

---

**Freiwilligenmanagement: Die Zusammenarbeit hauptamtlicher und freiwilliger  
Mitarbeiter in Nonprofit-Organisationen.  
Möglichkeiten und Grenzen dargestellt am Beispiel eines Naturschutzprojektes**

---

Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen Grades  
Diplom-Kauffrau (FH)  
im hochschulübergreifenden Studiengang  
„Öffentliches Dienstleistungsmanagement (Public Management)“  
der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und der Fachhochschule  
für Verwaltung und Rechtspflege Berlin

vorgelegt von:

**Susanne Kroll**

Gubener Straße 36

10243 Berlin

Tel.: 030/42256187

0170/5967103

Gutachter:

Prof. Dr. Bettina Hohn

Herr Kai Fischer

Berlin, 23. Februar 2007

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	IV
<b>1. Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Hintergrund und Zielsetzung der Arbeit .....	1
1.2 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2. Strukturelle Besonderheiten des Personals in Nonprofit-Organisationen.....</b>	<b>4</b>
2.1 Die Beschäftigung hauptamtlicher und freiwilliger Mitarbeiter .....	4
2.1.1 Merkmale und Motive hauptamtlicher Mitarbeiter.....	4
2.1.2 Merkmale und Motive freiwilliger Mitarbeiter .....	5
2.2 Das Verhältnis von hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeitern .....	8
2.2.1 Chancen der Zusammenarbeit .....	9
2.2.2 Kritische Faktoren der Zusammenarbeit .....	10
<b>3. Konzeption des Freiwilligenmanagements in Nonprofit-Organisationen .....</b>	<b>13</b>
3.1 Entwicklung und Bedeutung des Freiwilligenmanagements .....	13
3.2 Die besondere Rolle des Freiwilligenkoordinators .....	14
3.3 Der Prozess des Freiwilligenmanagements.....	14
3.3.1 Bedarfseinschätzung und Planung eines Freiwilligenprogramms .....	15
3.3.2 Aufgaben- und Stellenentwicklung für Freiwillige .....	17
3.3.3 Anwerbung und Gewinnung von Freiwilligen .....	18
3.3.4 Vorstellungsgespräche und Einpassung von Freiwilligen.....	19
3.3.5 Orientierung, Einarbeitung und Fortbildung von Freiwilligen .....	20
3.3.6 Unterstützung, Begleitung und Motivation von Freiwilligen .....	21
3.3.7 Aufbau eines Anerkennungssystems für Freiwillige .....	22
3.3.8 Evaluation des Freiwilligenmanagements .....	23
<b>4. Die Zusammenarbeit von Freiwilligen mit der Naturwacht Brandenburg im Projekt Teamarbeit in Großschutzgebieten.....</b>	<b>24</b>
4.1 Konzeption und erste Ergebnisse des Freiwilligenprojektes der Naturwacht .....	24
4.1.1 Entwicklung, Aufbau und Tätigkeitsfelder der Naturwacht .....	25
4.1.2 Struktur, Ziele und Inhalte des Freiwilligenprojektes .....	26
4.1.3 Maßnahmen für eine konstruktive Zusammenarbeit .....	29
4.1.4 Evaluation und Weiterentwicklung des Projektes .....	30
4.2 Untersuchung der Zusammenarbeit von Freiwilligen mit der Naturwacht .....	33
4.2.1 Wahl der Methode und Auswahl der Interviewpartner.....	33
4.2.2 Aufbau des Interviewleitfadens .....	34

4.2.3 Darstellung der Untersuchungsergebnisse .....	35
4.2.3.1 Motive und Erwartungen an die Tätigkeit .....	35
4.2.3.2 Art der Zusammenarbeit und gegenseitige Erwartungen .....	36
4.2.3.3 Die Einführung von Freiwilligen in ihre Tätigkeit.....	38
4.2.3.4 Ausgestaltung der Zusammenarbeit .....	39
4.2.3.5 Positive und negative Aspekte der Zusammenarbeit .....	40
4.2.3.6 Potenzielle Gründe zur Beendigung des Engagements .....	42
4.2.3.7 Würdigung des Einsatzes der hauptamtlichen Mitarbeiter.....	43
4.2.3.8 Wünsche für die zukünftige Zusammenarbeit .....	44
<b>5. Möglichkeiten und Grenzen des Freiwilligenmanagements in der Naturwacht....</b>	<b>45</b>
5.1 Offener Zugang für Freiwillige .....	45
5.2 Aufnahme von Motiven und Umsetzung von Erwartungen .....	46
5.3 Positive Wahrnehmung der Zusammenarbeit.....	47
5.4 Weitervermittlung Freiwilliger gewährleisten.....	49
5.5 Unzureichende organisatorische Rahmenbedingungen.....	50
5.6 Unzureichende Würdigung hauptamtlicher Mitarbeiter .....	52
5.7 Ängste und fehlende Beteiligung weiterer hauptamtlicher Mitarbeiter.....	52
5.8 Verbesserung der Evaluation .....	54
<b>6. Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>55</b>
Literaturverzeichnis .....	59
Anhangverzeichnis.....	64

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1:	Erwartungen an eine freiwillige Tätigkeit .....	8
Abb. 2:	Der Prozess des Freiwilligenmanagements .....	15
Abb. 3:	Struktur und Akteure des Freiwilligenprogramms .....	27
Abb. 4:	Bewertung des Freiwilligenprogramms durch Freiwillige 2005 .....	32

## **1. Einführung**

### **1.1 Hintergrund und Zielsetzung der Arbeit**

In Deutschland engagieren sich 36 Prozent der Bürger<sup>1</sup> freiwillig. Zu diesem Ergebnis kommt das zweite Freiwilligensurvey im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) aus dem Jahr 2004. Dies entspricht einem Anstieg von zwei Prozent gegenüber dem letzten Survey und auch die Bereitschaft bei nicht Engagierten, sich freiwillig zu betätigen, ist gestiegen (Vgl. BMFSFJ 2005, S. 81). Die Bundesregierung definiert dabei als freiwillige Tätigkeit „jede freiwillig erbrachte, nicht auf Entgelt ausgerichtete Tätigkeit, die am Gemeinwohl orientiert ist“ (Daneke 2003, S. 3).<sup>2</sup>

