die individuelle Freiheit eines jeden Freiwilligen während der Ausführung der Tätigkeit.

Setzt eine Institution allerdings allein freiwillige bzw. ehrenamtliche Mitarbeiter ein, kann deren Unverbindlichkeit gewiss zu Problemen und Unsicherheiten führen (Habeck, 2015).

Aus der Perspektive der Principal-Agent-Theorie stellt somit Unverbindlichkeit die beachtlichste Informationsasymmetrie in der Arbeitsbeziehung von Freiwilligen und Organisationen dar. Spezielle Intentionen eines Helfers sind dem Management nicht bekannt, wodurch große Unsicherheiten bezüglich *hidden actions* oder *hidden informations*

entstehen. Engagierte Unternehmen können mit Freiwilligen meist nicht kalkulieren, da notwendige Informationen bezüglich Leistungswille bzw. –zeitraum nicht zugänglich sind. Demnach stellt der Autor folgende Erwartung auf:

Hypothese 2: *Die Unverbindlichkeit von freiwilligen Mitarbeitern führt zu einer Unkalkulierbarkeit der zukünftig übernommenen Tätigkeiten seitens des Unternehmens.*

5.1 Beschäftigungsformen

Eine typische Beschäftigungsform von freiwilligen Mitarbeitern existiert im Freiwilligensektor gewissermaßen nicht. Die investierte Zeit ist von jeder Person individuell abhängig. Einige engagieren sich zwar in regelmäßigen Abständen, allerdings nur für wenige Stunden. Die sogenannten „spontanen Freiwilligen“ helfen kurzfristig und wollen eher das Projekt unterstützen, als die sozial engagierte Institution per se. Manche sehen ihr freiwilliges Engagement als nahezu Vollzeitbeschäftigung und opfern jede freie Minute für die Organisation. Für welche Tätigkeit diese unterschiedlichen Personen eingesetzt werden, wird von der Institution in Verbindung mit dem Freiwilligen selbst beschlossen. Einige Qualifikationen sollten bereits anfänglich vorhanden sein, andere wiederum können bzw. müssen im Laufe der freiwilligen Tätigkeiten mittels Schulungen oder Kursen erworben werden (More-Hollerweger & Rameder, 2013).

Im Laufe der Zeit haben sich die Formen des freiwilligen Engagements deutlich verändert. Die Tätigkeiten und Aktivitäten wurden, in Bezug auf die Sparten von Organisationen und Unternehmen, unterschiedlicher und breiter aufgestellt. Weiters ist eine Individualisierung und Flexibilisierung der Mitwirkung zu erkennen. Deutlich erschwert wird das Management von Freiwilligen durch die immer weniger starke Bindung zu der Organisation. Bereits lang bestehende engagierte Unternehmen haben nicht länger die große Anziehungskraft auf Helfende. Kleinere Formen des sozialen Engagements gewinnen an Relevanz und Zustimmung (Brömme & Strasser, 2001).

Kulik, Arnon und Dolev (2016) untersuchen die Unterschiede von organisierten und spontan helfenden Freiwilligen. Die Studie zeigt die jeweilig unterschiedlichen Beweggründe der Gruppen Hilfstätigkeiten zu übernehmen. Ebenso ist die Zufriedenheit mit der Durchführung von Aktionen unterschiedlich ausgeprägt.

Auf der anderen Seite sind spontane flexible Hilfskräfte sehr gefragt, da mit diesen Personen unerwartete Krisen gemeistert oder Bedarfsspitzen abgedeckt werden können. Das Bedürfnis der Freiwilligen sehr kurzfristig Hilfe zu leisten, muss von Organisationen erkannt und genutzt werden. Problematisch für sozial engagierte Unternehmen sind die

dadurch entstehende Mitarbeiterfluktuation, die ständige Suche nach neuen Freiwilligen und die steigenden Kosten (Hyde, Dunn, Bax & Chambers, 2016).

Mit der Beschäftigung von spontanen Freiwilligen entstehen für Organisationen bzw. Unternehmen allerdings dennoch Probleme. Diese Hilfe anbietenden Personen können nicht weggeschickt werden. Das Management muss ansonsten davon ausgehen, dass sich schlechte Mundpropaganda zu einer negativen Einstellung gegenüber der Institution entwickelt. Zusätzlich fehlt den meisten spontan Helfenden das notwendige spezifische Training oder das erforderliche Know-How, um die geforderte Tätigkeit korrekt ausführen zu können (Drabek & McEntire, 2003).

5.2 Bindung

Institutionen treffen unterschiedliche Vorkehrungen, um sicherzustellen, dass fähige und leistungsstarke Mitarbeiter, freiwillig oder angestellt, die Organisation nicht verlassen. Eine etwaige Mitarbeiterfluktuation und die dadurch entstehenden Kosten können mittels spezieller Maßnahmen gering gehalten werden. Die Attraktivität der Unternehmung erleichtert das Vorhaben, qualifizierte und tüchtige Mitarbeiter langfristig zu halten. Allerdings birgt die langandauernde Bindung von routinierten Arbeitskräften die Gefahr von statischen Strukturen und Handlungsweisen. Das Optimum besteht demnach darin, eine kontinuierliche und angemessene Fluktuation von qualifizierten Mitarbeitern in der Organisation einzuführen (Schober, Schmidt & Simsa, 2013).

Nicht allein die formale Einbindung von freiwilligen Mitarbeitern ist relevant, sondern ebenfalls die Integration in die sozialen Strukturen der Institution. Das Gefühl der Zugehörigkeit wird mittels der Eingliederung von Freiwilligen in betriebsinternen Aktivitäten, wie beispielsweise Veranstaltungen, erreicht. Um freiwillige Helfer vollkommen in das System der Organisation zu integrieren ist es wichtig, dass sowohl die Führungs-, als auch die Arbeiterebene die Einbindung unterstützen. Besonders angestellte Mitarbeiter, welche für die Freiwilligen Ansprechpartner darstellen, müssen diesen positiv gegenüber stehen. Hauptberuflich Beschäftigte dürfen sich von freiwilligen Helfern, in Bezug auf das Thema Jobübernahme, nicht bedroht fühlen. Andernfalls treten innerhalb des Unternehmens vermehrt Konflikte, Diskriminierung und Mobbing auf. Aus diesem Grund sollten sich die Tätigkeiten von Freiwilligen und fest angestellten Personen nicht überschneiden oder ersetzt werden. Transparenter Umgang mit Freiwilligen ist dabei von äußerster Wichtigkeit (Birnkraut, 2013).

Eine langfristige Bindung kann ebenfalls auf der Ebene der Motivation erreicht werden. Die Fluktuation von Arbeitskräften wird durch dadurch erreichtes psychologisches Commitment gering gehalten, ohne schriftliche Verträge oder ähnliches zu verwenden.

Allerdings besteht dennoch die Gefahr, dass Mitarbeiter diese Art von Bindung vortäuschen und dennoch gegen die Institution arbeiten bzw. „innerlich kündigen“ (Schober, Schmidt & Simsa, 2013).

Besonders motivierend für Freiwillige ist das Mitspracherecht bei zu treffenden Entscheidungen. Regelmäßig helfende Freiwillige sollten in den Entscheidungsprozess von bestimmten Entschlüssen integriert werden, allerdings ist vorher die Zustimmung der hauptberuflichen Mitarbeiter einzuholen, um Missverständnisse zu vermeiden. In den individuellen schriftlichen Vereinbarungen von freiwilligen Mitarbeitern sollte ein etwaiges Mitwirken und dessen Ausmaß bereits festgehalten werden.

Bedürfnisse von Freiwilligen müssen ebenfalls befriedigt werden, um diese längerfristig binden zu können. Dementsprechend kann das Anreizsystem zur Bindung von Freiwilligen beitragen und die Motivation steigern. Von außen wird deren Arbeit zwar mit Anerkennung gewürdigt, allerdings muss ebenso die Institution erkennbar machen, dass Tätigkeiten von diesen Mitarbeitern sehr geschätzt werden. Dazu eignen sich regelmäßig abgehaltene Meetings, in denen Erlebtes und mögliche Verbesserungsvorschläge mit dem Freiwilligen Manager besprochen werden können (Birnkraut, 2013).

Betrachtet eine Organisation demnach den Humanressourcen-basierten Ansatz als mögliche Lösung für etwaige Informations- und Zielasymmetrien, können Freiwillige meist langfristig gehalten werden. Die Zusammenarbeit mit freiwilligen Mitarbeitern ist folglich nicht allein als Herausforderung bzw. mühselige Zusatzarbeit, sondern als Wettbewerbsvorteil zu betrachten. Das Know-How und die Fähigkeiten einer jeden Person werden für die Erreichung der Organisationsziele eingesetzt. Allerdings sind Helfer entsprechend zu behandeln, da ansonsten benötigtes Wissen nicht mit der Institution geteilt werden will. Die Relevanz von Freiwilligen muss dem Management bzw. den hauptamtlichen Mitarbeitern zu jeder Zeit bewusst sein. Dementsprechend stellt der Autor folgende Erwartung auf:

Hypothese 3: *Wird das Engagement von freiwilligen Mitarbeitern entsprechend gewürdigt, steigt deren Commitment und Freiwillige können länger gehalten werden.*

5.3 In Krisenzeiten

Unternehmen und Organisationen stehen in Zeiten einer Krise bzw. einer bedeutenden Situationsveränderung großen Herausforderungen und Problemen gegenüber. Eine Hauptaufgabe des Krisenmanagements, während der Krisenzeit, ist Mitarbeiter zu identifizieren, welche eine große Bedeutung für die Organisation haben und damit für die Bewältigung der Krisensituation unverzichtbar sind. Besonders in Dienstleistungsunternehmen sind Know-how, Erfahrung und Kompetenz ein großer

Wettbewerbsvorteil. Diese Überlegenheit darf in Krisenzeiten nicht verloren gehen. Freiwillige und hauptamtliche Mitarbeiter einer Organisation stellen damit einen wichtigen Faktor für die Überwindung der Krise dar (Richter, 2007). Diese „*leistungsstarken Mitarbeiter mit hohem Entwicklungspotential (=Key Talents)*“ (Fakundiny, 2013, S. 68) sind in relevante zukünftige Projekte des Unternehmens einzubinden, um deren Unternehmenstreue und nachhaltige Bindung sicherzustellen. Während Krisenzeiten muss mit diesen Arbeitskräften ein besonderes Maß an Kommunikation und Dialog eingehalten werden. Durch derlei Schritte wird seitens des Unternehmens deutlich signalisiert, dass das Fortbestehen einer gemeinsamen Zusammenarbeit mit diesen leistungsfähigen Mitarbeitern fokussiert und erwünscht wird (Fakundiny, 2013).

In Krisenzeiten müssen sich Unternehmen bewusst sein, welche Mitarbeiter unabdingbar für die Bewältigung der aufkommenden Situationsveränderung sind. Dementsprechend sollten benötigtes Know-How, nicht entbehrliche Kompetenzen und erforderliche Erfahrungswerte bekannt sein. Kann die Entscheidung, wer für das Unternehmen in derartigen Situationen vonnöten ist, bereits vor Eintreten einer Krisensituation getroffen werden, desto effizienter kann bereits in den Anfängen der Krise gearbeitet werden. Somit lässt sich folgende Hypothese zwar nicht aus der Principal-Agent-Theorie, allerdings aus der Literatur ableiten:

Hypothese 4: *Je exakter die Krisenvorsorge eines Unternehmens ist, desto strukturierter sind Abläufe während Krisenzeiten.*

6 Koordination von Freiwilligen

Die Organisation bzw. die Koordination von freiwilligen Mitarbeitern stimmt in einigen Punkten mit der von Angestellten überein. Allerdings müssen ebenso deutliche Unterschiede beachtet werden. Beispielsweise stellen die Strukturen innerhalb der Institution für Freiwillige anfänglich eine Schwierigkeit dar. Durch die meist geringere Wochenarbeitszeit können sich diese Personen langsamer mit der vorgegebenen Struktur identifizieren als festangestellte Mitarbeiter. Wenn diese Struktur transparent und offen dargestellt wird, fällt es den Freiwilligen deutlich leichter sich effizient einzubringen. Hierarchien, Schnittstellen, verantwortliche Personen, Prozesse, etc. müssen definiert und kommuniziert werden. Je klarer diese Organisationsstrukturen dargestellt sind, desto einfacher gestaltet sich die formale Integration des freiwilligen Mitarbeiters, wodurch dessen Effektivität gesteigert werden kann. Die Effizienz der Tätigkeit wird nicht allein von der Institution gefordert, sondern ebenso von dem freiwilligen Mitarbeiter. Grundlage dafür stellt die Eingliederung

des Freiwilligen in den Ablauf der angestellten Mitarbeiter dar und wird durch formale und soziale Integration in die Gemeinschaft deutlich verbessert. Die Grundvoraussetzung für eine funktionierende Organisationsstruktur und Eingliederung freiwilliger Mitarbeiter stellt einheitliches Verhalten dar. Die Institution muss bezüglich des Managements von freiwilligen und angestellten Mitarbeitern professionelle und jeweils einheitliche Umgangsformen anwenden. Persönliche Einstellungen oder Sympathien dürfen keine Rolle spielen.

In manchen Institutionen ist nicht klar geregelt, wer für das Management der freiwilligen Mitarbeiter zuständig ist und sich um deren Koordination kümmert. Um freiwilligen Personen die Möglichkeit eines Ansprechpartners zu geben, besonders in Zusammenhang mit Konflikten, sollte ein Freiwilligenmanager in einer übergeordneten Ebene festgelegt werden. Dessen Aufgabe ist es, angestellten Mitarbeitern das Können zu vermitteln, um Freiwillige anzuleiten, zu unterstützen, zu motivieren und zu begleiten. Hauptberufliche Mitarbeiter müssen verstehen, dass die Hilfe von Freiwilligen nützlich ist (Birnkraut, 2013).

Strebt eine Organisation nach langfristiger Zusammenarbeit mit freiwilligen Mitarbeitern, muss dieser Wille deutlich gezeigt werden. Unterschiedliche Maßnahmen können Unsicherheiten in Bezug auf die Principal-Agent-Theorie, wie etwa *hidden actions* oder *hidden intentions*, vorbeugen und den Bindungswillen der Institution darstellen.

Die Position des Freiwilligenkoordinators beeinflusst mithilfe verschiedener Tätigkeiten Freiwillige und deren Entscheidungen positiv bzw. nachhaltig. Die Kommunikation und Betreuung von Helfern wird wahrnehmbar verbessert und offiziell als wichtig erachtet. Somit können Signale von Organisationen die Zusammenarbeit von Freiwilligen und dem Management vorteilhaft beeinflussen und prägen. Dies führt den Autor zur anschließenden Erwartung:

Hypothese 5: *Hat das Unternehmen Freiwilligenkoordinatoren, werden Freiwillige strukturierter eingeteilt und angemessener behandelt.*

Die besondere Schwierigkeit bei der Bedarfsplanung liegt darin, dass die benötigte Anzahl von freiwilligen Mitarbeitern meist von äußeren Faktoren abhängig ist. Für sozial engagierte Organisationen kann es oftmals schwierig sein, eine angemessene Anzahl an Freiwilligen zeitgerecht zu rekrutieren, da zukünftige Ereignisse meist nicht ab-, bzw. eingeschätzt werden können. Derartige Umstände führen zu einer oftmals sehr kurzfristigen Verständigung von freiwilligen Unterstützern. Freiwillige können die Problematik der Bedarfsplanung nicht immer verstehen, wodurch Unmut über die Unprofessionalität der Organisation entsteht. Aus diesem Grund müssen Freiwilligenkoordinatoren klarstellen, dass das Berechnen der benötigten Personen von anderen Einflüssen abhängig ist (Simsa et al., 2016).

Auf der anderen Seite kann ein zeitweiliges Überangebot von freiwilligen Mitarbeitern ebenfalls Probleme für Organisationen bedeuten. An den angebotenen Dienstleistungen und Hilfestellungen sind sowohl hauptberufliche, als auch freiwillige Mitarbeiter beteiligt. Allerdings gibt es bei jeder Dienstleistung eine bestimmte Anzahl an einsetzbaren Volontären. Bieten zu viele Personen ihre Hilfe an, kommt es zu einem Engpass an auszuführenden Tätigkeiten, wodurch nicht jede Person sinnvoll eingesetzt wird, bzw. nicht jede gewünschte Arbeit übernommen werden kann (Simsa et al., 2016).

Lassiter, Khademi und Taaffe (2015) zeigen die Bedeutung von einem Match zwischen auszuführender Tätigkeit und Fähigkeit des Freiwilligen auf. Jedoch kann die Schaffung eines Matches merklich Schwierigkeiten bereiten. Um Hilfsleistungen in angemessener Art und Weise anbieten zu können, müssen sozial engagierte Organisationen auf das Match zwischen Fähigkeit und Aufgabe achten. Freiwillige arbeiten weitaus enthusiastischer, wenn sie bereits erworbenes Wissen und Können in die Tätigkeit einfließen lassen können.

Eine der größten Schwierigkeiten für sozial engagierte Unternehmen stellt demnach die exakte Bedarfsplanung dar. Meist ist die korrekte Anzahl bezüglich benötigter freiwilliger Helfer nicht bekannt, da erforderliche Informationen fehlen oder nicht zugänglich sind. Dieser Aspekt führt zu zeitweiligem Überangebot von Freiwilligen bzw. zu gelegentlicher Übernachfrage an Helfern. Jede Tätigkeit kann bloß von einer bestimmten Anzahl von Personen durchgeführt werden, wodurch eine Überbesetzung zu Unausgelastetheit und eine Unterbesetzung zu Überforderung führt. Somit lassen sich folgende Hypothesen zwar nicht aus der Principal-Agent-Theorie, allerdings aus der Literatur ableiten:

Hypothese 6a: *Eine Unkalkulierbarkeit von Angebot und Nachfrage freiwilliger Mitarbeiter, führt im Falle eines Überangebotes zu einer Unausgelastetheit der Freiwilligen.*

Hypothese 6b: *Eine Unkalkulierbarkeit von Angebot und Nachfrage freiwilliger Mitarbeiter, führt im Falle einer Übernachfrage zu einer Überforderung der Freiwilligen.*

Ist es der Organisation nicht möglich Problematiken der Principal-Agent-Theorie, wie beispielsweise *hidden intentions* zu erkennen bzw. diesen entgegenzuwirken, kann keine langfristige Zusammenarbeit mit freiwilligen Mitarbeitern generiert werden. Meist streben Freiwillige nach der Weitergabe ihres Wissens an die Institution, wodurch das Gefühl der Notwendigkeit entsteht. Kann eine Unternehmung dieses signalisierte Anliegen nicht mithilfe eines Matches zwischen Fähigkeiten und auszuführender Tätigkeit erfüllen, führt dies meist zu einer Niederlegung der Freiwilligentätigkeit. Zusätzlich wird durch ein herbeigeführtes Match Bindungswille seitens der Organisation mit dem Helfer signalisiert. Der Autor leitet demnach folgende Hypothese ab:

Hypothese 7: *Kann zwischen Fähigkeiten des Freiwilligen und auszuführender Tätigkeiten kein Match hergestellt werden, folgt hohe Mitarbeiterfluktuation im Freiwilligenbereich.*

7 Die Zeit der Flüchtlingskrise

Damit der Leser besseren Einblick in einige Aspekte der Flüchtlingskrise im Herbst 2015 erhält, werden in diesem Kapitel einige relevante Themen der damaligen Zeit aufgegriffen, welche bereits durch Berichte und Artikel veröffentlicht wurden.