Im Zusammenhang mit der aktuellen Diskussion um freiwilliges Engagement ist auch die Vielzahl unterschiedlicher Begrifflichkeiten zu sehen, die ihren Ursprung in einem Strukturwandel des klassischen Ehrenamtes, aufgrund veränderter gesellschaftspolitischer Rahmenbedingungen und dem damit verbundenen Wertewandel haben (Vgl. Beher u.a. 2000, S. 12 ff.; Daneke 2003, S. 6 ff.). Als Beispiel sollen hier nur einige genannt werden. Das Ehrenamt eher als Position im organisatorischen Bereich einer Nonprofit-Organisation (NPO) mit Führungsfunktionen (Vgl. Nährlich/Zimmer 2000, S. 15). Freiwilligenarbeit als eher projektbezogenes Engagement ohne eine längerfristige Bindung (Vgl. Daneke 2003, S. f.; Steinbacher 2004, S. 71) und bürgerschaftliches Engagement als Oberbegriff für das breite Spektrum von gemeinwohlorientierten Tätigkeiten (Vgl. Rosenblatt, 2000, S. 50). In der Praxis werden die Begriffe oft uneinheitlich, teils synonym verwendet (Vgl. BMFSFJ 2005, S. 45) und Unterschiede werden häufig nur im Versicherungsschutz gemacht (Vgl. Daneke 2003, S. 3 f.). Vor diesem Hintergrund erfolgt auch im Rahmen dieser Arbeit ein synonyme Gebrauch der Begrifflichkeiten, wobei der Begriff der Freiwilligen bevorzugt verwendet wird. Ursächlich dafür sind die Ergebnisse des Freiwilligensurvey in dem der größte Teil der Befragten seine Tätigkeit als Freiwilligenarbeit bezeichnet (Vgl. Rosenblatt 2000, S. 50).

Für NPO, zu deren wichtigsten Ressourcen die Mitarbeit Freiwilliger gehört (Vgl. Nährlich/Zimmer 2000, S. 13), stellt sich angesichts des beschriebenen Engagementpotenzials die Frage, wie sie dieses systematisch nutzen können. Nach dem John Hopkins- Projekt werden NPO dabei wie folgt definiert. Es handelt sich um formell strukturierte, nicht gewinnorientierte Organisationen, die eigenständig verwaltet werden und keine Zwangsverbände darstellen. Außerdem werden sie zu einem gewissen Grad von freiwilligen Leistun-

---

<sup>1</sup> Um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten, werden in der vorliegenden Arbeit ausschließlich männliche Formen verwendet. Selbstverständlich schließen alle Betrachtungen auch Frauen ein.

<sup>2</sup> Eine ausführliche Darstellung der Merkmale freiwilliger Mitarbeiter erfolgt im Kapitel 2.1.2 dieser Arbeit.

gen getragen und sind organisatorisch unabhängig vom Staat<sup>3</sup> (Vgl. Zimmer/Priller 2004, S. 32). NPO verfügen über ein breites Spektrum an Aktivitäten und nehmen in sozialer, politischer und wirtschaftlicher Hinsicht eine wichtige Rolle ein (Vgl. Zimmer/Priller 2004, S. 15). Der angeführte Strukturwandel bedingt, dass sich Motive und Formen des Engagements verändern und es für NPO schwieriger wird, Freiwillige zu gewinnen und an sich zu binden. Der Einbezug Freiwilliger wirft auch Fragen nach dem Verhältnis von hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeitern auf und NPO müssen darüber nachdenken, wie Freiwilligenarbeit integriert und eine gute Zusammenarbeit gewährleistet werden kann.

Mit der Konzeption des Freiwilligenmanagements<sup>4</sup> steht ein Ansatz zur Verfügung, der Hilfestellung bei der Bewältigung dieser Herausforderungen geben kann. Dies gilt für Engagementbereiche wie den Sport ebenso wie für den Bereich des Naturschutzes, der in der vorliegenden Arbeit untersucht werden soll. Partner für die praktische Untersuchung ist die Naturwacht Brandenburg. Diese hat gemeinsam mit Europarc Deutschland e.V., dem bundesweiten Dachverband der Großschutzgebiete (Nationalparks, Naturschutzparks und Biosphärenreservate) in einem Projekt damit begonnen, Freiwillige systematisch in die hauptamtliche Naturwacht zu integrieren. Die Zusammenarbeit, im Rahmen dieser Diplomarbeit, ergab sich über die Berliner Freiwilligenagentur Treffpunkt Hilfsbereitschaft, deren Kontakte bei der Suche nach einer geeigneten NPO eine Unterstützung waren. Bei der Auswahl einer Organisation waren verschiedene Kriterien relevant. Die NPO sollte schon längere Zeit aktiv und das Konzept des Freiwilligenmanagements bereits etabliert sein. Außerdem sollte es eine enge Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeitern geben und Interesse daran bestehen, über alle Aspekte dieser Zusammenarbeit offen zu sprechen.

Aus dem dargestellten Hintergrund ergibt sich als Zielsetzung dieser Arbeit, das Aufzeigen von Möglichkeiten und Grenzen des Freiwilligenmanagements, mit Schwerpunkt auf die Zusammenarbeit hauptamtlicher und freiwilliger Mitarbeiter, in der Naturwacht Brandenburg. Um dieses Ziel zu erreichen, orientiert sich die Arbeit an zwei leitenden Forschungsfragen: Wie wird Freiwilligenmanagement in der Naturwacht Brandenburg umgesetzt und wie gestaltet sich im Rahmen dessen die Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeitern?

---

<sup>3</sup> Dieses Merkmal schließt nicht aus, dass die Organisation von der öffentlichen Hand mitfinanziert oder sogar überwiegend getragen werden. Generell gestalten sich die Grenzen zwischen privaten und öffentlichen Organisationen in Europa sehr fließend (Vgl. Badelt 2002, S. 9).

<sup>4</sup> Freiwilligenmanagement ist eine eingetragene Wortmarke der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland. Informationen unter [www.ehrenamt.de](http://www.ehrenamt.de).

## **1.2 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit**

Um diese Fragestellungen beantworten zu können, baut sich die Arbeit wie folgt auf. Nach der Einführung, wird im zweiten Kapitel der Arbeit ein Einblick in die besonderen Personalstrukturen von NPO gegeben. Dazu werden Merkmale und Motive hauptamtlicher und freiwilliger Mitarbeiter dargestellt und daraus resultierende Chancen und Probleme in der Zusammenarbeit erläutert.

Im dritten Kapitel erfolgt dann eine Darstellung der Konzeption des Freiwilligenmanagements. Dazu wird eingangs die Entwicklung und Bedeutung des Konzeptes und die Rolle des Freiwilligenkoordinators innerhalb des Konzeptes aufgezeigt. Anschließend erfolgt eine Darstellung der verschiedenen Stufen des Freiwilligenmanagementprozesses.

Im vierten Kapitel erfolgt der empirische Teil der Arbeit, der sich mit der Zusammenarbeit von Freiwilligen mit der Naturwacht Brandenburg im Projekt Teamarbeit in Großschutzgebieten befasst. Dazu werden im ersten Teil des Kapitels, die Konzeption und erste Ergebnisse des Freiwilligenprojektes dargestellt. Im zweiten Teil erfolgt die Untersuchung des Freiwilligenmanagements mit Schwerpunkt auf die Zusammenarbeit. Dazu wurden leitfadengestützte Interviews in verschiedenen Schutzgebieten mit hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeitern geführt. Anhand der Interviewfragen wurden Fragekategorien gebildet, mithilfe derer dann die Darstellung der Untersuchungsergebnisse erfolgt.

Ziel des fünften Kapitels ist es, anhand der gewonnenen Erkenntnisse derzeitige Möglichkeiten und Grenzen im Freiwilligenmanagements der Naturwacht aufzuzeigen. Neben den Befunden aus der Literatur und dem Freiwilligenprojekt wurden zur Bewertung und Erweiterung der Erkenntnisse drei zusätzliche Experteninterviews herangezogen. Diese sollten dazu dienen, über die Naturwacht hinausgehende Erkenntnisse für den Naturschutzbereich zu gewinnen und Erfolgsfaktoren für das Freiwilligenmanagement aufzudecken, die die Experten aufgrund ihrer Erfahrung aufzeigen können.<sup>5</sup>

Im sechsten Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit zusammenfassend dargestellt und ein Ausblick auf damit verbundenen weiteren Forschungsbedarf gegeben.

---

<sup>5</sup> Der Interviewleitfaden für die Experteninterviews befindet sich im Anhang 14 dieser Arbeit.

## **2. Strukturelle Besonderheiten des Personals in Nonprofit-Organisationen**

### **2.1 Die Beschäftigung hauptamtlicher und freiwilliger Mitarbeiter**

Viele NPO unterscheiden sich von anderen Organisationsformen wie gewinnorientierten Unternehmen durch die besondere Zusammensetzung ihrer Mitarbeiter. Während in gewinnorientierten Unternehmen fast ausschließlich hauptamtliche Mitarbeiter arbeiten (Vgl. Eckardstein 2002, S. 310), sind NPO durch eine große Heterogenität ihrer Mitarbeiter gekennzeichnet. Zu den Mitarbeitergruppen können, neben hauptamtlichen Mitarbeitern, Zivildienstleistende, Praktikanten oder auch Helfer des freiwilligen sozialen Jahres zählen (Vgl. Theis-Born 1997, S. 167 f.). Einen besonderen Stellenwert nimmt aber die Beschäftigung Freiwilliger ein, deren Merkmale und Motive, nach denen der hauptamtlichen Mitarbeiter, im Folgenden untersucht werden sollen.<sup>6</sup>

#### **2.1.1 Merkmale und Motive hauptamtlicher Mitarbeiter**

Unter hauptamtlichen Mitarbeitern werden Personen verstanden, deren Tätigkeit in der Regel auf einer fachlich einschlägigen Ausbildung basiert, aber auch Personen mit Kompetenzen einschließt, die im Rahmen einer Tätigkeit erworben wurden. Diese übernehmen Aufgaben auf der Basis eines Verhältnisses von Leistung und Bezahlung (Vgl. Nörber 2001, S. 12). Diese Definition beinhaltet bereits zwei wichtige Merkmale. Hauptamtliche erhalten für ihre Arbeitsleistung ein Entgelt und verfügen über eine, durch die Tätigkeitsinhalte bedingte und in der Regel formelle Qualifikation (Vgl. Dierker 1999, S. 77). Neben dem Beweggrund, mit der Arbeit den Lebensunterhalt zu beschreiten, können auch andere Motive handlungsleitend sein. Der hauptamtliche Mitarbeiter identifiziert sich im Idealfall mit seiner Aufgabe und hat den Wunsch, nach einer sinnhaften Tätigkeit (Vgl. Regnet 2002, S. 106). Auch Motive wie die Übernahme sozialer und politischer Verantwortung können einen hohen Stellenwert einnehmen (Vgl. Bierhoff 2002, S. 26 ff.).

Die Grundlage zur Erbringung einer hauptamtlichen Tätigkeit bildet ein Arbeitsvertrag, aufgrund dessen sich der Mitarbeiter zur Arbeitserledigung verpflichtet (Vgl. Dierker 1999, S. 77 f.; Wadsack 2002, S. 9) und der er kontinuierlich nachgeht (Vgl. Regnet, 2002, 106). Die Arbeitszeiten richten sich zum Beispiel nach den Geschäftszeiten und sind je nach Bedarf flexibel gestaltbar (Vgl. Schütte 2000, S. 132). Die Mitarbeiter sind für die Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben und die Einhaltung von Qualitätsstandards verantwortlich und sind an einer langfristigen Bindung interessiert. Durch Hierarchie und Vertrag sind sie an Weisungen und die Organisation gebunden. Eine weitere Bindung ergibt sich durch die Not-

---

<sup>6</sup> Ein vergleichender Überblick über die Motivation und Rahmenbedingungen hauptamtlicher und freiwilliger Mitarbeiter befindet sich im Anhang 1 dieser Arbeit.

wendigkeit einen Verdienst zu erzielen und eine kurzfristige Beendigung der Tätigkeit ist nur unter bestimmten Bedingungen möglich (Vgl. Regnet 2002, S. 106). Aus dem Arbeitsvertrag ergeben sich außerdem Sanktionsmechanismen wie Abmahnungen und Kündigungen für Hauptamtliche (Vgl. Dierker 1999, S. 78). Erwartungen hauptamtlicher Mitarbeiter können sich auf eine gerechte Beurteilung und Förderung durch den Arbeitgeber zum Beispiel im Rahmen beruflicher Fortbildungen beziehen (Vgl. Regnet 2002, S. 106).