Warum in der Zeit der Flüchtlingswelle 2015 eine derartig große Anzahl an Personen freiwillig helfen und sozial engagierte Organisationen und Unternehmen unterstützen wollten, ist wohl auf deren Motivation für die Ausübung einer gemeinnützigen Tätigkeit zurückzuführen.

Das Personalmanagement von Freiwilligen war in der Zeit des Ausnahmezustandes von besonderer Bedeutung. Soweit wie möglich musste auf die unterschiedlichen Charakteristika der Helfenden eingegangen werden. Spontane, längerfristige und hauptberufliche Mitarbeiter waren gezwungen zusammenzuarbeiten, wodurch deren Management deutlich komplexer und aufwändiger wurde.

In der Zeit der Flüchtlingskrise 2015 wurden folgende Herausforderungen für das Freiwilligenmanagement besonders verstärkt (Simsa et al., 2016):

- Exakte Bedarfsplanung
- Zeitweiliges Überangebot an freiwilligen Helfern
- Bedingte Selektionsmöglichkeiten
- Keine zeitlichen, monetären und personellen Ressourcen, um Freiwillige entsprechend einzuschulen
- Mismatch zwischen auszuübenden Tätigkeiten und Qualifikationen der Freiwilligen
- Unstrukturierte Kommunikation und Weitergabe von Informationen zwischen Institution und freiwilligen Mitarbeitern
- Geringe Möglichkeiten der Supervision
- Probleme bei der Freistellung von freiwilligen Helfern

Besonders im Herbst 2015 wurde spontanen Freiwilligen viel Beachtung geschenkt. Für Organisationen stellte diese Art von Freiwilligen eine enorme Entlastung, allerdings ebenso eine große Herausforderung, dar.

7.1 Kommunikation

In dieser Zeit stellten sich die Kommunikation und die Weitergabe von Information und Wissen als besonders schwierig heraus. Laut Berichten verlief die Kommunikation sowohl unter den temporären Helfern, als auch zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen, eher unstrukturiert. Angestellte der engagierten Organisationen und Unternehmen standen vielen Freiwilligen gegenüber, wodurch eine Situation der Überforderung aufkam.

Ein weiteres Problem stellte die fehlende Wertschätzung in der Kommunikation dar. Einige Hauptamtliche tendierten dazu, die Bemühungen der freiwilligen Helfer als selbstverständlich zu betrachten. Dieses Verhalten führte zu Kommunikationsproblemen und mangelhaftem Weitertransport von Informationen, wodurch die gesamte Ablauforganisation ineffizient arbeitete. Personen beschrieben diese Situation als äußerst unprofessionell und strukturlos. Abläufe wurden immer wieder ausprobiert und verworfen, sodass Arbeitsaufwand umsonst geleistet wurde (Simsa et al., 2016).

7.2 Aufgabenverteilung

Freiwillige Mitarbeiter haben in der Zeit der Flüchtlingskrise 2015 eine große Anzahl an verschiedenen Tätigkeiten ausgeführt. Diese waren meist davon abhängig, welcher Gruppe von Freiwilligen die Person angehörte. Unterschieden wurden vier Gruppierungen (Simsa et al., 2016):

- Freiwillige, die aufgrund der momentanen Krise etablierte NPOs unterstützen
- Freiwillige, die bereits vor der Krisenzeit freiwillig bzw. ehrenamtlich tätig waren und diese Ausübung weiterführen
- Freiwillige, die sich im Zuge der neu gegründeten Initiativen engagieren
- Freiwillige, die auf Eigeninitiative handeln und somit eine informellen Hilfstätigkeit ausüben

Die Tätigkeitsspanne der auszurichtenden Aktivitäten reichte von der Erstbetreuung der ankommenden Flüchtlinge an den österreichischen Grenzen, über Essensausgabe auf Bahnhöfen oder anderen Sammelpunkten, Organisation von benötigten Sachspenden, Anbieten von Fahrdiensten, Dolmetschertätigkeiten, Unterstützung bei der Suche nach Vermissten, bis hin zur psychologischen und rechtlichen Beratung. Diese Aufgaben beanspruchten unterschiedlich lange Zeitressourcen. Unter Umständen konnte gar nicht vorausgesehen werden wie lange diese Tätigkeit dauern würde, da benötigte Informationen fehlten. Zusätzlich waren sogenannte „fliegende Helfer“ meist nur wenige Stunden anwesend, wodurch die Zuteilung zu bestimmten Aktivitäten nicht möglich war.

Dennoch funktionierte die Zusammensetzung aus etablierten und spontanen Helfern bei den meisten sozial engagierten Unternehmen und Organisationen einwandfrei. Erfahrene Freiwillige übernahmen Rollen mit Verantwortung, wodurch an Schlüsselstellen, wie beispielsweise der Sachspendenannahme, fähige Personen eingeteilt waren (Simsa et al., 2016).

7.3 Mismatch von Tätigkeiten

Die Problematiken der Krisenzeit im Herbst 2015 induzierten oftmals ein Mismatch zwischen den Fähigkeiten eines freiwilligen Helfers und der auszuführenden Tätigkeit. Die vordefinierten Strukturen von bereits etablierten Organisationen führten zu einer Nichtbeachtung bzw. –einplanung spezieller Kompetenzen von Volontären. Verantwortungen wurden oftmals zu verfrüht an freiwillige Helfer abgegeben, wodurch eine Art der Überforderung entstand (Simsa et al., 2016).

Das Management von traditionellen Organisationen findet sich in Ausnahmesituationen nicht derartig zurecht, wie neu entstandene Institutionen. Die Befehlsstruktur kann sich neuen Gegebenheiten schwieriger anpassen als autonome Konstitutionen. Demnach sind eigenständige Entscheidungsprozesse von Mitarbeitern in Sonderfällen sinnvoller, als eine straffe hierarchische Gliederung (Whittaker, McLennan & Handmer, 2015).

8 Methode der Forschung

Diese Masterarbeit erforscht das Personalmanagement von Freiwilligen in Zeiten der Flüchtlingskrise 2015 und dem Frühjahr 2016. Die Ergebnisse werden am Beispiel eines Tochterunternehmens des Fonds Soziales Wien, der „wieder wohnen“ GmbH, dargestellt. Diese Institution ist seit 2005 in der Wiener Wohnungslosenhilfe tätig und konnte sich als größte Anbieterin verschiedenster Betreuungsangeboten etablieren. Seit September 2015 ist „wieder wohnen“ ebenfalls in der Flüchtlingshilfe vertreten. Begonnen wurde mit der Eröffnung einer einzigen Einrichtung, mittlerweile konnten sechs Einrichtungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten aufgebaut werden (wieder wohnen, 2016).

Die erforderlichen Informationen, um die Studie durchführen zu können, wurden mittels Experteninterviews erhoben. Dazu wurden Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen dieser Institution als Interviewpartner angefragt. Erster Kontakt konnte mit der Leitung des Bereichs Flüchtlingshilfe aufgenommen werden. Diese nannten weitere mögliche Personen, die schlussendlich für die Durchführung der Studie äußerst relevant waren. Infolgedessen wurden mit der Leitung des Bereichs Flüchtlingshilfe, dem Freiwilligen- und Spendenmanagement, der Freiwilligenkoordination und Teamleitern unterschiedlicher Einrichtungen für Flüchtlinge von „wieder wohnen“ insgesamt acht Interviews durchgeführt. Zwei dieser Mitarbeiter erhielten im Vorhinein einen Auszug der Fragen des Interviews, damit diese sicher gehen konnten, dass sie nützliche Informationen mitzuteilen haben. Einige der interviewten Personen war es nicht möglich spezifische Teile der gestellten Fragen zu beantworten, da sie selbst zu kurz in dem Unternehmen hauptamtlich tätig sind. So waren beispielsweise zwei der Interviewpartner selbst in dieser Krisenzeit Freiwillige und wurden erst später zu hauptamtlichen Mitarbeitern befördert.

Die Interviews fanden einerseits in den Büroräumlichkeiten von „wieder wohnen“, andererseits in Räumlichkeiten der Einrichtungen selbst statt. Jedem Interviewpartner wurde versichert, dass sämtliche Aussagen anonymisiert in die Auswertung einfließen und keinen fremden Personen zugänglich gemacht werden. Dadurch wurde eine private Atmosphäre geschaffen, wodurch der Befragte ehrlich und aufrichtig auf alle Fragen antworten konnte.

Jedes Interview wurde mit einem Interviewleitfaden (siehe Anhang) durchgeführt, allerdings ebenso situationsabhängig Fragen erweitert bzw. hinzugefügt oder wegegelassen. Anfänglich erklärte der Autor den Ablauf des Interviews, wodurch der Bezug auf die zeitlichen Unterschiede der Fragenblöcke festgehalten wurde. Der erste Fragenblock behandelte die Zeit vor der Flüchtlingskrise 2015, dementsprechend die Monate vor September bis Dezember 2015. Gefragt wurde nach einer etwaigen Vorbereitung der

Organisation auf die Flüchtlingskrise. Der folgende Fragenabschnitt behandelte freiwillige Mitarbeiter in Verbindung mit der Organisation „wieder wohnen“. Es wurde mehrmals betont, dass bei diesen und folgenden Fragen die Zeit der Flüchtlingskrise 2015 und der Zeit des Frühjahrs 2016 betrachtet werden soll, um mögliche Unterschiede zu ermitteln. Weiters wurden Fragenblöcke über Tätigkeiten der Freiwilligen und die Kommunikation mit diesen Personen in das Interview eingebaut. Falls eine Person eine Frage bzw. einen Fragenblock nicht beantworten konnte, wurden entweder Vermutungen angestellt oder diese übersprungen.

Damit die aufgestellten Hypothesen gestützt bzw. falsifiziert werden können, wurden Interviewpartner zu deren Aspekten befragt. Die Themen der Hypothesen konnten mithilfe von Schlagworten und eindeutigen Begriffen aufgegriffen und als Frage gestellt werden. Manche Fragenbereiche wurden in Verbindung mit unterschiedlichen Unterbegriffen abgefragt, um die Konsistenz in den gegebenen Antworten zu erkennen.

Jedes Interview konnte in angenehmer Atmosphäre durchgeführt werden und nahezu jeder Befragte war froh, über die vergangene Zeit ein weiteres Mal nachzudenken und die bewerkstelligten Aufgaben Revue passieren zu lassen.

Mittels der aufgezeigten Theorie und den transkribierten Interviews wurden Kategorien deduktiv und induktive gebildet, um die getroffenen Aussagen auszuwerten. Es konnten acht unterschiedliche Gruppen festgestellt werden. In den meisten Fällen wurden die Hauptkategorie deduktiv und die jeweiligen Untergruppen induktiv gebildet. Folgende Aufstellung zeigt die gebildeten Kategorien und deren Unterbegriffe:

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
	Relevanz von Freiwilligen	Anzahl der Freiwilligen	Motivationsgrund	Intensität des Engagements	Bindung von Freiwilligen	Match	Krisenvorsorge	Tätigkeiten
K x.1	Während der Krise	Bekanntheit der Anzahl	Altruistische Motive		Einschulung, Weiterbildung	Während der Krise		
K x.2	Nach der Krise	Zu viele Freiwillige	Egoistische Motive		Kommunikation	Nach der Krise		
K x.3		Zu wenige Freiwillige			Langfristigkeit			
K x.4		Selektion			Psychologische Pflege			
K x.5								

Tabelle 2: Aufgestellte Kategorien

Deduktiv wurden folgende Kategorien bzw. Unterkategorien gebildet:

- Relevanz von Freiwilligen
- Anzahl von Freiwilligen
- Motivation
 - Altruistische Motivation
 - Egoistische Motivation
- Bindung von Freiwilligen
 - Einschulung, Weiterbildung
 - Kommunikation
 - Langfristigkeit
- Match
- Krisenvorsorge
- Tätigkeiten

Folgende Unterkategorien konnten induktiv, also in Verbindung mit der Transkription der geführten Interviews, aufgestellt werden:

- Relevanz während der Krise
- Relevanz nach der Krise
- Bekanntheit der Anzahl
- Zu viele Freiwillige
- Zu wenige Freiwillige
- Fluktuation
- Intensität des Engagements (als Kategorie)
- Psychologische Pflege
- Match während der Krise
- Match nach der Krise

9 Auswertung der Interviews

Für die Auswertung wurde eine zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring angewandt und bloß jene Kategorien betrachtet, welche zu einer Stützung bzw. Falsifizierung der aufgestellten Hypothesen bzw. Erwartungen herangezogen werden konnten.

9.1 Relevanz von Freiwilligen

Bei der Relevanz von Freiwilligen für das Unternehmen, wurde zwischen den Zeiträumen während und nach der Krise unterschieden. Einige Interviewpartner haben ebenfalls über die Zeit vor der Flüchtlingskrise 2015 gesprochen, allerdings fließen diese Informationen nicht in folgende Auswertung ein.

Bereits seit Jahren versucht das Unternehmen „wieder wohnen“ in der Wohnungslosenhilfe der Thematik Freiwilligenmanagement größeres Gewicht zu verleihen, aber die Präferenzen lagen bis zum September 2015 auf anderen Aspekten der Institution.

9.1.1 Relevanz während der Krise

Das Anliegen des Unternehmens war, Freiwillige in den verschiedensten Einrichtungen des Unternehmens zur Unterstützung der Hauptamtlichen einzusetzen. Kernaufgaben, wie beispielsweise strategische oder planerische Entscheidungen, sollten stets von hauptamtlichen Mitarbeitern getroffen werden. Demnach ist das Kerngeschäft der Unternehmung von angestellten Personen zu verrichten, wodurch die Beschäftigung von Freiwilligen allein einen wichtigen Zusatz darstellt.

Allerdings wurde bereits am Anfang der Flüchtlingskrise erkannt, ohne freiwillige Mithilfe ist die Menge an Aufgaben niemals zu bewältigen. In den ersten Tagen bzw. Wochen haben über 200 Personen freiwillig Aufgaben und Tätigkeiten übernommen. Darunter waren ebenso Kernaufgaben, da die angestrebte Trennung zwischen Kernaufgaben und Freiwilligentätigkeiten in der Zeit der Flüchtlingswelle im Grunde nicht möglich war.

Die Relevanz von Freiwilligen war hauptamtlichen Mitarbeitern stets bekannt und bewusst. Angestellte konnten sich nicht um jegliche Aufgabenbereiche, wie etwa Essensausgabe, kümmern, da sie gerade in der Anfangszeit administrativen Angelegenheiten und Verwaltungstätigkeiten Beachtung schenken mussten. Dementsprechend wurden nahezu sämtliche zentrale Dienste von unternehmensfremden Personen übernommen. Zusätzlich fungierten freiwillige Helfer als erste Ansprechpartner für ankommende Flüchtlinge. Durch deren Markierung, mittels Warnwesten, als „Wissende“, wussten Flüchtlinge sofort, wem sie Anliegen bzw. Fragen darlegen konnten.

Große Faktoren stellen allerdings nicht allein die zu bewältigenden Aufgaben, sondern ebenfalls die Gelder in der Flüchtlingshilfe dar. Da die Subventionen sehr knapp bemessen waren, konnten manche Dienstleistungen nur mittels Freiwilligen angeboten werden, wodurch die Relevanz von freiwilligen Helfern besonders in der Zeit der Flüchtlingswelle nochmals verdeutlicht wird.

Jegliche befragte Person gab an, dass Freiwillige während der Zeit der Krise unabdingbar waren und ohne deren Hilfe das Ausmaß des Herbstes 2015 nicht bewältigt worden wäre. Diese trugen maßgeblich zum Erfolg von „wieder wohnen“ bei und stellten eine tragende Rolle dar.

9.1.2 Relevanz nach der Krise

Die Krisenzeit ist mit dem Jahreswechsel 2016 bzw. Frühjahr des Jahres 2016 abgeflaut, wodurch hektische Situationen minimiert wurden. Die Zielsetzungen der Einrichtungen, beispielsweise im Geriatriezentrum am Wienerwald, haben sich ebenfalls verändert. Es wurden keine Transitflüchtlinge mehr betreut, womit Kontinuität und Stabilität in den Alltag der Einrichtungen einhielt. Dementsprechend mussten Mahlzeiten, Kleidung oder Hygieneartikel nicht weiterhin kurzfristig und mit viel Zeitdruck ausgeteilt werden. Nicht ständig mussten freie Betten oder Zimmer gefunden bzw. für Neuankömmlinge hergerichtet werden. Die Prioritäten bezüglich freiwilliger Mitarbeiter liegen nach der akuten Krisenzeit besonders bei Deutschkursen und Freizeitangeboten, wie etwa Fußballtraining oder Museumsbesuche, um die Integration der Flüchtlinge voranzutreiben.

Demnach leisten Freiwillige mittlerweile einen Beitrag und erweitern das Angebot des Unternehmens „wieder wohnen“, allerdings sind sie für den normalen und alltäglichen Ablauf indessen nicht wirklich notwendig. So können Hauptamtliche durch diese besseren Bedingungen nach der Krisenzeit die Grundbedürfnisse der Flüchtlinge ohne Hilfe von Freiwilligen befriedigen. Hauptamtliche Mitarbeiter übernahmen nach der Akutphase jegliche Kernaufgaben, wodurch Struktur und Organisation geschaffen wurde.

Trotz der sinkenden Notwendigkeit sind Freiwillige, die bereits seit einem Jahr bereit sind zu helfen und natürlich ebenfalls neue Interessenten, willkommen heißen und werden dennoch als wichtig und relevant für die Institution angesehen.

Manche Einrichtungen beklagen nach der Krisenzeit allerdings die geringe Bereitschaft der Zivilgesellschaft sich weiter freiwillig zu engagieren. Flüchtlinge in diesen Einrichtungen könnten durch weitere Angebote von Freiwilligen deutlich besser in die Gesellschaft integriert werden.