### **2.1.2 Merkmale und Motive freiwilliger Mitarbeiter**

Freiwillige Mitarbeiter finden sich in verschiedensten Aufgabenbereichen und können sowohl leitende als auch ausführende Tätigkeiten übernehmen. Im Rahmen der personellen Doppelstruktur vieler NPO übernehmen Freiwillige Leitungs- und Repräsentationsaufgaben und bedienen sich bei deren Ausübung hauptamtlicher Mitarbeiter (Vgl. Badelt 2002, S. 576; Mayerhofer 2003, S. 100). Außerdem werden Hauptamtliche und Freiwillige oft in gleichen Aufgabenbereichen eingesetzt (Vgl. Mayerhofer 2003, S. 100). Daneben gibt es viele Freiwillige, die am unteren Ende der Hierarchie arbeiten und meist Hilfsarbeiten wie Telefondienste erbringen (Vgl. Badelt 2002, S. 576; Mayerhofer 2002, S. 100). Die vielfältigen Formen freiwilliger Arbeit erschweren eine exakte Definition und in der Literatur werden daher verschiedene Merkmale angeführt (Vgl. Höflacher 1999, S. 52).

Das wahrscheinlich wichtigste Merkmal freiwilliger Arbeit stellt deren Unentgeltlichkeit dar (Vgl. Höflacher 1999, S. 53). Freiwillige erbringen eine Arbeitsleistung, „der kein monetärer Gegenfluss gegenübersteht, die also nicht mit Geld bezahlt wird“ (Badelt 2002, S. 573). Von Unentgeltlichkeit wird gesprochen, wenn außer dem Auslagenersatz keinerlei Vergütung gewährt wird (Vgl. Höflacher 1999, S. 53). Freiwilliges Engagement wird dafür auf verschiedenste nicht monetäre Weise vergütet, die immaterieller aber auch materieller Art sein kann. Dies kann sich zum Beispiel durch Informationszugang oder die Ausübung von Macht ausdrücken. Die vielfältigen Möglichkeiten bewirken, dass das Merkmal der Unentgeltlichkeit nicht immer eindeutig ist. Besonders in Aufwandsentschädigungen kann eine verdeckte Form der Bezahlung liegen (Vgl. Badelt 2002, S. 574; Mayerhofer 2003, S. 100 f.). Erfolgt keine Rückerstattung finanzieller Aufwendungen Freiwilliger, wird ein Teil möglicher Freiwilliger, der einkommensschwach ist, ausgeschlossen da er erst dadurch in die Lage versetzt wird, sich freiwillig zu engagieren (Vgl. Mayerhofer 2003, S. 101).

Ein anderes wichtiges Merkmal ist das der Freiwilligkeit, welches beinhaltet, dass eine berufliche Verpflichtung für die Tätigkeit in Form eines Arbeitsvertrages fehlt und die Entscheidung zur Ausübung freiwillig ist (Vgl. Bierhof 2002, S. 22; Höflacher 1999, S. 53). Als weitere Merkmale werden Fremdhilfe und die institutionelle Einbindung Freiwilliger genannt. Das Merkmal der Fremdhilfe beinhaltet, dass die Arbeit zumindest teilweise Dritten

oder der Gesellschaft zugute kommt. Die institutionelle Einbindung dient der Abgrenzung zur privaten Hilfe zum Beispiel im Familienkreis (Vgl. Höflacher 1999, S. 53; Mayerhofer 2002, S. 100) und beinhaltet die Bindung an eine Organisation, die sich mit der Lösung sozialer oder individueller Probleme befasst (Vgl. Bierhoff 2002, S. 22). Als weiteres Kennzeichen wird das der Nebenberuflichkeit genannt. Demnach sind viele Freiwillige in einem Hauptberuf vollzeitbeschäftigt oder aber als Hausfrau tätig oder in Pension. (Vgl. Höflacher 1999, S. 53). Allerdings können gerade Menschen wie Pensionäre, die nach neuen sinnvollen Aufgaben suchen, die Tätigkeit so stark ausdehnen, dass diese eher einer hauptberuflichen Beschäftigung gleichkommt. Das Merkmal der Nebenberuflichkeit trifft damit nicht auf alle Freiwilligen zu (Vgl. Badelt 2002, S. 577).

In der Literatur findet sich als weiteres Merkmal, das der Laienarbeit. Damit soll verdeutlicht werden, dass Freiwillige in der Regel keine fachspezifische Ausbildung für ihre Tätigkeit besitzen (Vgl. Höflacher 1999, S. 53). Dies bedingt, dass Laienarbeit oft mit freiwilliger und professionelle oft mit hauptamtlicher Arbeit gleichgesetzt wird. Allerdings hängt die Einschätzung einer Arbeitsleistung von deren Qualität und nicht unbedingt von deren Bezahlung ab. Während die Erbringung vieler professioneller Arbeitsleistungen eine bestimmte Ausbildung voraussetzt, gibt es auch Tätigkeiten, die ohne spezielle Qualifikationen erbracht werden können. In NPO kommt es häufig zu einer Vermischung der Begriffe, weil unbezahlte Arbeit oft durch Laien und bezahlte Arbeit durch Professionelle erbracht wird. Gleichwohl wäre es falsch, die Arbeit Freiwilliger mit der von Laien gleichzusetzen. Ein Rechtsanwalt, der seine Fachkenntnisse unentgeltlich einer NPO zur Verfügung stellt, wäre ein Beispiel für die Leistung freiwilliger Arbeit durch Professionelle. Die Erbringung von Laienarbeit gegen Bezahlung liegt zum Beispiel vor, wenn ein Student Hilfsdienste in einem Krankenhaus leistet und dafür ein Entgelt erhält (Vgl. Badelt 2002, S. 575).

Die Vielfalt der aufgezeigten Formen und Merkmale setzt sich auch in den Motiven und Erwartungen an freiwilliges Engagement fort. Dieses lässt sich durch viele Faktoren erklären, hinter denen wiederum die unterschiedlichsten individuellen Motive stehen (Vgl. Mayerhofer 2003, S. 99). Für NPO ist es wichtig, sich diese verschiedenen Motive zu verdeutlichen, um Probleme freiwilliger Arbeit verstehen zu können und Anreize für freiwilliges Engagement zu setzen (Vgl. Badelt 2002, S. 574). Die verschiedenen Erklärungsfaktoren können dabei nach drei wesentlichen Gesichtspunkten geordnet werden, wobei die Grenzen zwischen den einzelnen Motiven fließend sind (Vgl. Badelt 2002, S. 584 f.).

Einen ersten grundlegenden Gesichtspunkt stellt freiwilliges Engagement für einen guten Zweck dar, die altruistische Komponente. Freiwillige unterstützen eine bestimmte Einrichtung oder Idee, um den Nutzen und das Wohlbefinden einer anderen Person oder auch

der Allgemeinheit, zu erhöhen. Dahinter steht der uneigennützig Wunsch anderen zu helfen zum Beispiel aus ethischen oder religiösen Vorstellungen der Freiwilligen heraus (Vgl. Badelt 2002, 585 f.; Mayerhofer 2003, S. 99).

Freiwilliges Engagement kann auch durch das Arbeitsergebnis oder aus dem Arbeitsprozess heraus Nutzen für den Freiwilligen bringen. Hierbei handelt es sich um die Eigenwertkomponente freiwilliger Arbeit. Dahinter stehen persönliche Motive wie soziale Integration, sinnvolle Freizeitgestaltung oder Erwerb von sozialem Status. Der Freiwillige erzielt durch seine Arbeit eine bestimmte Form der Persönlichkeitsentwicklung, Zufriedenheit und Kompetenzerweiterung (Vgl. Badelt 2002, S. 586 f.; Mayerhofer 2003, S. 99).

Einen dritten wichtigen Erklärungsfaktor freiwilliger Arbeit stellt die Tauschkomponente dar. Wie bereits verdeutlicht wurde, erhalten Freiwillige auch ohne unmittelbares Entgelt eine bestimmte Art der Gegenleistung zum Beispiel im Rahmen von Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten in der NPO (Vgl. Badelt 2002, S. 587; Mayerhofer 2003, S. 99). In diesem Zusammenhang ist das Ausüben freiwilliger Arbeit auch als Tauschverhalten interpretierbar und der Übergang zur Eigenwertkomponente gestaltet sich fließend (Vgl. Badelt 2002, S. 587). Der Erwerb beruflicher Qualifikationen stellt dabei eine besondere Gegenleistung dar. Freiwillige Tätigkeit kann an dieser Stelle auch den Charakter einer Investition haben (Vgl. Badelt 2002, S. 387) und wird als Motiv für Freiwillige zunehmend wichtiger. Viele Menschen sehen vor dem Hintergrund steigender Probleme im Bereich der Erwerbsbeschäftigung in einer freiwilligen Tätigkeit die Möglichkeit, zu einem formellen, entgeltlichen Arbeitsverhältnis zukommen. In steigendem Maße erwarten vor allem jüngere Freiwillige, eine teilweise Vergütung ihrer Arbeit, die über den Aufwandersatz hinaus geht (Vgl. Höflacher 1999, S. 55).

Die Motive und Erwartungen für freiwilliges Engagement unterlagen in den letzten Jahrzehnten einem Wertewandel (Vgl. Biedermann 2000, S. 107; Bock 2002, S. 19; Steinbacher 2004, S. 67). Während früher die altruistische Komponente oft bestimmend war, rücken nun Eigenwert- und Tauschkomponente in den Vordergrund (Vgl. Mayerhofer 2003, S. 99). Die im Rahmen der Tätigkeit vermittelte persönliche Befriedigung hat einen höheren Stellenwert erhalten und eine Form der Anerkennung wird erwartet (Biedermann 2000, S. 107). Außerdem ist freiwilliges Engagement wechselhafter geworden und wird vermehrt nur punktuell ausgeübt. Den klassischen Motiven der Freiwilligenarbeit wie Humanität treten moderne Motive wie Selbstverwirklichung und der Wunsch nach Erfahrungsgewinn gegenüber (Mutz 2002, S. 21) Die eng mit den Motiven verbundenen Erwartungen an freiwillige Tätigkeiten sind in Abbildung 1 veranschaulicht. Diese zeigt, dass die Ergebnisse der Freiwilligensurveys die dargestellten Motive und Erwartungen belegen.

Vielen Engagierten ist es sehr wichtig, dass die Tätigkeit ihnen Spaß macht und sie dadurch nette Menschen kennenlernen. Auch die Erweiterung eigener Kenntnisse, die Möglichkeit eigene Entscheidungen treffen zu können und Verantwortung zu übernehmen nimmt einen hohen Stellenwert ein. Die Ergebnisse belegen auch, dass uneigennütziges Erwartungen wie das Geben von Hilfeleistungen für andere Menschen oder das Gemeinwohl nach wie vor große Bedeutung haben (Vgl. BMFSFJ 2005, S. 56).