9.2 Anzahl der Freiwilligen

Die Anzahl der zu Verfügung stehenden Freiwilligen war für das Unternehmen während der Zeit der Krise äußerst relevant. Dadurch konnten weiters benötigte Freiwillige bzw. Hauptamtliche und auszuführende Tätigkeiten besser kalkuliert werden.

9.2.1 Bekanntheit der Anzahl

Besonders anfänglich war nicht klar, wie viele Personen sich melden würden, um freiwillig zu helfen. Hauptamtliche konnten zu keinem Zeitpunkt mit einer genauen Anzahl an Helfern rechnen. Niemand wusste ob 100 oder 20 Freiwillige kommen, um Unterstützung anzubieten. Zusätzlich schickten, manchmal unaufgefordert, unterschiedliche Plattformen, bei denen sich Menschen als Helfer registrieren konnten, Freiwillige zu den Einrichtungen der Institution. Es war eine Zeit der Unkalkulierbarkeit und Ungewissheit, ob genügend Freiwillige bereit sind zu helfen.

Auf der anderen Seite gab es diese Erfahrungen bei Befragten nicht derartig ausgeprägt. In den ersten Tagen herrschte noch unkoordiniertes Kommen und Gehen, danach wurden Listen ausgehängt, in denen sich Freiwillige Zeitschichten aussuchen konnten. Dadurch konnte die Anzahl der helfenden Personen organisiert bzw. eingeschätzt werden.

Interviewpartner haben demnach diese Situation sehr unterschiedlich wahrgenommen. Grund dafür könnte beispielsweise der Aufenthalt in verschiedenen Einrichtungen von „wieder wohnen“ gewesen sein.

9.2.2 Zu viele Freiwillige

Des Öfteren entstanden Situationen, in denen zu viele Freiwillige ihre Hilfe anboten. In kleineren Einrichtungen wurde die überschüssige Anzahl nach Hause bzw. zu anderen sozial engagierten Organisationen geschickt, da nicht 10 Personen dieselbe Tätigkeit ausüben konnten. Größere Einrichtungen konnten alle Helfenden beschäftigen, da besonders in der Anfangszeit viele Aufgaben durch mehrere Personen ausgeübt werden mussten, allerdings hätten zeitweise weniger Personen definitiv ausgereicht.

Die Schwierigkeit lag darin, die große Anzahl an Freiwilligen zu koordinieren und einzuteilen. Auf diesen Punkt wird näher in dem Kapitel „Match“ eingegangen.

Zu viele Freiwillige stellten eher nach der Krise ein Problem dar. Die Rahmenbedingungen änderten sich und der Bedarf war nicht mehr gegeben. Entweder

haben Freiwillige selbst erkannt, dass sie nicht gebraucht werden und sind gegangen, oder sie wurden aufgefordert ihre Hilfe in anderen Einrichtungen von „wieder wohnen“ anzubieten.

9.2.3 Zu wenige Freiwillige

War es absehbar, dass zu bestimmten Zeiten, wie beispielsweise in der Mittagszeit zur Essensausgabe oder akuten Notsituationen, zu wenige Freiwillige anwesend sein könnten, wurde über Facebook ein Personenaufruf gestartet. Darin beschrieb der Freiwilligenkoordinator die Umstände und Anzahl an benötigten Helfern. Ebenso schickten verschiedenste Plattformen und Webseiten vorhandene bzw. eingetragene Personen zu den Einrichtungen.

Es wurde versucht durch das Abschätzen von verlässlichen Stamm-Freiwilligen festzustellen, wie viele Freiwillige zu welcher Tageszeit in der Einrichtung erforderlich sind, wodurch Gelegenheiten mit zu wenigen Helfern vermieden werden sollten. Ebenfalls konnten vertrauenswürdige Hausbewohner als Freiwillige herangezogen werden. Waren zu speziellen Zeiten nicht ausreichend Freiwillige anwesend, sprangen manche Flüchtlinge der Einrichtungen ein, wodurch zusätzliches Vertrauen bei den neu ankommenden Personen aufgebaut werden konnte.

Gleichermaßen trat die Situation von zu wenigen Freiwilligen nach der akuten Krisenzeit ein. Bis heute klagen manche Einrichtungen über einen Mangel an freiwilligen Helfern. Allerdings ist für die Freiwilligentätigkeit in diesen ein gewisser Grad an spezifischen Qualifikationen notwendig, um die dort untergebrachten Flüchtlinge angemessen betreuen zu können.

9.2.4 Fluktuation von Freiwilligen

Die Fluktuation von Freiwilligen wurde von den Interviewpartnern unterschiedlich beschrieben. Auf der einen Seite war es ein ständiges Kommen und Gehen. Es entstand nahezu zu keinem Zeitpunkt das Gefühl, bekannte Gesichter unter den Freiwilligen zu treffen. Ständig kamen neue Helfer und bereits Bekannte blieben fern. Diese Information konnte aus einem Interview gewonnen werden, dessen Befragter selbst während des Herbstes 2015 wenige Male Freiwilliger in Einrichtungen von „wieder wohnen“ war. Erst im Laufe des Abflauens der Krise wurde dieser als hauptamtlicher Mitarbeiter angestellt. Demnach wertet der Autor diese Aussage allein als subjektive Einschätzung.

Auf der anderen Seite bildete sich schnell ein harter Kern von Stamm-Freiwilligen. Diese verlässlichen Personen kamen in regelmäßigen Abständen, wodurch von deren Anwesenheit

meist auszugehen war. Die wenigsten Freiwilligen waren nur ein einziges Mal in den Einrichtungen. Einige dieser Helfer sind noch zum heutigen Zeitpunkt in der Institution aktiv. Allerdings musste dennoch zu jedem Zeitpunkt die Unverbindlichkeit von freiwilligen Helfern beachtet werden.

Generell war die Situation eher als Abflauen der Anzahl der Freiwilligen zu sehen, aber zweifellos vergleichbar mit dem allgemeinen Engagement der Österreicher. Es konnte demnach nicht von Fluktuation per se gesprochen werden.

9.3 Motivationsgründe

Die Motivation eines freiwilligen Helfers kann unterschiedliche Ursprünge haben. Manche sind eher altruistisch, manche eher egoistisch angestoßen. Allerdings ist bei nahezu jedem Motivationsgrund ein wenig Eigennutzen dabei. Jeder Freiwillige will ebenso etwas für sich selbst tun, obwohl er vielleicht sonst von altruistischen Motiven angetrieben wird.

9.3.1 Altruistische Motivationsgründe

Diese Art von Motivationsgründen hat generell den Wunsch, Bedürftigen oder der Gesellschaft zu helfen bzw. etwas zurück zu geben. Während der Zeit der Flüchtlingskrise wurden Freiwillige von „wieder wohnen“ nicht nach ihren spezifischen Motivationsgründen gefragt. Wenige haben selbstständig erzählt, warum sie ihre Zeit in diesen Einrichtungen verbringen. In der Akutphase entstand, obwohl die Information fehlte, dennoch der Eindruck, dass die meisten Personen den notleidenden Menschen helfen und diese unterstützen wollten. Viele haben aus den Medien wahrgenommen, dass staatliche Strukturen teilweise überfordert waren und nicht eigenständig die erforderliche Hilfe zu Verfügung stellen konnten. Es war den meisten ein Anliegen, den ankommenden bzw. durchreisenden Flüchtlingen einen freundlichen Empfang zu bereiten, um ihnen zu zeigen, dass sie willkommen und sicher sind. Für das Vorkommen von hauptsächlich altruistischen Motiven spricht ebenfalls die Tatsache, dass freiwillige Helfer oft und viel Zeit in den Einrichtungen verbrachten. Einige dieser Personen sind bis zum heutigen Tag für „wieder wohnen“ als Freiwillige tätig, wodurch die Absicht des Helfens und des Unterstützens eindeutig festgestellt werden konnte. Besonders Pensionisten haben angedeutet, dass sie für ihr erfolgreiches und schönes Leben etwas zurückgeben möchten.

Viele Freiwillige zeigten ihre Motivationsgründe in einer Vorbildwirkung gegenüber Kindern und Jugendlichen. Des Öfteren boten Lehrer mit deren Schulklassen Hilfe an, um mit Kindern zu spielen und diese von ihrer schrecklichen Vergangenheit abzulenken. Ebenso kamen viele Eltern mit ihren Kindern, um ihnen unter anderem zu zeigen, dass ihr Leben in

Österreich glücklich und sicher ist. Durch das Durchführen unterschiedlicher Tätigkeiten, wie Kleider sortieren oder Essenausgaben vorzubereiten, wurde Kindern die Relevanz von sozialem Handeln und Offenheit gegenüber fremden Kulturen vermittelt.

Zusätzlich wollten viele Migranten helfen und die flüchtenden Menschen willkommen heißen. Die eigene Erfahrung des Flüchtlingseins brachte viele Personen dazu, die damalige Willkommenskultur von Österreich in der Krisenzeit 2015 weiterzugeben. Demnach entstand in der Zeit des Herbstes 2015 ein hoch internationales Solidaritätsprinzip.

9.3.2 Egoistische Motivationsgründe

Schwierigkeiten in der Zeit der Flüchtlingskrise mit Freiwilligen, die ihre egoistischen Motivationsgründe offen zeigten, gab es kaum. Nur wenigen Personen war es anzumerken, dass das durch Freiwilligentätigkeit gewonnene Ansehen von großer Bedeutung war. Diese Art von Freiwilligen hat jedem erzählt, wie viel sie in der Einrichtung verändert und verbessert haben, ist jedoch nach dem dritten Tag nie wieder gekommen. Bei diesen Helfenden konnte deutlich vernommen werden, dass Helfen zu dieser Zeit en vogue war, wodurch sie ihr Ansehen der Umgebung steigern bzw. halten konnten. Demnach waren egoistische Motivationsgründe dazumal wenig bis gar nicht und altruistische Gründe deutlich öfter vertreten.

Allerdings konnten scheinbar altruistische Motive negative Auswirkungen haben. Vordergründig war die Motivation den Flüchtlingen zu helfen, dennoch waren egoistische Neigungen und Tendenzen deutlich zu erkennen. Diese Freiwilligen haben sich selbst nahezu grenzenlos ausgebeutet. Mittels dieses überbordenden altruistischen Helfersyndroms konnte ein hoher Eigenanteil aus der Tätigkeit gezogen werden. Jedoch ist diese Art von Mischung altruistischer und egoistischer Motive letztendlich schädlich, sowohl für die freiwillige Person, als auch die Institution. Durch zu wenig Selbstreflexion und Supervision war es den Hauptamtlichen kaum möglich, besonders in der Anfangszeit der Krise, die Beschäftigung derartiger Personen zu verhindern bzw. in ordentliche Bahnen zu lenken.

Egoistische Motivationsgründe traten vermehrt in der Zeit nach der Flüchtlingskrise auf. Freiwillige setzten diese Tätigkeiten kalkulierend ein, um unterschiedlichste Ziele zu erreichen. Zu Verfügung stehende Zeit sollte sinnvoll genutzt werden, um zu zeigen, dass man nicht untätig bleibt. Es kann vielleicht eine feste Anstellung erreicht bzw. erste Berufserfahrungen gesammelt werden. Soziales Engagement wird mittels einer

Freiwilligentätigkeit aufgezeigt, wodurch positive Eigenschaften für das weitere Berufsleben generiert werden können.

9.4 Intensität des Engagements

In der Zeit der Flüchtlingskrise konnten deutliche Unterschiede in der Intensität des Engagements von freiwilligen Helfern beobachtet werden. Zu Beginn waren sehr viele Studenten, Personen der sogenannten Generation Y, Pensionisten und Berufstätige als Freiwillige tätig. Berufstätige konnten allerdings bereits in den Anfangszeiten des Septembers 2015 nicht zu jeder Stunde des Tages helfen und waren eher an Wochenenden, Feiertagen oder anderen etwaigen freien Tagen vertreten. Ganz anders konnten Studenten, die Generation Y und Pensionisten nahezu ihre gesamte Zeit der Freiwilligentätigkeit widmen und waren ebenfalls bereit an Wochentagen in den verschiedenen Einrichtungen mitzuarbeiten. Diese Personengruppen fielen besonders positiv auf und konnten das Unternehmen „wieder wohnen“ äußerst tatkräftig unterstützen.

Mit Beginn des neuen Semesters, bezüglich Schulen und Universitäten, dezimierte sich die Anzahl der Freiwilligen deutlich. Auf der anderen Seite haben einige Personen beschlossen, das Studium zu unterbrechen und weiter für die Institution zu arbeiten. Diese Freiwilligen wurden jedoch bereits vor dieser Entscheidung als Hauptamtliche für das Unternehmen gewonnen. Pensionisten, die nicht angestellt wurden, konnten teilweise bis zum heutigen Zeitpunkt als Freiwillige gehalten werden. Natürlich haben diese Personen deutlich mehr Zeit zu Verfügung, als Berufstätige oder Schüler. Allerdings ist nicht allein die viele Freizeit ausschlaggebend, sondern ebenfalls der Wunsch und das Streben nach einer sinnvollen Beschäftigung in Zeiten der Unruhe und Lebensfreude. Einige der Pensionisten neigten dazu, spezielle Aufgabenbereiche für sich zu beanspruchen. Niemand durfte ihnen helfen oder Ratschläge für ein effizienteres Arbeiten geben. Anfänglich wurde dieses Verhalten seitens „wieder wohnen“ akzeptiert, allerdings konnte mittels Kommunikation nach und nach dieses Anspruchsverhalten minimiert bzw. eliminiert werden.

Die größte Problematik in Bezug auf freiwillige Helfer ist deren Unverbindlichkeit. Diese sind weder zu Arbeitsleistungen, noch zu Arbeits- oder Anwesenheitszeiten verpflichtet. Freiwillige können zwar Tätigkeiten und Zeiten angeben bzw. annehmen, dennoch ist ihr Kommen auf deren reinen Willen zurückzuführen, da keinerlei vertragliche Verpflichtungen bestehen. Während der Akuthilfe war zu erkennen, dass viele Helfer die Flüchtlingskrise in deren Prioritätenliste sehr weit vorne reihten. Allerdings veränderten sich diese Reihungen mit Abflauen der Anzahl der Flüchtlinge, wodurch das Helfen nicht weiter als Lebensverpflichtung erachtet wurde.

In Zeiten nach der akuten Krise hatte die Unternehmung Probleme mit Freiwilligen, die sich verzweifelt aufdrängen wollten. Diese verstanden nicht, dass Integrationsmaßnahmen von „wieder wohnen“ bestimmten Kriterien entsprechen müssen und nicht jeder, der freiwillig Hilfe anbieten will, ebenfalls nützlich für Flüchtlinge ist.

9.5 Bindung von Freiwilligen

Unterschiedliche Maßnahmen eines Unternehmens können freiwillige Mitarbeiter zu einer langfristigen Verbindung mit dieser Institution anhalten. Besonders befähigte und exzellente Freiwillige sollten gehalten werden, um deren tatkräftige Unterstützung zu sichern. In Zeiten der Flüchtlingskrise 2015 wurden seitens „wieder wohnen“ unterschiedliche Bemühungen unternommen, um Freiwillige, zumindest für die Zeit der andauernden Krise, zu halten. In optimalen Fällen konnten diese ebenfalls für das Jahr 2016 gewonnen werden. Es wurden beispielsweise für das Geriatriezentrum am Wienerwald gratis Parkkarten verteilt, wodurch Freiwillige bequem mit dem Auto anreisen und direkt im Gelände parken konnten.

Trotz des Willens Freiwillige langfristig in das Unternehmen „wieder wohnen“ einzubinden, werden Aufgaben und Tätigkeiten generell derart geplant, dass diese von hauptamtlichen Personen durchgeführt werden können. Helfer unterstützen mittels zusätzlichen Tätigkeiten Angestellte und bringen Erleichterung.

9.5.1 Kommunikation

Die Kommunikation zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen war ein wichtiges Thema während der Flüchtlingskrise 2015. Angestellten wurde mitgeteilt wie sie mit Freiwilligen umzugehen haben, dennoch kam es immer wieder zu schwierigen und konfliktreichen Situationen. Der Ton zwischen den beiden Gruppen wurde in stressigen und belastenden Umständen oftmals etwas härter bzw. situationsangepasster. Manchmal fühlten sich Freiwillige dadurch persönlich angegriffen bzw. nicht ausreichend wertgeschätzt und verließen die Einrichtungen. Um diesen Problemen vorzubeugen wurde ein Freiwilligenkoordinator bestimmt, der das Bindeglied zwischen freiwilligen und hauptamtlichen Mitarbeitern darstellte. Diese Position wurde von einer Person besetzt, welche anfänglich selbst freiwillig mithalf und dadurch zum hauptamtlichen Mitarbeiter aufstieg. Auf diese Weise konnte Verständnis für beide Seiten gesichert werden.

Diese Position stand in der Krisenzeit mehreren großen Herausforderungen gegenüber. Zuerst mussten den vielen Helfern erklärt werden, welche Tätigkeiten zu verrichten sind. Wegen der großen Menschenmasse, sowohl auf Seiten der Freiwilligen, als auch auf Seiten

der ankommenden Flüchtlinge, hatten einige Personen bei ihrem ersten Eintreffen Berührungängste und waren unsicher, in welchen Arbeitsbereichen sie helfen sollten. Diese mussten durch einen Freiwilligenkoordinator begrüßt und eingeführt werden. Dazu zählten beispielsweise ein Erstrundgang in der Einrichtung, Verteilung von Namensschildern, Erklärung der internen Hausregeln, Einteilung zu den jeweiligen Tätigkeiten etc. Mit Freiwilligen war in jeglichen Situationen freundlich und entgegenkommend umzugehen, damit diese keine negativen Erfahrungsberichte, bezüglich Umgang mit Freiwilligen, in die Öffentlichkeit tragen konnten. Außerdem sollten Helfer mittels Kommunikation in den Ablauf der Einrichtungen eingebunden werden. Dazu benötigten diese allerdings sämtliche wichtigen und relevanten Informationen. Der Freiwilligenkoordinator hatte notwendige Informationen stets in ausreichender Form an freiwillige Mitarbeiter weiterzugeben, damit sich diese angemessen benachrichtigt fühlten. Allerdings war diese Aufgabe bei der großen Anzahl an Helfern nahezu unmöglich. In problematischen Situationen, wie etwa das Ankommen von drei vollbesetzten Bussen in einer halben Stunde, musste der Freiwilligenkoordinator die anwesenden Helfer koordinieren und jeden mit einer notwendigen Aufgabe betrauen bzw. einige von deren momentanen Bereichen abziehen. Außerdem hatte er diese Personen zu briefen und anzuleiten. Weiters musste der Freiwilligenkoordinator zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen vermitteln, besonders in Konfliktsituationen waren dessen Fähigkeiten als Mediator von äußerster Wichtigkeit.