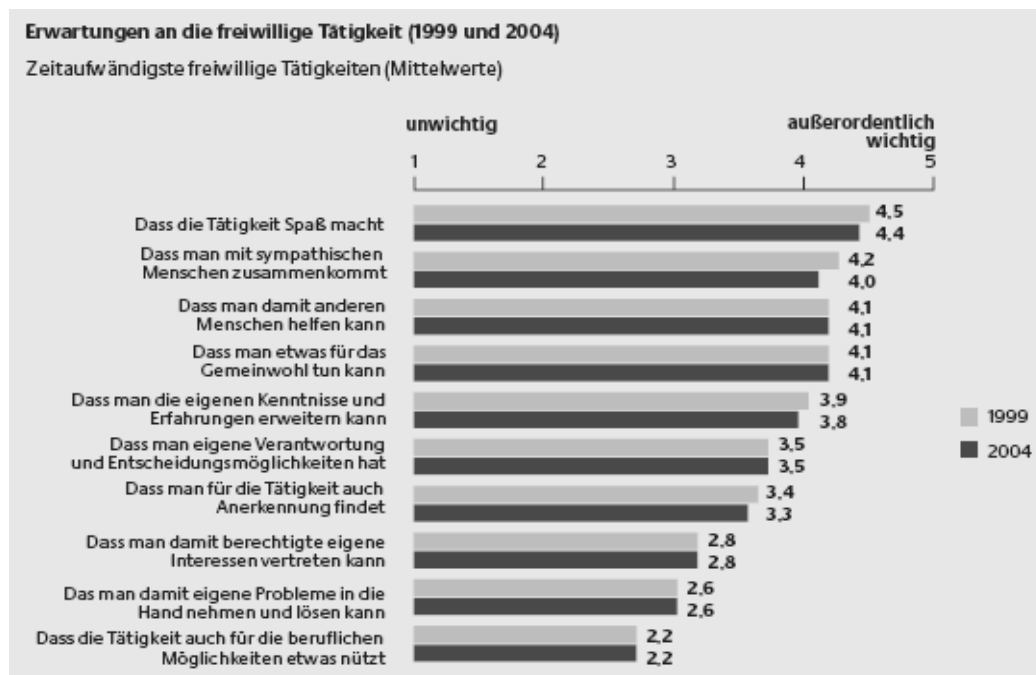


Abb. 1: Erwartungen an eine freiwillige Tätigkeit

Quelle: BMFSFJ 2005, S. 56

## 2.2 Das Verhältnis von hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeitern

Im letzten Punkt standen die Merkmale hauptamtlicher und freiwilliger Arbeit im Vordergrund. Diese führen zu einem Arbeitsverhältnis, in dem Mitarbeiter mit teils unterschiedlichen Motiven und Erwartungen, unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen und unterschiedlicher Honorierung aufeinandertreffen (Vgl. Nörber 2001, S.12). Die Bewertungen der Zusammenarbeit sind in der Literatur keineswegs einheitlich, verweisen aber oft auf ein konfliktäres Verhältnis (Vgl. Badelt 2002, S. 590; Möller 2002, S. 29; Steinbacher 2004, S. 119). So kommt beispielsweise Otto-Schindler (1996, S.164) zu dem Schluss, dass eine gute Kooperation zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen nicht existiert und auch der Freiwilligensurvey scheint solche Tendenzen zu bestätigen. 13 % aller Befragten, die früher freiwillig aktiv waren, gaben in der Erhebung an, dass sie ihr Engagement aufgrund von Schwierigkeiten mit Hauptamtlichen beendet hätten (Vgl. Rosenblatt 2000, S. 123). Demgegenüber kommt Heimgartner (2004, S. 284 f.) zu dem Schluss, dass Kon-

flikte zwischen beiden Mitarbeitergruppen nur selten auftreten und die Zusammenarbeit positiver erlebt wird, als es die Beschreibungen der Fachliteratur erwarten lassen. Im Folgenden sollen Chancen und kritische Faktoren der Zusammenarbeit hauptamtlicher und freiwilliger Mitarbeiter genauer untersucht werden.

### **2.2.1 Chancen der Zusammenarbeit**

Die Chancen, die sich durch freiwilliges Engagement für NPO und ihre hauptamtlichen Mitarbeiter ergeben, sind vielfältig. Der Einbezug Freiwilliger führt zu einer Entlastung der Gesamtorganisation und gibt Chancen zur inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Arbeit (Vgl. Regnet 2002, S. 108). Durch den Einbezug Freiwilliger gewinnt die NPO an besonderen Kompetenzen und neuen Kontakten zum lokalen Umfeld der Organisation, da viele Freiwillige sich dort engagieren, wo sie auch leben (Vgl. Biedermann 2000, S. 108). Freiwillige stellen für NPO auch eine wichtige Beziehungsressource dar, da sie über vielfältige Kontakte, Informationen, Einfluss und Ansehen verfügen können, die es ihnen ermöglicht, Interessen der Organisation gegenüber Dritten durchzusetzen oder auch Ressourcen zu mobilisieren (Vgl. Heinemann/Schubert 1992, S. 18). Freiwillige bringen unterschiedlichste Erfahrungen, Ideen und Kenntnisse aus ihrem beruflichen und privaten Umfeld mit. Durch Anregungen oder auch Kritik der Freiwilligen kann die Organisationskultur bereichert und vor Betriebsblindheit geschützt werden. (Vgl. Biedermann 2000, S. 108). Solche Vorteile freiwilligen Engagements werden auch durch eine Studie belegt, in welcher Eigenschaften Freiwilliger wie Motivation, Begeisterung und persönliche Erfahrung in den Organisationen einen hohen Stellenwert einnehmen (Vgl. Gaskin 1996, S. 166).

Zwischen beiden Mitarbeitergruppen bestehen verschiedenste Sozial-, Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen, über welche die Leistungen der Organisation erbracht werden. Grundsätzlich verbindet Freiwillige und Hauptamtliche, dass beide die Erreichung der Organisationsziele anstreben (Vgl. Nörber 2001, S. 24) und sie für eine erfolgreiche Arbeit aufeinander angewiesen sind (Vgl. Daneke 2003, S. 63). Wie im letzten Kapitel aufgezeigt wurde, können die Motive dafür ähnlicher aber auch unterschiedlicher Natur sein. Wichtig ist dabei, Transparenz bei den Arbeitsbedingungen und Zielvorgaben beider Seiten zu schaffen, damit wechselseitige Erwartungen auch formuliert und diskutiert werden können (Vgl. Badelt 2002, S. 591). Auf dieser Grundlage besteht eine wichtige Chance in der gegenseitigen Entlastung und Ergänzung (Vgl. Daneke 2003, S. 63). Viele Organisationen werden erst durch die Arbeit Freiwilliger überhaupt in die Lage versetzt, ihre Aufgaben durchzuführen oder auszudehnen (Vgl. Gaskin 1996, S. 166). Weil Hauptamtliche auch durch ihr Arbeitsentgelt motiviert sind, können sie bei unangenehmen Tätigkeiten eingesetzt werden, die Freiwillige wahrscheinlich nicht übernehmen würden. Auch können

Hauptamtliche, aufgrund der flexibleren Gestaltbarkeit ihrer Arbeitszeiten zum Beispiel die normalen Geschäftszeiten abdecken, an denen Freiwillige ihrer regulären Arbeit nachgehen (Vgl. Schütte 2000, S. 131). Im Gegenzug können Freiwillige dann zum Beispiel am Wochenende ihrer freiwilligen Tätigkeit nachgehen (Vgl. Wadsack 2002, S. 9).