Für eine optimale Einbindung von freiwilligen Mitarbeitern in das Gefüge der Einrichtungen, wurde versucht diese in spezielle Entscheidungsprozesse einzubinden. War dies nicht möglich, haben Helfer getroffene Entscheidungen bzw. neue Entwicklungen möglichst frühzeitig mitgeteilt bekommen. Veränderungen wurden mit Freiwilligen besprochen und diskutiert, um diese nicht vor vollendete Tatsachen zu stellen.

Anfänglich wurde mittels großer Zettel mit den vielen Freiwilligen kommuniziert, um sicherzustellen, dass jeder die relevantesten Informationen erhält. Erst nach und nach haben sich diese Schemata zu etwas Ähnlichem wie Kommunikationsketten normalisiert. Trotz der Bemühungen des Freiwilligenkoordinators Kontinuität in den Einrichtungen zu etablieren, haben sich Strukturen und Arbeitsweisen täglich verändert und neu gestaltet.

Jedoch existierte allein ein formaler Aspekt zwischen den vielen chaotischen und informellen Kommunikations- und Informationswegen. Der Freiwilligenkoordinator hat sich bei Anwesenheit in den Einrichtungen stets gekennzeichnet und als Wissender ausgewiesen, um zu zeigen, dass er Auskunft geben kann und Freiwillige an den richtigen Stellen einteilt. War diese Person nicht in den Einrichtungen unterwegs, war die erste Anlaufstelle, um Informationen zu erhalten oder zu Arbeitsbereichen eingeteilt zu werden, das jeweilige mit Hauptamtlichen besetzte Büro.

War bereits beispielsweise einige Stunden vor einer Essensausgabe klar, dass zu wenige Freiwillige in den Einrichtungen anwesend sein würden, musste der Freiwilligenkoordinator einen Aufruf über Facebook starten, in dem beschrieben wurde, welche Art von Hilfe benötigt wurde. Die Tätigkeit übernahm allein der Koordinator, oder eine von ihm beauftragte Person, um bloß klare und strukturierte Postings zu veröffentlichen.

Der Freiwilligenkoordinator war, ungeachtet der Informationszettel, vor Ort stets eine wichtige Ansprechperson für alle Helfer. Erst nach über einem Jahr wurde diese Position in den Einrichtungen abgezogen und in die Zentrale verlegt. Anfänglich konnten vor Ort nahezu 24 / 7 jegliche Fragen an den Freiwilligenkoordinator gestellt werden. Dieser Mikrokosmos Akuthilfe wandelte und veränderte sich stets, worauf der Koordinator ständig Rücksicht nehmen musste. Die Hauptaufgabe bestand demnach darin besonders flexibel auf alle Arten von Gegebenheiten angemessen reagieren zu können.

Auf der anderen Seite gab es Interviewpartner, die die Position des Freiwilligenkoordinators während der Flüchtlingskrise als überflüssig betrachten. Diese Person war demnach selbst derart überfordert, dass nahezu keine der oben erwähnten Aufgaben durchgeführt werden konnte. Allein die Facebook-Aufrufe haben in der Zeit der Flüchtlingskrise einwandfrei funktioniert. Die Situation erforderte demnach ein hohes Maß an Selbstkoordinierung von den Freiwilligen, da von der verantwortlichen Person nahezu keinerlei hilfreiche Inputs geäußert wurden.

Dennoch ist die Position des Freiwilligenkoordinators weiterhin wichtig und relevant für „wieder wohnen“. Diese Personen stellen die erste Anlaufstelle für neue potentielle Helfer dar und übernehmen ebenfalls die Aufgabe der Selektion der Freiwilligen. Dadurch können Teamleitern der jeweiligen Einrichtungen stets fähige und kompetente Personen vorgestellt werden. Jegliche Belangen zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen werden von diesen Koordinatoren bearbeitet und abgewickelt.

9.5.2 Langfristigkeit

Das Unternehmen „wieder wohnen“ ist bestrebt fähige und begabte Freiwillige zu halten und möglichst langfristig an die Institution zu binden. In den ersten Tagen bzw. Wochen der Flüchtlingskrise haben sich einige Freiwillige besonders talentiert und qualifiziert dargestellt. Diese ca. 10 Personen wurden äußerst spontan im Laufe dieser Zeit von der Leitung des Bereiches Flüchtlingshilfe von „wieder wohnen“ angesprochen und gefragt, ob Interesse an einer hauptamtlichen Tätigkeit für das Unternehmen besteht. Die neuen Hauptamtlichen

wurden dementsprechend mit Verantwortung ausgestattet und werden teilweise seit dem Jahreswechsel als Teamleiter bezeichnet.

Durch diesen Schritt konnten Verantwortliche davon ausgehen, dass die Mitarbeiter dieser Einrichtungen in nächster Zukunft optimal und mit großem Elan geführt werden würden. Weiters sicherte sich die Institution damit neue Talente, Fähigkeiten und Qualifikationen, um davon langfristig zu profitieren. Zusätzlich konnten diese Personen rasch Karriere machen und haben heute teilweise sogar leitende Positionen inne. Ferner wurde damit die Unverbindlichkeit von Freiwilligen in eine Verbindlichkeit umgewandelt, wodurch die Institution weitaus besser abgesichert ist, als vor dieser Maßnahme, und ein professionelles Betreiben der unterschiedlichen Einrichtungen ermöglicht wird.

Berufstätige, die während der Flüchtlingskrise nicht all ihre Zeit den Einrichtungen widmen konnten und mittlerweile in Pension gegangen sind, kommen zu „wieder wohnen“ zurück und wollen nun das Angebot des Unternehmens erweitern und freiwillig mitarbeiten.

9.5.3 Psychologische Pflege

Freiwilligenmanagement und der Umgang mit freiwilligen Mitarbeitern ist seitens des Unternehmens als Aufwand zu betrachten. Die Arbeit mit Freiwilligen ist solange sinnvoll, bis der Aufwand den Nutzen übersteigt. Es ist demnach ein ständiges Abwägen zwischen Einsatz und Zweckmäßigkeit. Das Leistungsangebot der Freiwilligen muss somit den Aufwand deren Betreuung übersteigen.

Freiwillige fordern bzw. erwarten weit mehr Betreuung und Pflege als Angestellte. Obwohl diese Bedürfnisse niemals schriftlich oder vertraglich festgehalten worden sind, ist dennoch beiden Seiten klar, dass sich die Behandlung von Freiwilligen der von Hauptamtlichen zu unterscheiden hat.

Es gibt dabei viele verschiedene Punkte, die bei der Zusammenarbeit mit Freiwilligen beachtet werden müssen:

- Ist die Person ausreichend eingeschult, um die Aufgabe zu erfüllen
- Passt die Tätigkeit zu dem Freiwilligen in Bezug auf dessen Fähigkeiten, Qualifikationen und Wünschen
- Gibt es genügend Ansprechpartner für freiwillige Mitarbeiter
- Wird mit der Person angemessen kommuniziert
- Wie ist das Wohlbefinden des Helfers
- Werden dessen Bedürfnisse befriedigt
- Wurden die gewonnenen Fortschritte angemessen gewürdigt

- Wurde dem Freiwilligen ausreichend oft der Dank des Unternehmens ausgesprochen
- Können der Person alle notwendigen Privilegien zugesprochen werden

Während der ersten Tage der Flüchtlingskrise 2015 wurde hauptamtlichen Mitarbeitern von „wieder wohnen“ erklärt, wie mit Freiwilligen umzugehen ist. Es wurden Dos und Don'ts formuliert, wodurch klargestellt wurde, welche Dinge von Freiwilligen zu erfüllen sind und wo deren Grenzen liegen. Hauptamtlichen war es dadurch möglich von Anfang an besser und professioneller mit freiwilligen Mitarbeitern umzugehen. In der Krisenzeit kam es dennoch zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen zu schwierigen Situationen. Helfer begegneten Angestellten unter manchen Gegebenheiten respektlos und geringschätzig. Trotzdem wurden diese nicht nach Hause geschickt, da die Einrichtung auf deren Hilfe angewiesen war. Andererseits war es Hauptamtlichen manchmal auf Grund von chaotischen und stressigen Verhältnissen nicht möglich freundlich, sondern mit bestimmtem Tonfall mit Freiwilligen zu kommunizieren. Generell wurden Freiwillige respektvoll und freundlich behandelt und wenn möglich, in Entscheidungen eingebunden bzw. Entschlüsse frühzeitig mitgeteilt. Dadurch fühlten sich Helfer eingebunden und gebraucht, wodurch das psychologische Commitment gesteigert werden konnte.

Ein anderer Schritt, um das Commitment von Freiwilligen zu steigern und diese langfristig zu halten, stellen unterschiedliche Goodies dar. Beispielsweise können gratis Parkkarten oder ähnliche Dinge Freiwillige positiv beeinflussen. Andererseits führt der Verlust solcher Privilegien möglicherweise zu einer Aufgabe der Freiwilligentätigkeit. Wird eine langfristige Zusammenarbeit angestrebt, sollten etwaige anfänglich gestattete Befugnisse nicht im Laufe der Zeit gestrichen oder aberkannt werden. Dabei kann es für einen Austritt des Freiwilligen bereits ausreichend sein, wenn etwaige Sonderrechte allein gekürzt werden, ohne diese ganz zu streichen.

Das Einbinden von Freiwilligen in den alltäglichen und strukturierten Arbeitsablauf kostet Mühe von allen Beteiligten und bindet Ressourcen. Bei „wieder wohnen“ wurde nach der akuten Krisenzeit folgendes System eingeführt. In jeglicher Einrichtung muss ein Hauptamtlicher als erster Ansprechpartner für Helfer fungieren. Der Freiwilligenkoordinator stellt das Bindeglied zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen dar und trifft mit den betroffenen Parteien Vereinbarungen, die einzuhalten sind. Im Konfliktfall fungiert diese Person als Mediator zwischen den Gruppen. Ebenso ist mit dieser Ansprechperson zu klären, welche Ressourcen für die Durchsetzung der Freiwilligenaktivität benötigt werden.

Werden Freiwillige folglich nicht ausreichend gepflegt, betreut oder gelobt, können diese nicht gehalten werden. Da diese nicht von irgendwelchen Verträgen bzw. Bestimmungen abhängig sind, kann der Faktor der Unverbindlichkeit zu jedem Zeitpunkt ausgespielt werden. Läuft eine Situation nicht im Sinne des Helfers, ist es möglich, dass dieser in der nächsten Minute die angebotene Mitarbeit niederlegt und das Unternehmen verlässt.

9.6 Match

Eine wichtige Bedeutung in der Freiwilligenarbeit ist das Match zwischen den Fähigkeiten bzw. Qualifikationen und der auszuführenden Tätigkeit. Können diese vereinbart werden, ist eine langfristige und zuverlässige Zusammenarbeit möglich. Allerdings hat die Zeit der Flüchtlingskrise gezeigt, ebenso ohne Match ist eine dauerhafte Kooperation zu generieren. In diesem Fall sind die persönliche Einstellung bzw. individuelle Ansichten des Freiwilligen von großer Bedeutung.

9.6.1 Während der Krise

Die Zeit während der akuten Flüchtlingskrise 2015 wurde von den Interviewpartnern unterschiedlich wahrgenommen.

Auf der einen Seite konnte in dieser stresserfüllten Zeit dennoch auf Begabungen und Talente von Helfern eingegangen werden. Freiwillige wurden demnach bei der Begrüßung durch den Freiwilligenkoordinator nach deren Fähigkeiten, Qualifikationen und Wünschen gefragt und dementsprechend zu den unterschiedlichen Arbeitsbereichen eingeteilt. Außerdem haben manche neue freiwillige Mitarbeiter ihre Befähigungen von Anfang an genannt und boten in den entsprechenden Sektoren Hilfe und Unterstützung an. Einige Freiwillige haben sich sogar direkt aufgedrängt und mitgeteilt, dass ihren Fähigkeiten sozusagen keine Grenzen gesetzt sind. Im Allgemeinen wurden besondere und vorhandene Fähigkeiten an der richtigen Stelle eingesetzt. Übte beispielsweise jemand den Beruf des Kochs aus, wurde er in das Küchenteam integriert, kannte sich ein Freiwilliger mit Sanitäranlagen aus durfte er diese, falls notwendig, reparieren etc. Insbesondere Personen mit speziellen Sprachkenntnissen waren von außerordentlicher Relevanz. Diese waren für die ankommenden und durchreisenden Flüchtlinge meist sehr wichtig, da Gespräche in der Muttersprache Sicherheit und Geborgenheit vermitteln konnten. Dolmetscher wurden sowohl in den Gängen der Einrichtungen postiert, um Flüchtlinge so schnell wie mögliche etwaige Fragen oder Anliegen zu beantworten, andererseits ebenso in anderen Arbeitsbereichen eingesetzt, um dort Flüchtlinge zu unterstützen.

Obwohl auf der einen Seite ein Match zwischen Sprachkenntnissen und Dolmetschertätigkeiten hergestellt werden konnte, war ein absolutes Match dennoch nicht möglich. Diesen Personen wurden von Flüchtlingen, besonders in der Anfangszeit der Krise, des Öfteren deren traurigen und schockierenden Erlebnisse während der Flucht erzählt. Sie haben demnach als Psychologen fungiert, obwohl nahezu keiner der Dolmetscher eine derartige Ausbildung vorweisen konnte. Diese Aufgabe war dadurch mit großem emotionalem Ballast verbunden, wodurch Supervisionen bzw. Gespräche mit professionellen Psychologen äußerst wichtig gewesen wären. Allerdings konnten diese Möglichkeiten erst im weiteren Verlauf der Flüchtlingskrise von „wieder wohnen“ eingeführt werden.

Auf der anderen Seite konnte wegen des großen Andrangs von Flüchtlingen und Freiwilligen nicht auf Fähigkeiten oder Qualifikationen von Freiwilligen Rücksicht genommen werden. Die auszuführenden Tätigkeiten wurden nach Dringlichkeit und verfügbaren Zeitressourcen von Helfern verteilt. Wurden Personen beispielsweise im Kleiderlager benötigt, konnte nicht auf Befähigungen geachtet werden, sondern lediglich auf eine angemessene Anzahl an Mitarbeitern. Vordergründig sollten die ankommenden und durchreisenden Flüchtlinge mit der notwendigsten Grundversorgung ausgestattet werden. Dementsprechend waren Qualifikationen von Freiwilligen nicht relevant. Erst im Laufe des Tages bzw. des Einsatzes hat sich ergeben, welche Fähigkeiten die jeweilige Person eigentlich mitbringt.

Ein weiterer Aspekt während der Zeit der Krise war das Anbieten von spezifischen Fertigkeiten, allerdings ebenso die Bereitschaft in allen Bereichen zu helfen. Menschen waren bereit auch ohne Match der Fähigkeiten und der Aufgabe mitzuhelfen und in den zugeteilten Abteilungen einzuspringen. Freiwillige beharrten demnach nicht auf deren Befähigungen, sondern waren gewillt und ausreichend flexibel sich zu unterbesetzten Sektoren einteilen zu lassen.

9.6.2 Nach der Krise

Nach der Zeit der Flüchtlingskrise 2015 haben sich die Rahmenbedingungen der Flüchtlingsbetreuung deutlich verändert. Wie bereits erwähnt, steht seit dem Frühjahr 2016 die Integration der Flüchtlinge im Vordergrund.

Mittlerweile müssen sich alle neuen Freiwilligen zuerst bei den Freiwilligenkoordinatoren melden. Diese klären sowohl den Motivationsgrund, als auch etwaige Fähigkeiten, Qualifikationen und Wünsche mit den Helfern ab und fungieren als Schnittstelle zwischen den Einrichtungen und dem Angebot des Freiwilligen. Gesucht werden Abteilungen, die von

dieser spezifischen Leistung profitieren könnten. Ein Matching gelingt, wenn eine Einrichtung in der Nähe des Wohnortes des Freiwilligen dessen Angebot annehmen kann, sei es Know-How aus dem Beruf, besondere Hobbies oder ähnliches. Ist dieses Matching nicht herstellbar, werden Freiwillige entweder auf einen späteren Zeitpunkt vertröstet oder zu einer anderen sozial engagierten Organisation weitergeleitet.

Generell müssen Freiwillige allerdings nicht deren Freiwilligentätigkeit als Beruf ausüben. Es werden demnach nicht allein Lehrer für angebotene Deutschkurse in das Freiwilligenteam von „wieder wohnen“ aufgenommen. Nahezu jegliche Integrationsmaßnahme bzw. Freizeitbeschäftigung kann von Freiwilligen ausgeübt werden. Bei Tätigkeiten, wie beispielsweise psychologische oder ärztliche Betreuung, muss „wieder wohnen“ allerdings dennoch auf eine gewisse Professionalität der helfenden Personen achten. Ebenso werden in den Einrichtungen mit unbegleiteten minderjährigen Jugendlichen Freiwillige mit einem pädagogischen Hintergrund präferiert.

Der größte Unterschied zu der Zeit während der Flüchtlingskrise ist demnach, dass das Unternehmen nicht mehr derartig auf freiwillige Mitarbeiter angewiesen ist, um die Grundversorgung der Flüchtlinge aufrecht zu erhalten.

9.7 Krisenvorsorge

Die Prioritäten der Organisation „wieder wohnen“ lagen vor der Flüchtlingskrise 2015 in der Wohnungslosenhilfe. Jedoch wurde bereits in den Jahren 2013 und 2014 ein möglicher Einstieg in die Flüchtlingshilfe diskutiert. Im Frühjahr 2015 beschloss die oberste Leitung in einer unternehmensstrategischen Sitzung, dass sich „wieder wohnen“ nicht länger vor dieser Thematik verschließen kann und vereinbarte, zwischen Herbst und Winter in die Flüchtlingshilfe einzusteigen. Die Institution wollte sich mit der Eröffnung einer ersten Einrichtung auf einen möglichen Anstieg von Flüchtlingszahlen vorbereiten. Diese Abteilung sollte erst als kleiner Teil in die Strukturen der Wohnungslosenhilfe im Familienbereich eingebettet werden, wodurch nahezu keine Verantwortlichkeiten vergeben wurden. Der einzig abgeklärte Punkt im Vorhinein, stellte das eigenständige Team mit Teamleiter für dieses Flüchtlingshaus dar. Der eigene Bereich der Flüchtlingshilfe entstand in den Strukturen von „wieder wohnen“ erst im Winter 2015, wodurch die Notwendigkeiten einer eigenen Einrichtungsleitung bzw. eigenständigen Formen für diesen Bereich eingestanden wurden.

Dennoch war das Unternehmen in keiner Art und Weise auf die Situation von Anfang September 2015 vorbereitet. Es mussten täglich schwerwiegende Entscheidungen getroffen werden, die großen Einfluss auf die weitere Zukunft von „wieder wohnen“ hatten.

Beschlüsse, wie die gleichzeitige Eröffnung mehrerer Einrichtungen an verschiedenen Standorten oder die Vorreihung der Krise innerhalb der gesamten Regelabläufe des Unternehmens, waren binnen eines einzelnen Tages oder wenigen Stunden zu treffen.

Demnach hat „wieder wohnen“ versucht, geplant in die Flüchtlingshilfe einzusteigen, allerdings war niemand annähernd auf das Ausmaß der Flüchtlingskrise 2015 vorbereitet. Die Zahlen dieser Zeit waren im Vorhinein in keinsten Weise zu vermuten. Die enorme Welle der Krise überrollte sämtliche angestrebten Pläne und führte zu ungeplantem bzw. zeitweise unstrukturiertem Arbeiten. Ein weiterer Faktor mit dem niemals zu rechnen war, stellte der außerordentliche Besiedelungsdruck dar, mit dem die Institution umzugehen lernen musste.

Das Unternehmen „wieder wohnen“ wurde von der Geschäftsführung des Fonds Soziales Wien bezüglich der Öffnungen der unterschiedlichen Einrichtungen angefragt, da bereits in der Vergangenheit mit schwierigen und komplexen Situationen in der Wohnungslosenhilfe umgegangen werden konnte.

Alle Befragten waren sich einig, dass es nicht möglich gewesen wäre, sich auf diese außergewöhnliche Flüchtlingswelle optimal vorzubereiten. Mit diesen Menschenmassen war nicht zu rechnen oder hätten im Vorhinein abgeschätzt werden können. Wäre die Institution nochmalig einer derartigen Krise ausgesetzt, könnte auf besseres Krisenmanagement und minutiösere Planung zurückgegriffen werden. So sind beispielsweise durch den Verlauf der Krisenzeit mittlerweile jetzt Prozesse verschriftlicht, die zu diesem Zeitpunkt bereits nützlich gewesen wären.

9.8 Tätigkeiten

Welche Tätigkeiten auszuführen waren, war besonders am Anfang der Flüchtlingskrisenzeit nicht immer klar definiert. Es musste auf unterschiedliche Situationen schnell und effizient reagiert werden. Kamen mehrere Busse mit vielen Transitflüchtlings gleichzeitig zu den Einrichtungen, die in den nächsten Stunden vorhatten weiterzureisen, oder wollten ankommende Flüchtlinge in Österreich einen Asylantrag stellen und dadurch länger verweilen. Allerdings waren diese Informationen nicht zu jedem Zeitpunkt gegeben bzw. korrekt. Dennoch pendelte sich rasch ein Portfolio an verschiedensten Tätigkeiten, die auf jeden Fall mithilfe von Freiwilligen durchgeführt werden mussten, ein. Die Bandbreite dieser Aufgaben war jedoch nicht von Anfang an geplant und es ergab sich nach und nach ein gewisser Lerneffekt. Demnach wurde eine spezifische Leistungspalette aus der

erkannten Notwendigkeit heraus erstellt. Folgende Aufgaben waren vor einer Neuankunft von Flüchtlingen mindestens vorzubereiten:

- Herrichten der freien Betten bzw. Zimmer
- Vorbereitung der Essensausgabe
- Öffnung der Kleiderkammer
- Öffnung des Hygieneartikellagers

Im Laufe der Zeit ergab sich wie viele helfende Hände für welche Tätigkeit bei welcher Anzahl von Flüchtlingen notwendig waren, um diese Aufgaben durchführen zu können. Weiters wurde den ankommenden Personen von den Freiwilligen vermittelt, wie sich der weitere Ablauf ihres Aufenthaltes gestalten wird. Zuerst stand der Bezug der Zimmer an, dann das Austeilen der Hygieneartikel, Essensausgabe etc.

Nach Befriedigung der notwendigsten Grundbedürfnisse waren Begleitungen äußerst wichtig. Flüchtlinge wurden zur Asylantragstellen, verschiedensten Ärzten, Kinderspielplätzen, etc. begleitet. Die große Relevanz bestand darin, dass sich diese Personen in der neuen Umgebung nicht auskannten und noch dazu die Sprache weder selbst sprachen, noch verstanden.

In Situationen mit wenig Vorbereitungszeit übernahm entweder der Freiwilligenkoordinator oder ein anderer hauptamtlicher Mitarbeiter die Tätigkeitseinteilung. Somit war ebenso in chaotischen Umständen die Erfüllung der Grundbedürfnisse gesichert. Bei wirklich kurzfristigen Umständen haben viele Freiwillige, die in diesem Moment nach Hause gehen wollten, umgedreht, um weiter zu helfen und sowohl die Hauptamtlichen, als auch die Freiwilligen zu unterstützen.

Die Durchführung von Tätigkeiten der Grundbedürfnisse wurde von Einrichtung zu Einrichtung von unterschiedlichen Personen übernommen. So führten beispielsweise die Essensausgabe in einer Einrichtung eine Gruppe von pensionierten Damen und in der anderen verschiedene Teams von Bewohnern durch. Demnach konnte dieselbe Aufgabe von Hauptamtlichen, Freiwilligen oder Bewohnern ausgeführt werden. Wer diese übernahm war von den jeweiligen Gegebenheiten und der Anzahl der freiwilligen Mitarbeiter abhängig.

10 Interpretation der Erwartungen

Die folgende Interpretation der Erwartungen ist mithilfe der Verwendung von zwei unterschiedlichen Blöcken gestaltet. Der erste Teil behandelt Erwartungen, die basierend auf der Principal-Agent-Theorie in Verbindung mit empirischen Datenerhebungen in der Literatur aufgestellt wurden. Des Weiteren behandelt der Autor Hypothesen, die der Principal-Agent-Theorie nicht zugeordnet werden können, allerdings dennoch einen interessanten Einblick in die Zeit der Flüchtlingskrise 2015 gewähren.

10.1 Theorie und Literatur

10.1.1 Hypothese 1

Kann durch die freiwillige Tätigkeit der Motivationsgrund erfüllt werden, ist der Freiwillige bereit, mehr zu leisten.

Menschen sind aus unterschiedlichen Gründen bereit, sich sozial zu engagieren und als Freiwilliger zu helfen. Auf der einen Seite können die Motivationsgründe eher altruistisch, oder aber ebenso eher egoistisch sein. Hegt eine Person altruistische Motive, möchte diese meist der Gesellschaft etwas zurückgeben bzw. notleidenden Menschen helfen. Andererseits stehen bei egoistischen Beweggründen eigene Bedürfnisse und individuelle Ziele im Vordergrund. Es ist dementsprechend möglich durch die Freiwilligentätigkeit das persönliche Ansehen in der Gesellschaft zu steigern oder es kann beispielsweise eine neue Jobmöglichkeit generiert werden.

Während der Flüchtlingskrise wollten nahezu alle Freiwilligen den ankommenden Menschen helfen, nur sehr wenige versuchten den eigenen Status zu verbessern. Helfer kamen, um Flüchtlinge willkommen zu heißen und ihnen einen sicheren Ort bieten zu können. Die meisten Freiwilligen haben nicht bloß wenige Stunden in den Einrichtungen von „wieder wohnen“ geholfen, sondern blieben viele Stunden bzw. kamen in regelmäßigen Abständen wieder, um weiteren Personen zu helfen und unterbesetzte Aufgabenbereiche zu unterstützen. Dadurch wurde der Wunsch zu helfen weiters verdeutlicht. Nur vereinzelt stellten Freiwillige deutlich klar, dass die Steigerung des eigenen Ansehens ein verfolgtes Ziel ist. Diese prahlten, besonders vor den hauptamtlichen Mitarbeitern bzw. dem Freiwilligenkoordinator, welche Fortschritte in den letzten Stunden durch ihre Hilfe erreicht werden konnten. Derartige Personen kamen nur einige wenige Male in die Einrichtungen, da Ihnen bewusst wurde, dass „wieder wohnen“ keine mediale Präsenz fokussierte, wodurch das eigene Ansehen nicht in dem erhofften Maße steigerbar war.

Nach der akuten Krisenzeit, konnten die Freiwilligenkoordinatoren wiederum vermehrt egoistischere Gründe der neuen Freiwilligen ausmachen. Erste Erfahrung in der Arbeitswelt,

Kennenlernen des Unternehmens, Überbrückung der Zeit der Arbeitslosigkeit etc. standen im Vordergrund.

Dennoch kann nicht davon ausgegangen werden, dass Freiwillige mit egoistischeren Gründen weniger Motivation aufweisen, als Personen mit altruistischen Beweggründen. Jede Gruppe für sich, ist motiviert und will als freiwilliger Helfer einiges erreichen bzw. bewirken.

Die Intensität des Engagements ist dabei meist nicht von dem Motivationsgrund der Person abhängig, sondern vielmehr von der zu Verfügung stehenden Zeit. Allerdings würde eine Person nicht viele Zeitressourcen zu Verfügung stellen, wenn der Motivationsgrund nicht erfüllt wäre.

Damit kann die Hypothese „Kann durch die freiwillige Tätigkeit der Motivationsgrund erfüllt werden, ist der Freiwillige bereit, mehr zu leisten“ sowohl in der Zeit der Krise, als auch danach gestützt werden. Dabei ist das Wort „mehr“ gewiss von der jeweiligen Einstellung des Freiwilligen und dessen Motivationsgrund abhängig. So ist ebenfalls eine Person mit egoistischen Motiven, wie Steigerung des eigenen Ansehens, für seine Verhältnisse bereit, mehr zu leisten.

10.1.2 Hypothese 2

Die Unverbindlichkeit von freiwilligen Mitarbeitern führt zu einer Unkalkulierbarkeit der zukünftig übernommenen Tätigkeiten seitens des Unternehmens.

Während der Zeit der Flüchtlingskrise 2015 waren Freiwillige für das Unternehmen von äußerst großer Bedeutung. Ohne deren Hilfe, hätte „wieder wohnen“ die akute Krisenzeit niemals meistern können. Diese haben, besonders in der Anfangszeit, nicht allein Tätigkeiten der Grundversorgung durchgeführt, sondern ebenso Aufgaben des Kernbereiches der Institution übernommen.

Dennoch ist Freiwilligkeit stets sehr eng mit Unverbindlichkeit verknüpft. Ändert sich die Prioritätenordnung oder die Lebenseinstellung des freiwilligen Helfers, kann er seitens des Unternehmens nicht zum Verweilen gezwungen werden. Ebenfalls ist dieser nicht an regelmäßige Arbeits- oder Anwesenheitszeiten gebunden. Dadurch dürfen Unternehmen Freiwillige nicht generell einkalkulieren, da ansonsten Engpässe oder ähnliches entstehen könnten.

In der Zeit der Flüchtlingskrise konnte meist nicht vorhergesagt werden, wie viele Freiwillige in den nächsten Stunden, Tagen oder Wochen in die Einrichtungen kommen würden. Der Freiwilligenkoordinator versuchte die Zahlen mittels Facebook-Aufrufen oder

Listen zum Eintragen zu kontrollieren, jedoch gelangen diese Bemühungen nicht immer, wodurch Unsicherheiten stiegen. Es war oftmals nicht klar, wie viele Menschen zu den wichtigsten Tageszeiten, wie etwas Essensausgaben, anwesend sein würden.

Die relevantesten auszuführenden Tätigkeiten waren bereits nach wenigen Tagen klar definiert. Das Hauptziel war, alle ankommenden und durchreisenden Flüchtlinge mit dem Notwendigsten zu versorgen und ein frisches Bett zu Verfügung zu stellen. Somit waren die Aufgaben transparent strukturiert, dennoch blieb die Unverbindlichkeit der helfenden Menschen bestehen.

Nach der akuten Krisenzeit veränderte sich diese Situation deutlich. Sämtliche Kernaufgaben, wie beispielsweise strategische oder planerische Entscheidungen, hatten wieder Hauptamtliche inne. Das Unternehmen sorgt für die Grundversorgung der Flüchtlinge, die freiwilligen Helfer erweitern das Angebot von „wieder wohnen“. Allerdings ist das Unternehmen nicht auf Freiwillige angewiesen, um dessen Verbindlichkeiten zu erfüllen. Tätigkeiten werden von neuen oder bereits bestehenden Freiwilligen angeboten. Fällt eine dieser Personen aus, oder bietet das Angebot nicht mehr an, wird diese ersatzlos gestrichen. Erst wenn eine neue Tätigkeit durch einen Helfer angeboten wird, wird das Freizeit- oder Integrationsangebot für Flüchtlinge fortgesetzt bzw. erweitert. Unsicherheiten, wie während der Flüchtlingskrise, können demnach nicht weiterhin aufkommen.

Somit kann die Erwartung „Die Unverbindlichkeit von freiwilligen Mitarbeitern führt zu einer Unkalkulierbarkeit der zukünftig übernommenen Tätigkeiten seitens des Unternehmens“ für den Zeitraum während der Krise 2015 gestützt, muss allerdings für die Zeit nach der akuten Flüchtlingswelle falsifiziert werden.

10.1.3 Hypothese 3

Wird das Engagement von freiwilligen Mitarbeitern entsprechend gewürdigt, steigt deren Commitment und Freiwillige können länger gehalten werden.

Jeder Mensch möchte für seine geleistete Arbeit Bestätigung von anderen erhalten. Bei angestellten Mitarbeitern geht dieser Aspekt oftmals im Alltagsstress verloren. Nicht jeder Arbeitgeber spricht lobende Worte immer aus. Allerdings stellt bei der Motivation von Angestellten, warum diese Tätigkeit ausgeübt wird, meist nicht das Lob bzw. die Anerkennung den Hauptbeweggrund dar. Bei Freiwilligen verändert sich diese Situation und Motivationsgründe werden verschoben. Intrinsische Motivation erlangt deutlich größere Bedeutung. Sie opfern zeitliche oder manchmal ebenso monetäre Ressourcen, richten

häufig ihren alltäglichen Ablauf auf die Freiwilligentätigkeit aus und verlangen keinerlei Gegenleistung dafür. Dies führt dazu, dass positives Feedback oder Anerkennung für die geleisteten Aufgaben die einzige Entschädigung für deren Aufwand darstellt.

Interviewpartner, die bereits vor der Flüchtlingskrise 2015 bei „wieder wohnen“ angestellt waren, erzählten von den anfänglichen Schwierigkeiten bezüglich der Bedingungen mit Freiwilligen. Obwohl das Unternehmen bereits in der Vergangenheit mit Freiwilligen arbeitete, waren die Erfahrungen überraschenderweise nicht ausreichend bzw. nicht intensiv genug. Trotz ersten Einführungen, wie mit Freiwilligen umzugehen ist, lernten hauptamtliche Mitarbeiter erst im Verlauf der Krise den korrekten und routinierten Umgang mit freiwilligen Helfern. Es wurde beispielsweise erkannt, dass diese weitaus mehr nach Anerkennung und Lob für ihre Leistungen trachten, als hauptamtliche Mitarbeiter.

Jetzige Hauptamtliche, die entweder als Freiwillige in Krisenzeiten angefangen haben oder erst während des Herbstes 2015 in das Unternehmen einstiegen, sind sich bewusst, dass Helfer anders behandelt werden müssen, als Hauptamtliche. Bekamen Freiwillige im Herbst 2015 nicht ausreichend Lob für ihre Bemühungen oder wurden ihnen Informationen nicht mitgeteilt, brachen sie deren Freiwilligentätigkeiten ab und kehrten der Organisation den Rücken.

Freiwilligenarbeit ist stets mit Unverbindlichkeit verbunden. Da Helfer keinerlei vertraglichen Verpflichtungen nachkommen müssen, ist deren tatkräftige Unterstützung meist auf reines Commitment zu der spezifischen Organisation oder zu einem bestimmten Projekt aufgebaut. Diese Identifikation wird durch Elemente der Anerkennung und des positiven Feedbacks, bezüglich geleisteter Fortschritte, gesteigert. Allerdings können verschiedene Faktoren zu einer Verringerung des Commitments führen. Erfährt ein Helfer beispielsweise keine oder wenige Momente des Lobes während seiner Freiwilligentätigkeit, entsteht die Ansicht dessen Arbeit wird für selbstverständlich gehalten. Ursachen für einen Identifikationsverlust können demnach die falsche Behandlung, die Geringschätzung der Tätigkeiten durch Hauptamtliche oder ähnliches sein. Im weiteren Verlauf wird sich der Freiwillige mehr und mehr von dem Unternehmen abwenden.

Hauptamtliche Mitarbeiter von „wieder wohnen“ haben derartige Erfahrungen gemacht, wodurch sich der Umgang mit Helfern deutlich verbessert hat. Die Hypothese „Wird das Engagement von freiwilligen Mitarbeitern entsprechend gewürdigt, steigt deren Commitment und Freiwillige können länger gehalten werden“ kann demnach als gestützt betrachtet werden.

10.1.4 Hypothese 5

Hat das Unternehmen Freiwilligenkoordinatoren, werden Freiwillige strukturierter eingeteilt und angemessener behandelt.

Das Unternehmen „wieder wohnen“ hatte zwar bereits vor der Flüchtlingskrise eine Position des Freiwilligenkoordinators besetzt, allerdings wurde erst in der Anfangszeit des Herbstes 2015 die Betreuung von Freiwilligen ernsthaft fokussiert. Vor Ort in den Einrichtungen wurde die Position des Freiwilligenkoordinators ein ganzes Jahr eingeführt, um sicherzustellen, dass Freiwillige eine vertraute Ansprechperson vorfanden. Nach diesem Jahr wurde die Position in die Büroeinheiten von „wieder wohnen“ eingefügt, da sich die Freiwilligensituation in den Einrichtungen stabilisierte.

Besonders in der Anfangszeit war die Person des Freiwilligenkoordinators in den unterschiedlichen Einrichtungen von „wieder wohnen“ sehr wichtig, da diese nicht allein einen Ansprechpartner für Freiwillige darstellte, sondern ebenso Struktur und Systematik in die große Anzahl der Helfer bringen sollte. Einteilung der Freiwilligen zu den unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen, Verbindungsglied zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen, Konfliktlösung und viele andere Aufgaben fallen weiterhin in den Zuständigkeitsbereich des Freiwilligenkoordinators. In der Zeit der Flüchtlingskrise musste diese Person stets den Überblick über die Anzahl der anwesenden Freiwilligen bewahren. Bloß durch diese Maßnahme war es ihr möglich, Helfer in der richtigen Anzahl zu den unterbesetzten Stationen einzuteilen. Einer der wichtigsten Aspekte war die Kommunikation mit Freiwilligen. Hauptamtliche Personen des Unternehmens bekamen im September 2015 zwar eine kurze Einführung, wie mit Freiwilligen umzugehen sei, wo deren Grenzen liegen etc., allerdings gestaltete sich die zwischenmenschliche Interaktion stellenweise etwas schwierig. Der Freiwilligenkoordinator war ein Verbindungsglied zwischen diese beiden Gruppen und versuchte zu vermitteln. Ebenso half der Freiwilligenkoordinator bei Anregungen und Wünschen weiter, für die Hauptamtliche oftmals keine freien Zeitkapazitäten erübrigen konnten.