Eine weitere Chance entsteht bei der Zusammenarbeit in finanzieller Hinsicht, da der Einsatz Freiwilliger NPO bei finanziellen Problemen unterstützen kann, indem sie zum Beispiel helfen, Kürzungen bei öffentlichen Zuwendungen auszugleichen (Vgl. Gaskin 1996, S. 175 f.). Dies zusätzlich auch dadurch, weil laut einer Studie 37 % der Freiwilligen neben ihrer unbezahlten Arbeitsleistung Geld an die NPO spenden und 26 % der Freiwilligen Mitgliederbeiträge zahlen (Vgl. Heimgartner 2004, S. 259 ff.).

Freiwillige besitzen außerdem in zeitlicher, sachlicher und sozialer Hinsicht viel Flexibilität bei ihrer Aufgabenerfüllung. Da sie kein vorgeschriebenes Arbeitspensum haben, sind ihre Rollen flexibler gestaltbar als die der Hauptamtlichen. Sie stehen dadurch auch unter weniger Erfolgsdruck und können bei Notwendigkeit, Hauptamtliche kurzfristig unterstützen (Vgl. Heinemann/Schubert 1992, S. 18 f.). Gerade in sozialen NPO kann man Freiwillige dort einsetzen, wo es in erster Linie um den Aufbau persönlicher Beziehungen zu Hilfesuchenden geht, da Freiwillige im Vergleich zu Hauptamtlichen mehr Zeit dafür aufwenden können. Dadurch bieten sich Chancen auf Qualitätsverbesserung der Arbeit (Vgl. Jäger 2001, S. 41 ff.). Auch eine Studie belegt, dass Freiwillige besondere Qualitäten in ihre Arbeit einbringen, die Hauptamtliche nicht bieten können (Vgl. Gaskin 1996, S. 177).

### **2.2.2 Kritische Faktoren der Zusammenarbeit**

Neben den aufgezeigten Chancen können sich in der Zusammenarbeit auch kritische Faktoren ergeben. In NPO, die überwiegend mit freiwilligen Mitarbeitern arbeiten, entstehen beim Wachstum der Organisation und der damit verbundenen Übernahme weiterer Aufgaben nach und nach auch bezahlte Tätigkeiten (Vgl. Regnet 2002, S. 109). Dies geschieht spätestens dann, wenn die Leistungsfähigkeit der Freiwilligen an ihre Grenzen stößt, zum Beispiel, weil neue Aufgaben hinzukommen, für deren Erledigung die Qualifikation oder auch die Anzahl Freiwilliger nicht mehr ausreicht (Vgl. Schütte 2000, S. 134). Das führt dazu, dass in der Folge bezahlte und unbezahlte Kräfte für die Organisation arbeiten. Aufgaben, die bisher durch Freiwillige erledigt wurden, werden nun von Hauptamtlichen übernommen (Vgl. Regnet 2002, S. 109). Dies beinhaltet ein strukturelles Konfliktpotenzial, in dessen Kern Interessen und Macht stehen. In vielen NPO vertritt man die Ansicht, dass das Treffen von Entscheidungen nur gewählten Freiwilligen zustehen sollte. Die Arbeit eines Hauptamtlichen beinhaltet aber neben ausführenden Tätigkeiten, auch die Planung und Entscheidung von Sachverhalten, ohne das dies formal abgesichert oder

bisweilen von den Freiwilligen auch nicht erwünscht ist. Ferner kann durch die längeren Anwesenheitszeiten oder durch bessere Qualifikation die informelle Macht gegenüber den Freiwilligen zum Beispiel durch Informationsvorsprünge steigen (Vgl. Schütte 2000, S. 136). Zu den dargestellten Problemen können im sozialen Vergleich auch Unterschiede in Werten und Einstellungen hinzukommen. Freiwillige fühlen sich ausgenutzt, es entsteht Neid und man vermisst Anerkennung, weil eine Aufgabe bezahlt wird und eine andere nicht (Vgl. Regnet 2002, S. 109).

Durch die gleichzeitige Beschäftigung Hauptamtlicher und Freiwilliger kann es auch zu Schwierigkeiten hinsichtlich der Aufgaben- und Rollenverteilung kommen (Vgl. Burmeister 1999, S. 33). Teilen sich diese gleiche Aufgaben, fördert das die Rivalität untereinander (Vgl. Biedermann 2001, S. 62), so dass die Wichtigkeit einer klaren Aufgabenverteilung immer wieder betont wird (Vgl. Badelt 2002, S. 591; Kegel 2002, S. 97; Gaskin 1996, S. 264). In einer Studie gaben diesbezüglich 12 % der Freiwilligen an, im gleichen Aufgabenbereich zu arbeiten und bei 25 % gab es Überschneidungen (Vgl. Heimgartner 2004, S. 283 f.). Auch die Zahl Freiwilliger im Verhältnis zu den Hauptamtlichen beeinflusst die Rollenverteilung. Wenn vielen Freiwilligen nur wenige Hauptamtliche gegenüberstehen, nehmen diese eher eine unterstützende Rolle ein. In NPO, die überwiegend Hauptamtliche beschäftigen, nehmen sie hingegen eher die Vorgesetztenrolle ein, was wiederum zu Spannungen durch Autoritätskonflikte führen kann (Vgl. Heimgartner 2004, S. 136 ff.).

Ein weiteres Konfliktpotenzial wird darin gesehen, dass Freiwillige von Hauptamtlichen als Konkurrenz wahrgenommen werden (Vgl. Badelt 2002, S. 591; Regnet 2002, S. 108; Reifenhäuser 2004, S. 8). Dem liegt die Befürchtung zugrunde, dass Hauptamtliche aufgrund von Sparzwängen durch Freiwillige ersetzt werden (Vgl. Jäger 2002, S. 41; Regnet 2002, S. 108). Angesichts knapper werdender finanzieller Mittel scheinen diese Ängste nicht ganz unbegründet (Vgl. Regnet 2002, S. 108). Laut einer Befragung befürchteten rund 20% der Hauptamtlichen künftig verstärkt durch Freiwillige ersetzt zu werden (Vgl. Beher u.a. 2000, S. 66). Da die Freiwilligen ihr Engagement möglichst langfristig ausüben sollen, genießen sie außerdem die Aufmerksamkeit der Führungsebene. Ihre Arbeit wird besonders herausgestellt und anerkannt und die Organisation versucht den Erwartungen und Wünschen zum Beispiel hinsichtlich Arbeitszeit und Tätigkeit entgegenzukommen. Dazu gehört auch, dass unbeliebte Tätigkeiten nicht an Freiwillige übertragen werden. Die Hauptamtlichen müssen sich mit dieser Situation arrangieren und ihre Arbeitsleistung wird vielfach als selbstverständlich betrachtet (Vgl. Regnet 2002, S. 109).