Auf der anderen Seite gaben Interviewpartner an, dass die Person des Freiwilligenkoordinators während der Zeit der Krise nahezu vollkommen überflüssig gewesen sei. Besonders in der Anfangszeit der Krise war der Koordinator selbst derart mit den Begebenheiten überfordert, dass durch ihn keinerlei nützliche Entscheidungen bzw. Maßnahmen getroffen wurden. Zusätzlich konnte durch die „Abwesenheit“ dieser Person, nicht bestimmt werden, wie viele Freiwillige bereits in den Einrichtungen halfen bzw. in naher Zukunft noch eintreffen werden. Eine vermutete Begründung für diese Verhältnisse könnte das kurzfristige Anwerben dieser Person darstellen. Sozusagen über Nacht wurde diese von

einem freiwilligen zu einem hauptamtlichen Mitarbeiter befördert. Diese Gegebenheit führte zu dem Zustand, dass sich freiwillige Helfer selbst koordinieren mussten, wodurch chaotische und ungeordnete Situationen entstanden. Selbst vertrauenswürdige Flüchtlinge, die bereits eine längere Zeit in der jeweiligen Einrichtung lebten, wurden zu Freiwilligen und halfen, wenn zu wenige Freiwillige zugegen waren.

Jedoch waren sich alle Befragten einig, dass die Position des Freiwilligenkoordinators nach der akuten Flüchtlingskrise äußerst sinnvoll ist. Besonders die Tätigkeit der Vorselektion von neuen Freiwilligen wird sehr geschätzt. Dadurch können Hauptamtliche davon ausgehen, dass allein befähigte und motivierte Freiwillige in die Einrichtungen kommen, um Flüchtlinge in den unterschiedlichsten Aspekten zu unterstützen.

Somit wird die Erwartung „Hat das Unternehmen Freiwilligenkoordinatoren, werden Freiwillige strukturierter eingeteilt und angemessener behandelt“ für die Zeit während der Krise sowohl gestützt, als auch falsifiziert. In den Interviews gab es Aussagen bezüglich beider Richtungen, wodurch eine eindeutige Klassifizierung der Hypothese nicht möglich ist.

Es bleibt jedoch die interessante Frage offen, warum die Position des Freiwilligenkoordinators in der Zeit der Flüchtlingskrise derart kontrovers und gegensätzlich wahrgenommen wurde. Jegliche freiwillige und hauptamtliche Personen haben in diesen Zeiten ausgezeichnet miteinander gearbeitet und beachtliches vollbracht. Vielleicht waren einige aus vergangener Zeit andere Handlungsweisen gewöhnt oder erachteten diese Position generell als zwecklos. Grund könnte ebenfalls der Aufenthalt in unterschiedlichen Einrichtungen sein. Manche wurden vielleicht unterbewusst von dem Freiwilligenkoordinator etwas „stiefmütterlich“ behandelt.

Auf der anderen Seite kann die Hypothese für die Zeit nach der Flüchtlingskrise eindeutig gestützt werden, da jegliche Interviewpartner die Relevanz des Freiwilligenkoordinators in dieser Zeit einräumten.

10.1.5 Hypothese 7

Kann zwischen Fähigkeiten des Freiwilligen und auszuführender Tätigkeiten kein Match hergestellt werden, folgt hohe Mitarbeiterfluktuation im Freiwilligenbereich.

Im Bereich der Freiwilligenarbeit ist das Match zwischen Fähigkeiten der Person und der übernommenen Aufgabe ein besonders wichtiger Faktor. Allerdings hat sich im

Unternehmen „wieder wohnen“ während der Flüchtlingskrise gezeigt, dass Menschen in Krisensituationen öfters verändert denken und agieren.

Die Aussagen der Interviewpartner bezüglich der Beachtung von Fähigkeiten und Qualifikationen von Freiwilligen waren nicht konsistent. Einige gaben an, dass sehr wohl auf das Match zwischen Fähigkeiten und Aufgabe geachtet wurde, andere wiederum meinten, dass für diese Maßnahmen während der Akutphase keinerlei Zeitkapazitäten aufgewendet werden konnten. Einzelne waren der Meinung, dass sich Fähigkeiten oder Qualifikationen erst während der Zeit des Helfens herauskristallisiert haben. Demnach existierten in den unterschiedlichen Einrichtungen, jeweils andere Vorgehensweisen während der Krise. Einige Freiwillige wurden nach Fertigkeiten gefragt, andere wurden einfach eingeteilt und manche bekamen eine Aufgabe, gaben allerdings erst im Nachhinein Bescheid, in welchen Bereichen ihre Stärken liegen.

Während des Herbstes 2015 waren bloß wenige freiwillige Helfer in den Einrichtungen, die nicht bereit waren, jede der auszuführenden Tätigkeiten zu übernehmen. Die meisten helfenden Personen, hatten keine Probleme damit Wäsche zu sortieren, Gemüse zu schneiden, oder andere monotone Aufgaben zu erfüllen. Diese Menschen haben freiwillig jegliche Aktivitäten übernommen, die in dieser Zeit aufgekommen sind.

In Zeiten nach der Krise haben sich die Rahmenbedingungen verändert. Einige Freiwillige sind seit den Anfängen der Flüchtlingskrise bei dem Unternehmen geblieben. Allerdings haben sich die Aufgabenbereiche ebenso stark weiterentwickelt. Statt Grundbedürfnisse zu stillen, wird nun Integrationshilfe geleistet.

Interessierte Freiwillige müssen mittlerweile ein Erstgespräch mit dem Freiwilligenkoordinator absolvieren, um etwaige Einsatzmöglichkeiten für die Person in den Einrichtungen zu finden. Wird keine passende Tätigkeit für die Fähigkeiten der Person gefunden, werden Freiwillige an andere sozial engagierte Organisationen verwiesen. Demnach gibt es seit Abflauen der Krise im Unternehmensbereich der Flüchtlingskrise keine freiwilligen Helfer, die kein Match zwischen Fähigkeiten und Aufgaben aufzeigen.

Die Fluktuation von Freiwilligen während der Krisenzeit wurde von den Befragten ebenfalls unterschiedlich beantwortet. Auf der einen Seite wurden jeden Tag neue Gesichter gesehen und nahezu keine Bekannten. Andererseits bildete sich sehr rasch ein Stamm an Personen, die immer wieder gekommen sind.

Jegliche Personen, die die Meinung vertraten, es gab nahezu keine Fluktuation von Freiwilligen, waren während der akuten Zeit in den Einrichtungen als hauptamtliche

Mitarbeiter von „wieder wohnen“ tätig. Ein einziger Befragter war der Ansicht, dass immer neue Gesichter anzutreffen waren. Allerdings war dieser während des gesamten Herbstes 2015 als Freiwilliger in Wien unterwegs und in den Einrichtungen von „wieder wohnen“, nach eigenen Angaben, nur wenige Male. Aus diesem Grund wird die Annahme getroffen, dass die Beschreibung der Situation einer subjektiven Wahrnehmung unterliegt.

Somit lässt sich die Hypothese „Kann zwischen Fähigkeiten des Freiwilligen und auszuführender Tätigkeit kein Match hergestellt werden, folgt hohe Mitarbeiterfluktuation im Freiwilligenbereich“ für die Zeit während der Flüchtlingskrise 2015 nicht stützen, außer in Verbindung mit einem Interview.

Da sich nach der Krise die Bedingungen offenkundig verändert haben, kann diese Erwartung auf die Zeit danach nicht angewandt werden. Im Bereich der Flüchtlingshilfe von „wieder wohnen“ werden von Freiwilligen Projekte bzw. Freizeitaktivitäten vorgeschlagen, wodurch ein Mismatch zwischen Fähigkeiten der Person und der Aufgabe gewissermaßen nicht vorkommen kann.

10.2 Zusätzliches

10.2.1 Hypothese 4

Je exakter die Krisenvorsorge eines Unternehmens ist, desto strukturierter sind Abläufe während Krisenzeiten.

Das Unternehmen „wieder wohnen“ war auf den Einstieg in die Flüchtlingshilfe vorbereitet, allerdings in keinsten Weise auf eine derartige Krise. Es wurde lediglich die Eröffnung einer einzigen Einrichtung und deren Teamstruktur beschlossen. Auf die Zahlen der Krise im Herbst 2015 war diese Lösung ganz und gar nicht abgestimmt. Allerdings war es nahezu unmöglich für die Institution die Größe der Flüchtlingswelle vorherzusehen.

Ebenso ungeplant war die Eingliederung des Bereiches Flüchtlingskrise in die Strukturen des Unternehmens. Bereits als die Krise Österreich nahezu völlig vereinnahmte, war dieser Bereich noch kein eigenständiger Sektor. Vor der Krise war nicht definiert, wer diesen Unterbereich bzw. den dann entstandenen selbstständigen Bereich leiten sollte. Kommunikationsstrukturen und Informationswege strukturierten sich erst während der Krisenzeit, wodurch in einigen Situationen Missverständnisse entstanden und weitergetragen wurden.

Müsste das Unternehmen eine solche Krisenzeit nochmalig bewältigen, wäre die Vorbereitung deutlich besser und hilfreicher. Einige notwendige Element sind zum jetzigen Zeitpunkt bereits dauerhaft in die Flüchtlingsbetreuung integriert und eingegliedert. Mit diesen Faktoren hätten sich die Abläufe während der Flüchtlingskrise 2015 merklich einfacher gestalten lassen bzw. schleuniger zu schematischen und geordneten Vorgängen geführt. Somit wären nützliche Prozesse bereits verschriftlicht, personelle und administrative Strukturen in dem selbstständigen Bereich etabliert, die Freiwilligenkoordinatoren für ihre Tätigkeiten eingeschult und viele weitere notwendige Prozesse bzw. Erkenntnisse in den Bereich der Flüchtlingskrise eingeführt gewesen.

Die Abläufe und Abfolgen der Unternehmung haben zwar im Großen und Ganzen funktioniert und sich nach und nach zu strukturierten Vorgängen etabliert, allerdings hätte eine intensivere Vorbereitung auf die Krisenzeit positiv und erfolgreich auf die Begebenheiten eingewirkt.

Mit diesen Informationen wird demnach die Hypothese „Je exakter die Krisenvorsorge eines Unternehmens ist, desto strukturierter sind die Abläufe während Krisenzeiten“ unterstützt. Wäre die Krisenplanung bzw. die dafür nützliche Vorsorge im Unternehmen „wieder wohnen“ tiefgründiger, umfassender und nachdrücklicher gewesen, hätte besonders die Anfangszeit der Krise deutlich stressloser und geplanter ablaufen können.

Fraglich bleibt dennoch, ob es in der Vergangenheit möglich gewesen wäre, sich auf die enorme Größe der Flüchtlingswelle 2015 zur Gänze vorzubereiten. Bereits vor der Krise hat sich abgezeichnet, dass auf Grund von Krieg, Gewalt und Vertreibung viele Menschen in Richtung Europa flüchten würden, jedoch ist es zweifellos strittig, ob das Ausmaß der Anzahl vorhergesehen hätte werden können.

10.2.2 Hypothese 6

a) Eine Unkalkulierbarkeit von Angebot und Nachfrage freiwilliger Mitarbeiter, führt im Falle eines Überangebotes zu einer Unausgelastetheit der Freiwilligen.

b) Eine Unkalkulierbarkeit von Angebot und Nachfrage freiwilliger Mitarbeiter, führt im Falle einer Übernachfrage zu einer Überforderung der Freiwilligen.

Generell ist die Aufgabe des Personalmanagements eines Unternehmens für die korrekte Anzahl an Mitarbeitern und deren Qualifikationen zu sorgen. Bei Freiwilligen ist diese Aufgabe deutlich komplizierter, da auf verschiedenste Faktoren, wie etwa deren Unverbindlichkeit, Rücksicht genommen werden muss.

In Zeiten der Flüchtlingskrise war es „wieder wohnen“ und dessen hauptamtlichen Mitarbeiter kaum möglich zu kalkulieren wie viele Freiwillige in den Einrichtungen zugegen sein würden. Es gab eine Vielzahl an Möglichkeiten, als freiwilliger Helfer auf das Unternehmen und dessen Bedarf an Unterstützern aufmerksam zu werden. Viele kamen als spontane Freiwillige, einige meldeten sich vor ihrem Eintreffen an und manche wurden von unterschiedlichsten Internetplattformen geschickt. Demnach war es der Position des Freiwilligenkoordinators kaum möglich zu wissen, welche exakte Anzahl an Freiwilligen der Institution Beistand leisten würde.

So kam es während der Zeit der Krise zu den Situationen, dass sowohl zu viele Helfer, als auch zu wenige Freiwillige ihren Beitrag leisten wollten. Kamen zu viele Helfer wurde dennoch versucht, diese sinnvoll einzusetzen und manche auszuführende Tätigkeiten mit weiteren Personen zu besetzen. Einige dieser Aufgaben konnten von mehr als der angedachten Personenanzahl realisiert werden, wie etwa Kleider sortieren oder Gemüse für Mahlzeiten schneiden. Dementsprechend waren Freiwillige während der Krise stets beschäftigt, obwohl deren Quantität einige Male das notwendige Ausmaß überschritt. Kam es allerdings bei kleineren Einrichtungen zu einem Überangebot an Freiwilligen, wurden diese entweder nach Hause oder zu anderen sozial engagierten Organisationen geschickt, um eine Unausgelastetheit der bereits anwesenden Helfer zu vermeiden.

Ferner fanden sich Hauptamtliche von Zeit zu Zeit in der Situation, dass zu wenige Freiwillige in den Einrichtungen vertreten waren, um wirklich jegliche erforderliche Tätigkeit durchzuführen. Waren diese Umstände absehbar wurden Facebook-Aufrufe gestartet. Konnten durch diese Maßnahme lediglich eine nicht ausreichende Anzahl an Helfern mobilisiert werden, halfen Bewohner der unterschiedlichen Einrichtungen, um die Grundversorgung aller gewährleisten zu können. Somit konnte „wieder wohnen“ sicherstellen, dass die Abdeckung der anfänglichen Bedürfnisse ausführbar war.

Nach der akuten Krisenzeit traten ebenfalls beide Situationen auf. So wurden einige Freiwillige nach Hause geschickt oder gingen selbstständig, da bereits ausreichend Helfer zugegen waren. Allerdings fehlen Freiwillige in einigen Einrichtungen bis heute. Um in diesen sozial tätig sein zu können, werden allerdings spezifische und bereits erworbene Fähigkeiten gefordert.

Die Erwartung „Eine Unkalkulierbarkeit von Angebot und Nachfrage freiwilliger Mitarbeiter, führt im Falle eines Überangebotes zu einer Unausgelastetheit der Freiwilligen“

kann somit für die Zeit während der Krise nicht gestützt werden, allerdings doch für die Zeit nach der Flüchtlingswelle.

Ebenso hat sich die Hypothese „Eine Unkalkulierbarkeit von Angebot und Nachfrage freiwilliger Mitarbeiter, führt im Falle einer Übernachtung zu einer Überforderung der Freiwilligen“ für die Zeit während der Flüchtlingskrise erhärtet, obwohl versucht wurde diese Situationen schnellstmöglich zu kompensieren. Jedoch ebenso für die Zeit nach der Krise wird diese Erwartung in einigen Einrichtungen gestützt, in anderen wiederum kam es seit abflauen der Krise zu nahezu keinerlei Engpässen bei freiwilligen Helfern.

Die nachfolgende Tabelle fasst alle getroffenen Hypothesen zusammen und zeigt auf, welche gestützt (✓) werden konnte und welche wiederum zu falsifizieren (x) waren. Dabei bedeutet die Abkürzungen v – vor der Krise, w – während der Krise und n – nach der Krise.

	Einigkeit	Uneinigkeit
Theorie und Literatur		
H1	w ✓ n ✓	
H2	w ✓ n x	
H3	w ✓ n ✓	
H5	n ✓	w ✓ und x
H7		w ✓ und x
Zusätzliches		
H4	v ✓	
H6a	w x n ✓	
H6b	w ✓	n ✓ und x

Tabelle 3: gestützte und falsifizierte Hypothesen

11 Resümee

Die Zeit der Flüchtlingskrise 2015 war für das Unternehmen „wieder wohnen“ eine äußerst prägende Zeit. Im Nachhinein betrachtet, hätte sich eine strukturierte Planung und Vorsorge positiv auf die Abläufe in dieser Zeit ausgewirkt. Allerdings ist ungewiss, ob eine exakte Vorbereitung auf diese enorme Flüchtlingswelle möglich gewesen wäre. Der Institution war im Frühjahr und Sommer 2015 zu keinem Zeitpunkt bewusst, welche Probleme bzw. Aufgabenstellungen im Herbst und Winter desselben Jahres auf die Mitarbeiter von „wieder wohnen“ zukommen. Zu dieser Zeit wurde erst beschlossen im Laufe des Jahres 2015 geplant und überlegt in die Flüchtlingshilfe einzusteigen. Eine einzige Einrichtung für die Flüchtlingsbetreuung sollte anfänglich eröffnet werden und erst nach und nach weitere Betreuungsmöglichkeiten. Im September 2015 wurde „wieder wohnen“ jedoch von der Flüchtlingswelle überrascht und sozusagen überrollt. Die ersten getroffenen Entscheidungen und Maßnahmen beeinflussten das gesamte Unternehmen grundlegend und langfristig. Mehrere Einrichtungen wurden gleichzeitig von anderen Organisationen übernommen bzw. eröffnet, wodurch plötzlich eine Flut an Aufgaben auf das Unternehmen einbrach. Zusätzlich wurde von der Geschäftsleitung beschlossen die Flüchtlingskrise in der Akutphase an erster Stelle im Unternehmen zu stellen. In allen Abteilungen hatten Anliegen der Mitarbeiter des Bereiches Flüchtlingshilfe Vorrang und wurden bevorzugt behandelt.

Das Unternehmen „wieder wohnen“ hat bereits vor der Krisenzeit 2015 mit freiwilligen Mitarbeitern zusammengearbeitet, wodurch erste Erfahrungen mit deren Organisation und Handhabung gesammelt werden konnten. Dennoch erreicht das Freiwilligenmanagement erst mit Aufkommen der Flüchtlingswelle hohen Stellenwert in der Institution. Es wurde erkannt, dass ein gut systematisiertes und eingeführtes Personalmanagement von Freiwilligen erkennbare Verbesserungen und Vorteile für die Organisation mit sich bringt.

Dennoch konnten im Herbst 2015 nicht jegliche Pläne, in Bezug auf freiwillige und hauptamtliche Mitarbeiter, eingehalten werden. Anfänglich sollten strategische und planerische Kernaufgaben allein von Hauptamtlichen durchgeführt werden und Freiwillige das Angebot des Unternehmens bloß erweitern. Bereits in den ersten Tagen der Krise wurden vertrauenswürdige Freiwillige mit diesen spezifischen Tätigkeiten betraut, da angestellte Mitarbeiter nicht genügend zeitliche Ressourcen zu Verfügung stellen konnten.

Stets war hauptamtlichen Mitarbeitern die Relevanz der freiwilligen Helfer bewusst. Ohne die Unterstützung dieser Personen hätte in einem so kurzen Zeitraum niemals eine derartig große Anzahl an ankommenden und durchreisenden Flüchtlingen betreut und erstvorsorgt werden können. Deren mitgebrachtes Commitment, bezüglich der Organisation und der auszuführenden Tätigkeiten, musste konstant berücksichtigt und beachtet werden. Eine

adäquate Behandlung aller Freiwilligen war oberste Prämisse, um diese längerfristig in den Einrichtungen der Institution halten zu können. Mittels positivem Feedback und Lob zu ausgeführten Tätigkeiten, Mitspracherechten oder zugestandenen Goodies, wie etwa gratis Parkkarten, wurde Freiwilligen entgegengekommen.

Zusätzlich versuchten die Leiter des Bereiches Flüchtlingshilfe fähige und tüchtige Freiwillige in das Unternehmen zu integrieren, indem eine Stelle als hauptamtlicher Mitarbeiter offeriert wurde. Positionen als Teamleiter bzw. Freiwilligenkoordinator konnten durch diese Maßnahme bereits in den Anfängen der Krisenzeit nachhaltig besetzt werden. Diese Handlungen hatten einen weiteren positiven Effekt für die Organisation. Durch das eingliedern von Helfern als hauptamtliche Mitarbeiter konnte die naturgemäße Unverbindlichkeit von Freiwilligen beseitigt werden. Helfer unterliegen zu keinem Zeitpunkt vertraglichen Pflichten, wie etwa festen Arbeits- oder Anwesenheitszeiten, somit kann das Unternehmen diese gewissermaßen niemals einkalkulieren. Mithilfe von diesen oder ähnlichen Maßnahmen, kann diese Unsicherheit eliminiert und Einrichtungen von Hauptamtlichen professionell betrieben werden.

Die Position des Freiwilligenkoordinators hatte viele unterschiedliche Aufgaben. Der Versuch eine ausreichende Anzahl an Freiwilligen zu akquirieren, die Begrüßung neuer Helfer, die Vermittlung zwischen freiwilligen und hauptamtlichen Mitarbeitern, Informationsweitergabe an Freiwillige, Einteilung der Freiwilligen zu unterbesetzten Arbeitsbereichen etc. Weiters musste diese Person äußerst flexibel und rasch auf neue Gegebenheiten reagieren und diese meistern können. Während der Zeit der Krise wurde der Freiwilligenkoordinator von unterschiedlichen Personen als sehr nützlich, aber ebenfalls als überflüssig wahrgenommen. Einige sind überzeugt, dass der Freiwilligenkoordinator in der Zeit der Flüchtlingswelle selbst zu überfordert mit der Situation war, um hilfreiche und sinnvolle Anweisungen zu erteilen. Auf der anderen Seite erhielt diese Position nach Abflauen der Krisenzeit eine weitaus angesehenere Stellung. Mittlerweile werden Freiwillige durch den Freiwilligenkoordinator vorselektiert und nach deren Motivationsgründen gefragt, wodurch Hauptamtliche von ausreichenden Fähigkeiten der Freiwilligen ausgehen können, wenn sich diese das erste Mal in der Einrichtung bzw. bei ihnen vorstellen.

Im Zuge der Begrüßung der neuen Freiwilligen, war nicht allein ein Rundgang in der jeweiligen Einrichtung vorgesehen, sondern ebenso ein kurzes Gespräch über die mitgebrachten Fähigkeiten. Bereits in den Anfängen der Krisenzeit wurde versucht, die Fähigkeiten und Qualifikationen von Helfern mit der auszuführenden Tätigkeit zu matchen. Die Durchführung dieser Schnittstelle sollte eine hohe Freiwilligenfluktuation vermeiden. Jedoch waren nahezu alle Helfer stets bereit Aufgaben auszuführen, die nicht ihrem Match entsprachen, aber dennoch ausgeführt werden mussten. Dabei handelte es sich meist um Hilfstätigkeiten, wie etwa Kleider sortieren, Gemüse schneiden, Hygieneartikel austeilen oder

ähnliches. Die Fluktuation hielt sich dennoch in Grenzen. Allein eine interviewte Person gab an, immer wieder neue Gesichter gesehen zu haben. Meistens wurde jedoch erklärt, dass sich in den verschiedenen Einrichtungen sehr rasch ein Kreis von Stamm-Freiwilligen gebildet hat, die äußerst verlässlich unterschiedliche Aufgaben in Arbeitsbereichen übernahmen.

Die Motivation für diese Tätigkeiten nahmen Freiwillige aus dem Wunsch zu helfen oder der Gesellschaft etwas zurück geben zu können. Es waren wenige dabei, die eine Steigerung des eigenen Ansehens als Ziel und Grund für die Tätigkeiten mitteilten. Die meisten jedoch haben niemals oder nur mit wenigen Personen über den Motivationsgrund für das soziale Engagement gesprochen. Die befragten Interviewpartner waren sich jedoch alle einig, dass Helfen und Unterstützung zu dieser Zeit absolut im Vordergrund standen. Dennoch ist in einer Thematik wie dieser der Faktor der sozialen Erwünschtheit ein stetiger Begleiter. Doch um diese Verbindung wirklich festzustellen zu können, hätten alle Freiwilligen nach ihren ehrlichen Motivationsgründen gefragt werden müssen.

Nach der Flüchtlingswelle verbesserten sich die Gegebenheiten deutlich, wodurch ebenfalls das Freiwilligenmanagement verändert wurde. Neue Freiwillige bieten „wieder wohnen“ verschiedene Freizeitaktivitäten oder Integrationsmaßnahmen an. Beim Erstgespräch mit den Freiwilligenkoordinatoren werden Fähigkeiten, Qualifikationen und Motivationsgründe abgefragt. Eine deutliche Erhöhung von egoistischen Gründen war zu erkennen, demnach ist das Element der sozialen Erwünschtheit besonders in Krisenzeiten von Bedeutung, nimmt allerdings in geregelteren Zeiträumen ab.

Während der Flüchtlingswelle dauerte es ein paar Tage, bis die durchzuführenden Aufgaben, um ankommenden und weiterreisenden Personen das Notwendigste bereitstellen zu können, vollständig erkannt und geplant waren. Danach mussten sich alle Mitarbeiter vor Neuankünften zunächst auf die vier wichtigsten Tätigkeiten konzentrieren: Betten bzw. Zimmer herrichten, Essensausgabe vorbereiten, Kleider- und Hygieneartikellager öffnen. Dadurch konnten Grundbedürfnisse rasch und unkompliziert gestillt werden. Zusätzliche Aufgaben, wie Begleitung zum Arzt oder Hilfe bei der Asylantragstellung, waren bloß Ergänzungen und wurden erst in Laufe des Aufenthaltes der Flüchtlinge angeboten und arrangiert.

Die Anzahl von freiwilligen Mitarbeitern, die während der Flüchtlingswelle bereit waren das Unternehmen zu unterstützen, war nahezu niemals bekannt. Es wurden zwar Versuche mit Listen zum Eintragen oder ähnliches gestartet, um Struktur und Organisation zu etablieren, allerdings konnte dennoch nicht vorausgesehen werden, wie viele Personen

bereit waren, Hilfe und Freiwilligkeit anzubieten. Es war eine Zeit der Unkalkulierbarkeit und Unsicherheit. Freiwillige kamen spontan, auf Grund von Facebook-Aufrufen oder wurden von unterschiedlichen Plattformen zu den Einrichtungen geschickt. Jedoch wussten Hauptamtliche zu keinem Zeitpunkt, ob in den wichtigsten Zeiten, wie beispielsweise der Essenausgabe, genügend Personen zugegen sein würden. Konnten durch Facebook-Aufrufe nicht ausreichend Freiwillige akquiriert werden, mussten vertrauenswürdige Bewohner selbst als Freiwillige mithelfen. Folglich gab es Situationen, in denen zu viele und zu wenige Freiwillige in den Einrichtungen anwesend waren. Die Position des Freiwilligenkoordinators und hauptamtliche Mitarbeiter bemühten sich, allen Personen mit einer sinnvollen Tätigkeit zu betrauen, jedoch war dies in kleineren Einrichtungen manchmal nicht möglich. Dort wurden die überflüssigen Freiwilligen nach Hause oder zu anderen Einrichtungen bzw. Organisationen geschickt, um keine Unausgelastetheit von Personen zu generieren.

Generell muss zwischen dem Personalmanagement von Freiwilligen zur Zeit der Flüchtlingskrise 2015 und dem Frühjahr 2016 unterschieden werden. In Zeiten der Krise wollte das Unternehmen strukturiert, geplant und organisiert arbeiten, konnte dieses Vorhaben allerdings nicht kontinuierlich realisieren. Mitarbeiter von „wieder wohnen“ standen vielen unkalkulierbaren Aspekten gegenüber und mussten sich ständig und schnell auf neue Umstände einstellen. Selbst der Umgang mit Freiwilligen musste neu erworben und erlernt werden. Hauptamtliche Mitarbeiter waren dazu angehalten, Freiwillige in nahezu allen Belangen zu unterstützen, wodurch die Relevanz der Position des Freiwilligenkoordinators erkannt wurde. Dieser hatte die Aufgabe, Freiwillige zu koordinieren, einzuteilen und sich um diese zu kümmern. Helfer mussten angemessen behandelt, eingebunden und sozial bzw. formal integriert werden. Eine langfristige Zusammenarbeit mit Freiwilligen war anzustreben, um zukünftig ebenfalls die Befriedung der Grundbedürfnisse der ankommenden und durchreisenden Flüchtlinge gewährleisten zu können. Es war zu klären welche Tätigkeiten durchzuführen waren, um die notwendigsten Bedürfnisse zu befriedigen und Freiwillige dahingehend einzuteilen.

Nicht allein hauptamtliche Mitarbeiter, sondern ebenso das gesamte Unternehmen hatten im Herbst 2015, in Bezug auf Freiwilligenmanagement, einiges zu lernen. Im Laufe des Abflauens der Krise im Frühjahr 2016 hatten sich bereits viele Prozesse und Arbeitsabläufe eingependelt bzw. strukturiert. Ungeplantes Arbeiten konnte durch organisiertes und überlegtes Durchführen ersetzt werden. Besonders in Bezug auf Freiwillige war der Herbst 2015 für „wieder wohnen“ lehr- und aufschlussreich. Aspekte wie deren korrekter Behandlung, langfristige Bindung, psychologische Fürsorge, matching der Fähigkeiten etc.

werden mittlerweile als selbstverständlich und üblich betrachtet. Diese können nun tatsächlich derart eingesetzt werden, wie es von Anfang an vorgesehen war. Freiwillige stellen im Unternehmen „wieder wohnen“ nun eine hilfreiche Unterstützung und Erweiterung des Grundangebotes des Unternehmens dar.

Die Institution hat, obwohl das Personalmanagement von Freiwilligen, spezielle Arbeitsabläufe und andere Aspekte nicht durchgeplant stattfanden, großes und beeindruckendes geleistet. Sämtliche hauptamtliche und freiwillige Mitarbeiter mussten sich stets flexibel auf neue Tatsachen einstellen und miteinander arbeiten.

Ebenso mussten die Leiter bzw. Verantwortlichen der verschiedenen Einrichtungen äußerst anpassungsfähig agieren können. Arbeitsabläufe, die in einer Einrichtung des Unternehmens funktionierten, mussten nicht automatisch in der anderen Einrichtung einwandfrei ablaufen. Manche Tätigkeiten konnten nur von bestimmten Personen oder generell verändert durchgeführt werden. So wurde beispielsweise die Essensausgabe in einer Einrichtung stets von einer Gruppe Pensionisten durchgeführt, in einer anderen Einrichtung allerdings von zwei sich abwechselnden Gruppen von Hausbewohnern.

Es sei dennoch festgehalten, dass das Unternehmen „wieder wohnen“ die Lösungsansätze der Principal-Agent-Theorie und die Empfehlungen in der Literatur bezüglich des Personalmanagements von Freiwilligen oftmals durchzusetzen versuchte, allerdings in manchen Situationen scheiterte. Sowohl leitende Angestellte, als auch hauptamtliche Mitarbeiter wollten jegliche Umstände korrekt meistern und ausführen. Jedoch waren zu manchen Zeiten die Gegebenheiten derart unkalkulierbar, dass die Theorie in der Praxis nicht anzuwenden war.

Folglich zeigt sich, dass das Management der freiwilligen Helfer von „wieder wohnen“ ebenso mit Problematiken und Unsicherheiten der Principal-Agent-Theorie konfrontiert wurde. Dennoch stellte, wider Erwarten, das Fehlen von schriftlichen und rechtlich bindenden Verträgen nahezu keine Schwierigkeit dar. Die absolute Mehrheit der freiwilligen Mitarbeiter hatte die Absicht die Unternehmensziele, möglichst optimale Betreuung von ankommenden und durchreisenden Flüchtlingen, miteinander zu erreichen. Vereinzelt stellten Helfer individuelle Bestrebungen, wie etwa die Steigerung des Ansehens, vor das Gemeinschaftswohl. Folglich repräsentierte die Unverbindlichkeit der Freiwilligen die größte Schwierigkeit bzw. Unsicherheit während der Zeit der Flüchtlingskrise 2015. Dieser Zustand der asymmetrischen Information zu welchem Zeitpunkt Helfer nicht weiter Unterstützung anbieten würden, war für „wieder wohnen“ ein großer Aspekt der Ungewissheit. Mithilfe unterschiedlicher Maßnahmen versuchte das Management dieser Situation Herr zu werden.

Es wurden Anreize, wie etwa gratis Parkkarten und Verpflegung, geschaffen. Der Freiwilligenkoordinator stimmte die Kommunikation und den Umgang auf die Bedürfnisse der Helfer ab, wodurch Bewusstsein für deren Wichtigkeit vermittelt wurde. Mit besonders motivierten und engagierten Freiwilligen wurden dennoch schriftliche Verträge vereinbart, da diese ziemlich rasch zu hauptamtlichen Mitarbeitern aufstiegen.

Nach Abflauen der Krisenzeit und Rückkehr zu normalen Strukturen veränderten sich die Problematiken mit Freiwilligen. Diese bieten „wieder wohnen“ spezifische Fähigkeiten oder Qualifikationen auf Freiwilligenbasis an und der Freiwilligenkoordinator prüft ob und wo diese Tätigkeiten eingesetzt werden kann. Sind diese nicht von Nöten oder kommt es im Laufe der Zeit zu einer Niederlegung der Freiwilligentätigkeit, wird diese nicht angeboten bzw. ersatzlos gestrichen. Erst wenn neue Angebote gestellt werden, können Flüchtlinge an neuen Aktivitäten teilnehmen. Dementsprechend funktioniert die grundlegende Versorgung und Betreuung der Flüchtlinge ebenso ohne freiwillige Mitarbeit, wodurch die Problematik der Unverbindlichkeit beinahe zur Gänze beseitigt wurde. Allerdings vermehren sich egoistische Beweggründe, wie etwa bessere Jobaussichten, infolge derer „wieder wohnen“ eine Angleichung der angestrebten Ziele entwickeln muss.

Gewiss war die mangelnde Vorbereitung und teilweise Überforderung mit den gegebenen Umständen für viele sozial engagierte Unternehmen ein Wegbegleiter während der Krisenzeit. Österreichische Organisationen hatten nahezu keinerlei Möglichkeiten, sich auch auf die beträchtliche Anzahl von hilfesuchenden Personen einzustellen. Allein zwischen September und Dezember 2015 wollten 600.000 Personen in Österreich einreisen bzw. durchreisen.

Das Wissen über die Relevanz von freiwilligen Mitarbeitern war allerdings allgemein gegenwärtig. Organisationen wussten, ohne Freiwillige könnten die angebotenen Dienstleistungen nicht weiter durchgeführt werden. Somit mussten diese überall gut und fair behandelt werden. Nahezu jede Institution führte die Position des Freiwilligenkoordinators ein. Dieser war für die Kommunikation zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen zuständig und sollte deren Wünsche oder Anliegen behandeln und gegebenenfalls umsetzen. Dadurch wurde versucht die Fluktuation von Freiwilligen möglichst gering zu halten, da neuerliche Einschulungen oder Eingliederungen abermals zeitliche Ressourcen binden würden.

Es ist anzunehmen, dass sich Motivationsgründe von Freiwilligen von Organisation zu Organisation unterschieden. Personen, die Institutionen im Hintergrund unterstützten waren vermutlich eher auf Helfen ausgerichtet. Wollten Menschen besonders Organisationen, die im Fernsehen zu sehen waren, helfen, stellte die Steigerung des eigenen Ansehens wohl ebenfalls ein wichtiger Faktor für die Entscheidung sich sozial zu engagieren dar.

Sozial engagierte Organisationen und Unternehmen dieser Zeiten haben sehr viel gelernt und mitgenommen. Eine wirkliche Vorbereitung auf die Flüchtlingswelle 2015 war nicht möglich, allerdings ist dadurch die jetzige Vorsorge für die nächste Krise weitaus detaillierter, umfassender und hilfreicher.

12 Conclusio

Die Zeit der Flüchtlingskrise 2015 zeigte, wie viele Menschen in Österreich bereit sind notleidenden und hilfsbedürftigen Menschen zu helfen. Täglich wurde über die enorme Anzahl an sozial engagierten Freiwilligen und Angestellten berichtet, die Zeit, Sachgegenstände und Geld spendeten. Ankommenden und durchreisenden Personen konnte somit ein herzlicher Empfang und eine Abdeckung der wichtigsten Grundbedürfnisse gewährleistet werden. Sogar in internationalen Medien sorgte das soziale Engagement der österreichischen Zivilbevölkerung für Aufsehen.

Während der Zeit der Flüchtlingskrise wurde durch den Anstoß eines Teamleiters von „wieder wohnen“ der Verein „Refugees for Refugees“ gegründet. Hausbewohner, die teilweise bereits als Freiwillige in den Einrichtungen tätig waren, stellten dessen erste Mitglieder. Im Zuge dieses Vereins helfen Flüchtlinge anderen Flüchtlingen, wodurch Geborgenheit, Vertrauen und Sicherheit vermittelt wird. Die Freiwilligen des Vereins sind mittlerweile in ganz Wien anzutreffen und erst kürzlich feierte „Refugees for Refugees“ sein einjähriges Bestehen.

Das Unternehmen „wieder wohnen“ war in der Zeit der Krise eine bekannte Anlaufstation sowohl für Transitflüchtlinge, als auch für Asylantragsteller. Wiener Stabstellen schickten Busse mit Flüchtlingen zu den Einrichtungen der Institution, um für einen sicheren Aufenthalt in Österreich zu sorgen. Das Unternehmen hat mit nahezu keinerlei Mittel, viel Einsatz und hoher Arbeitsbereitschaft von freiwilligen und hauptamtlichen Mitarbeitern Großes geleistet. Diese Masterarbeit legt dar, dass aus wenig bis gar keiner Planung strukturierte Abläufe entstanden, wodurch die Institution mit der Zeit an den Herausforderungen wuchs.

Ebenso ist zu sehen, dass Mitarbeiter verschiedenster Einrichtungen des Unternehmens sowohl die Phase während der Flüchtlingswelle, als auch die Zeit danach völlig unterschiedlich wahrnahmen. Die aufgestellten Erwartungen des Autors wurden teilweise sehr ähnlich, allerdings gleichfalls vollkommen konträr beantwortet. Demnach konnten in den verschiedensten Einrichtungen Aspekte, wie beispielsweise Arbeitsabläufe, Umgang mit Personen, Informations- und Kommunikationsketten etc., durchaus anders durchgeführt bzw. empfunden werden. Gewiss wurde versucht innerhalb des Unternehmens eine konsistente

Organisation und Durchführung von Tätigkeiten und Abläufen zu etablieren, allerdings konnte dies besonders zu Beginn der Flüchtlingswelle zeitweilig nicht umgesetzt werden. Erst mit Abflauen der Krise erreichte „wieder wohnen“ diese gewünschte und konzeptionierte Stabilität und Kontinuität.

Die aufgezeigten Problematiken und Unsicherheiten der Principal-Agent-Theorie stimmten mit den Schwierigkeiten während und nach der Krisenzeit überein. Im Herbst 2015 bestimmte die Unsicherheit der Unverbindlichkeit das Handeln des Freiwilligenmanagements, danach vielmehr die egoistischeren Motivationsgründe der freiwilligen Mitarbeiter. Lösungsansätze der Theorie wurden in die Praxis umgesetzt, wodurch sich mittel- bis langfristige Bindungen zwischen vielen Freiwilligen und „wieder wohnen“ aufbauen ließen.

Diese Masterarbeit deckt dennoch nicht sämtliche Fragen ab, da letztendlich weiterer Forschungsbedarf besteht. Das Personalmanagement von Freiwilligen an sogenannten Hotspots ohne feste Einrichtungen, wie etwa dem Wiener Westbahnhof, wäre als Untersuchungsgebiet ebenfalls interessant. Der Umgang mit Freiwilligen kann von Standort zu Standort vollständig anders gehandhabt worden sein, womit eine Befragung von weiteren sozial engagierten Organisationen und Unternehmen notwendig ist, um eine Aussage über das allgemeine Personalmanagement von Freiwilligen, zur Zeit der Flüchtlingskrise 2015 und des Frühjahres 2016, treffen zu können.

Es steht jedoch fest, sämtliche sozial engagierte Organisationen, Unternehmen und Institutionen haben in der Krisenzeit viel gelernt, da niemand auf eine derartige Flüchtlingswelle vorbereitet war. Dadurch kann auf eine bessere Vorsorge bezüglich zukünftiger Krisen zurückgegriffen werden.

Literaturverzeichnis

Alparslan, A. (2006). *Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie: Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Benevol Freiwilligenzentrum Thurgau. (2010). *Freiwilligenarbeit - Definition und Abgrenzung*. Abgerufen am 5. Oktober 2016 von <http://www.benevol-thurgau.ch/index.php/dienstleistungen/muster-gemeinde-homepageseite/102-freiwilligenarbeit-definition-und-abgrenzung>

Birnkraut, G. (2013). Die Beziehung von Ehrenamtsmanagement und Personalmanagement. In A. Hausmann, & L. Murzik, *Erfolgsfaktor Mitarbeiter* (S. 211-226). Wiesbaden: Springer.

BM.I Bundesministerium für Inneres. (2015). *Asylstatistik 2015*. Wien.

Brömme, N., & Strasser, H. (2001). Gespaltene Bürgergesellschaft? Die ungleichen Folgen des Strukturwandels von Engagement und Partizipation. *Politik und Zeitgeschichte*, S. 6-14.

Brudney, J., & Meijs, L. (2014). Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Program Management in Social Work. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, S. 297-309.

De Saá-Pérez, P., & García-Falcón, J. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *The International Journal of Human Resource Management*, S. 123-140.

Drabek, T., & McEntire, D. (2003). Emergent phenomena and the sociology of disaster: lessons, trends and opportunities from the research literature. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, S. 97-112.

Fakundiny, G. (2013). Personalmanagement in Krisenzeiten. In R. Stock-Homburg, *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (S. 60-72). Darmstadt: Springer Gabler.

Fenninger, E. (2014). *Freiwilligenarbeit und ehrenamtliches Engagement: Fakten, Hintergründe, Forderungen*. Wien: Volkshilfe.

Garth, A. (2008). *Krisenmanagement und Kommunikation*. Wiesbaden: Gabler.

Gross, I. (2007). *Struktur und Volumen der Freiwilligenarbeit in Österreich*. Wien: Statistik Austria.

- Habeck, S. (2015). *Freiwilligenmanagement: Exploration eines erwachsenen-pädagogischen Berufsfeldes*. Wieabaden: Springer Verlag.
- Hager, M., & Brudney, J. (2004). *Volunteer Management: Practices and Retention of Volunteers*. The Urban Institute.
- Helmig, B., & Boenigk, S. (2012). *Nonprofit Management*. München: Franz Vahlen GmbH.
- Hofer, B. (2015). *Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des Freiwilligen Engagements in Österreich: 2. Freiwilligenbericht*. Wien: Bundesministerium für arbeit, Soziales und Konsumentenschutz.
- Hyde, M., Dunn, J., Bax, C., & Chambers, S. (2016). Episodic Volunteering and Retention: An Integrated Theoretical Approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* , S. 45-63.
- Imlinger, C., & Seeh, M. (2015). *Flüchtlinge: Helfer an ihren Grenzen*. Abgerufen am 9. Oktober 2016 von Die Presse.com: http://diepresse.com/home/panorama/oesterreich/4861498/Fluechtlinge_Helfer-an-ihren-Grenzen
- Kaltenbrunner, S. (2016). *Ein anderes Land*. Abgerufen am 9. Oktober 2016 von kurier.at: <https://kurier.at/meinung/ein-jahr-fluechtlingskrise-ein-anderes-land/215.409.612>
- Kaluza, B., Dullnig, H., & Malle, F. (2003). *Principal-Agent-Probleme in der Supply Chain - Problemanalyse und Diskussion von Lösungsvorschlägen*. Klagenfurt: Universität Klagenfurt.
- Kegel, T. (2010). *Freiwilligenmanagement - Qualifizierung für Freiwillige und beruflich Tätige sowie Lernaufgabe für Organisationen*. Berlin: Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland.
- Krystek, U. (1987). *Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Kulik, L., Arnon, L., & Dolev, A. (2016). Explaining Satisfaction with Volunteering in Emergencies: Comparison Between Organized and Spontaneous Volunteers in Operation Protective Edge. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* , S. 1280-1303.
- Lassiter, K., Khademi, A., & Taaffe, K. (2015). A robust optimization approach to volunteer management in humanitarian crises. *International Journal of Production Economics* , S. 97-111.

Mappes-Niediek, N. (2015). *Flüchtlinge in Österreich: Wiener organisieren Spontanhilfe für Flüchtlinge*. Abgerufen am 9. Oktober 2016 von Berliner Zeitung: <http://www.berliner-zeitung.de/politik/fluechtlinge-in-oesterreich-wiener-organisieren-spontanhilfe-fuer-fluechtlinge-22770206>

Mautner, G. (2013). Märkte, "Mission", Management: Spannungsfelder und Perspektiven in der NPO-Kommunikation. In R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt, *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (S. 415-430). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Meyer, M., & Simsa, R. (2013). Besonderheiten des Management von NPOs. In R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt, *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (S. 145-158). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

More-Hollerweger, E., & Rameder, P. (2013). Freiwilligenarbeit in Nonprofit-Organisationen. In R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt, *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (S. 381-400). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Neumann, S. (2004). *Personal und Personalmanagement in NPO: Zur Bedeutung des Personals und der Ausgestaltung ihres Managements*. Münster: Wilhelms Universität Münster.

Nolte, H. (2010). Human Resource Management of the Best-Fit and its Implications. *Social Science Research Network*.

Pierdzioch, C., & Emrich, E. (2014). *Zivilgesellschaftliches Engagement im Lebenszyklus*. Saarbrücken: Europäisches Institut für Sozioökonomie Universität des Saarlandes.

Richter, N. (2007). *Interne Kommunikation im Krisenmanagement*. Köln: Josef Eul Verlag.

Schlaugat, S. (2010). *Soziales Ehrenamt*. Bonn: Friedrich Wilhelms Universität.

Schober, C., Rauscher, O., & Millner, R. (2013). Evaluation und Wirkungsmessung. In R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt, *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (S. 451-470). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Schober, D., Schmidt, A., & Simsa, R. (2013). Personalmanagement. In R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt, *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (S. 247-266). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Seebauer, S. (2013). *Bereitschaft und Motive für Freiwilligenarbeit*. Graz: Karl-Franzens-Universität.

Seifert, S. (2004). *Betriebswirtschaftslehre II*. München: TU München.

Simsa, R., Auf, M., Bratke, S., Hazzi, O., Herndler, M., Hoff, M., et al. (2016). *Beiträge der Zivilgesellschaft zur Bewältigung der Flüchtlingskrise - Leistungen und Lernchancen*. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien.

Sozialministerium. (2016). *Was versteht man unter freiwilligem Engagement?* Abgerufen am 22. August 2016 von freiwilligenweb.at - Das Portal für freiwilliges Engagement: <http://www.freiwilligenweb.at/index.php?id=CH3564&PHPSESSID=la50e2o4bepmg8rc4d725ieg04>

Sprenger, C. (2015). *Einsatz für Flüchtlinge: Freiwillige Helfer am Limit*. Abgerufen am 9. Oktober 2016 von Salzburg Nachrichten: <http://www.salzburg.com/nachrichten/dossier/fluechtlinge/sn/artikel/einsatz-fuer-fluechtlinge-freiwillige-helfer-am-limit-165466/>

Stangl, W. (2016). *soziale Erwünschtheit*. Abgerufen am 06. Dezember 2016 von Online-Enzyklopädie für Psychologie und Pädagogik: <http://lexikon.stangl.eu/1807/soziale-erwuenschtheit/>

Thießen, A. (2011). *Organisationskommunikation in Krisen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

UNHCR(a). (2015). *Global Report Europe 2015*.

UNHCR(b). (2015). *Global Trends: Forced Displacement in 2015*.

UNHCR(c). (2016). *Daily Estimated Arrivals per Country - Flows through Western Balkans Route*.

Wallraff, B. (2011). Freiwilligenmanagement in der Praxis: Methoden in der ehrenamtlichen Arbeit am Beispiel von Greenpeace Deutschland. *Sozial Extra*, S. 45-49.

Whittaker, J., McLennan, B., & Handmer, J. (2015). A review of informal volunteerism in emergencies and disasters: Definition, opportunities and challenges. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, S. 358-368.

wieder wohnen. (2016). *wieder wohnen - Fonds Soziales Wien*. Abgerufen am 29. November 2016 von <http://www.wiederwohnen.at/>

Wilson, J., & Musick, M. (1997). Who cares? Toward an Integrated Theory of Volunteers Work. *American Sociological Review*, S. 694-713.

Anhang

Interviewleitfaden

Block 1: Krisenvorbereitung
1. War die Organisation auf die Flüchtlingskrise vorbereitet?
2. Welche Vorbereitungen wurden getroffen?
3. Wurde definiert welche Personen bestimmte Position im Krisenfall übernehmen?
4. Wurde die Kommunikation im Krisenfall festgelegt?
5. Hatte die Krise Einfluss auf die normalen Prozesse der Organisation?

Block 2: Freiwillige
1. Wie wichtig sind freiwillige Mitarbeiter für das Unternehmen generell? (alle Arten: spontan, langfristig...) Während und nach der Krise
2. In der Organisation gibt es Freiwilligen-Koordinatoren. Erst seit der Krise oder bereits vorher? Vorteile für die Organisation?
3. Angebot und Nachfrage der Freiwilligen-Anzahl war unkalkulierbar? Wie konnte das Personalmanagement damit umgehen? Während und nach der Krise
4. Wurde aktiv nach Freiwilligen gesucht oder gab es genug spontane Freiwillige? Während und nach der Krise
5. Was waren die Motivationsgründe der Freiwilligen sich zu engagieren während der Krise und im Frühjahr 2016?
6. Verfolgten Freiwillige etwaige persönlichen Nutzen? Für den eigenen Lebenslauf, gesellschaftliche Anerkennung etc. Während und nach der Krise
7. Übernahmen Freiwillige lieber bedeutende Aufgaben? Waren z.B. Reinigungsarbeitern oder ähnliches sehr unbeliebt? Während und nach der Krise
8. Wurden Freiwillige selektiert? Wurden also Freiwillige abgewiesen? Während und nach der Krise
9. Wurden die Fähigkeiten der Freiwilligen beachtet? Also dementsprechend zu den Aufgaben eingeteilt? Während und nach der Krise
10. Wurden Freiwillige bezüglich deren Tätigkeiten vorher eingeschult?

11. Gab es Unterschiede im Engagement der Freiwilligen? Waren manche mehr engagiert als andere? War dies auf deren Motivationsgründe zurückzuführen? Während und nach der Krise
12. Wie war die Mitarbeiterfluktuation während und nach der Krise? Haben die Freiwilligen oft gewechselt? Haben Freiwillige wegen dem Mehraufwand die Organisation verlassen? Konnten Freiwillige langfristig gehalten werden?
13. Kam es zu einer Situation des Überangebotes bzw. einem Unterangebot an Freiwilligen? Wie wurde mit dieser Situation umgegangen? Wie haben die Mitarbeiter reagiert?

Block 3: Tätigkeit
1. Welche Tätigkeiten zu erfüllen sind, war zeitweise nicht vorherzusehen. Wie wurde definiert, welche Aufgaben zu erledigen sind? Während und nach der Krise
2. Wie wurde entschieden, wer welche Aufgaben bekommt? Welche Aufgaben haben eher neue Freiwillige, welche Aufgaben eher langjährige Freiwillige bekommen? Während und nach der Krise
3. Konnten verteilte Aufgaben auf die Fähigkeiten von Freiwilligen abgestimmt werden? War also ein Match der Aufgabe und des Freiwilligen wichtig? Hatte dies Einfluss auf die Mitarbeiterfluktuation? Während und nach der Flüchtlingskrise?
4. Nach der Krise – weniger Freiwillige, aber dennoch gleiche Arbeit? Wie wurde damit umgegangen?

Block 4: Kommunikation / Zusammenarbeit
1. Wie war die Kommunikation während und nach der Krise im Unternehmen strukturiert? Wie kamen Personen also zu den Informationen, die sie brauchten? (Kommunikationskette)
2. Wie war die Kommunikation zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen oder höheren Mitarbeitern? Während und nach der Krise
3. Wie war die Zusammenarbeit von (spontanen) Freiwilligen, Angestellten und Ehrenamtlichen organisiert? Während und nach der Krise

Abstract

Die Flüchtlingskrise im Jahr 2015 traf sozial engagierte Organisationen in Österreich beinahe unvorbereitet. Innerhalb der Monate September bis Dezember 2015 wollten über 600.000 flüchtende Menschen in Österreich ein- bzw. durchreisen. Dennoch boten viele Institutionen in unterschiedlichsten Bereichen Hilfe und Betreuung an, waren allerdings auf eine große Anzahl an freiwilligen Mitarbeitern angewiesen.

Unter diesen anteilnehmenden Institutionen befand sich ebenso „wieder wohnen“, ein Tochterunternehmen des Fonds Soziales Wien. In verschiedenen Einrichtungen sorgten freiwillige und hauptamtliche Mitarbeiter sowohl für Transitflüchtlinge, als auch Asylantragsteller. Ohne Mithilfe Freiwilliger wäre dies in keinsten Weise möglich gewesen, da das Unternehmen und dessen hauptamtliche Mitarbeiter von der Flüchtlingswelle sozusagen überrollt wurden. Die Institution ist nahezu vollkommen improvisiert und ungeplant in die Flüchtlingshilfe eingestiegen, wodurch ebenso das Management und der Umgang mit Helfern nicht geregelt erfolgten. Erst im Verlauf der Krisenzeit konnten relevante Aspekte und Handlungsweisen erkannt und eingeführt werden.

In den unterschiedlichen Einrichtungen des Unternehmens wurden Abläufe und Geschehen völlig unterschiedlich wahrgenommen. Besonders in Bezug auf das Freiwilligenmanagement konnte während den durchgeführten Interviews wenig Konsistenz festgestellt werden. Teamleiter mussten dementsprechend flexibel auf Gegebenheiten und auf die Unsicherheit der Unverbindlichkeit in Verbindung mit Freiwilligentätigkeiten reagieren können. Lösungsansätze der Principal-Agent-Theorie halfen bei der Minimierung von Schwierigkeiten und Unsicherheitsfaktoren. „Wieder wohnen“ versuchte zwar von Anfang an eine optimale unternehmensinterne Strategie und Organisation einzuführen, scheiterte jedoch zeitweilig an verschiedenartigen Umständen.

Nach Abflauen der Krisenzeit etablierten sich deutliche Strukturen und Schemata innerhalb des Unternehmens, wodurch sowohl die Betreuung der Flüchtlinge, als auch der Umgang mit Freiwilligen nun systematischer und geplanter durchgeführt werden können. Fraglich bleibt, ob eine effiziente und detaillierte Vorbereitung auf das Ausmaß der Flüchtlingskrise möglich gewesen wäre.