Freiwillige können auch als störend empfunden werden, insbesondere in Organisationen, die vorher überwiegend mit Hauptamtlichen gearbeitet haben. Für die Hauptamtlichen

bedeutet der Einbezug Freiwilliger, die Zusammenarbeit mit Menschen, die von der Fachlichkeit der Aufgabe zu Beginn des Engagement oft nur wenig wissen. Dies führt dazu, dass der Einsatz Freiwilliger mit einem erhöhten Arbeitsaufwand hauptamtlichen Mitarbeiter zum Beispiel für die Einarbeitung oder Aufgabenplanung einhergeht. Zugleich muss der Freiwillige umhert werden und man muss seinen Interessen und Erwartungen entgegenkommen. Dies führt dazu, dass man ihm nicht einfach Aufgaben zuweisen kann und auch für Fehler kann er nur begrenzt haftbar gemacht werden. Der Hauptamtliche muss fortwährend sicherstellen, dass die Aufgaben richtig erfüllt und Qualitätsstandards eingehalten werden. Der Freiwillige wiederum möchte anerkannt werden und eigenverantwortlich arbeiten. Die Bereitschaft Routineaufgaben zu bearbeiten oder sich Anweisungen der Hauptamtlichen zu fügen dürfte nur gering sein (Vgl. Regnet 2002, S. 107 f.).

Aufgrund der rechtlichen Struktur vieler NPO liegt ein weiteres Konfliktpotenzial darin, dass Hauptamtliche den Anordnungen ehrenamtlicher Vorstände unterliegen (Vgl. Nörber 2001, S. 15; Regnet 2002, S.110 ff.). Der Vorstand als Führungskraft hat die fachliche Weisungsbefugnis, führt Kontrollen durch und bestimmt beispielsweise über Aufgabenveränderungen. Dabei bestehen Interessenunterschiede zu den hauptamtlichen Mitarbeitern. Verstärkt wird diese Rollerverteilung noch durch weitere Faktoren. Der Vorstand übernimmt diese Tätigkeit oft neben seinen sonstigen Verpflichtungen, was zu zeitlichen Restriktionen bei der Erfüllung dieser Aufgabe führt und den Hauptamtlichen viel Selbstständigkeit abverlangt. Dies kann auch zu einer unterschiedlichen Außenwahrnehmung führen, da der Vorstand zwar formal verantwortlich ist, aber seine Hauptamtlichen die sind, die in der Öffentlichkeit präsent sind. Ein weiterer Faktor, der Konflikte begünstigen kann, ist eine fehlende Professionalisierung der Vorstände. Die Wahl eines Vorstandes kann durchaus von Faktoren wie dessen Verfügbarkeit abhängen und nicht vom Vorhandensein dafür nötiger Kompetenzen. Dies führt zu einem strukturellen Widerspruch zwischen professionellen Mitarbeitern und Vorstand (Vgl. Regnet 2002, S. 110 f.). Neben den aufgezeigten Konfliktursachen werden laut einer Studie auch Informationsdefizite auf beiden Seiten, die unterschiedliche Beurteilung von Sachfragen und ein Mangel an Koordination und Kommunikation als wesentliche Gründe für Probleme in der Zusammenarbeit hauptamtlicher und ehrenamtlicher Leitungsorgane gesehen (Vgl. Behr u.a. 2005, S. 60).

Neben den dargestellten, eher strukturellen Konflikten, kann es auch zu verhaltensbedingten Konflikten kommen. Persönlichkeit, soziale Kompetenzen oder Führungsqualitäten haben einen großen Einfluss auf die Zusammenarbeit (Vgl. Schütte 2000, S. 137). Eine Untersuchung ergab beispielweise, dass Freiwillige sich schwer damit tun, eigene fachliche Fehler und Grenzen anzuerkennen, oder bestimmte Aufgaben abzutreten. Freiwillige sind demnach häufig rationalen Argumenten für eine Verbesserung ihrer Arbeit kaum zu-

gänglich und reagieren darauf unangemessen. Das Angebot einer Zusammenarbeit im Rahmen von Unterstützungsleistungen durch die Hauptamtlichen wird schnell als Belehrung empfunden. Auch die Kontrolle von Tätigkeiten Freiwilliger durch die Hauptamtlichen birgt ein Konfliktpotenzial (Vgl. Heinemann/Schubert 1992, S. 162 f.).

Um die dargestellten Probleme zu minimieren und Chancen einer guten Zusammenarbeit zu verwirklichen bedarf es eines systematischen Managements, das Motive und Erwartungen Freiwilliger aufgreift und mit den Zielen der Organisation abstimmt. Hier setzt das Konzept des Freiwilligenmanagements an, das im folgenden Kapitel beschrieben wird.

### **3. Konzeption des Freiwilligenmanagements in Nonprofit-Organisationen**

#### **3.1 Entwicklung und Bedeutung des Freiwilligenmanagements**

Wie bereits mehrfach betont, gewinnt durch den Wandel des traditionellen Ehrenamtes, die Frage nach dem individuellen Nutzen für die Freiwilligen an Bedeutung. Vielen NPO wird zunehmend klarer, dass ohne Freiwillige ihr Fortbestand gefährdet ist. Freiwillige bringen vielfältigste Kompetenzen, Kontakte und Erfahrungen ein und können der Organisation dabei helfen, zukunftsfähig zu bleiben. NPO stehen daher vor der Herausforderung, den Motiven und Erwartungen Freiwilliger zu entsprechen und deren Kompetenzen für ihre Ziele möglichst effektiv zu nutzen. Der entscheidende Punkt dabei ist, dass sich die Organisation für Freiwillige öffnet und ihr Engagement zu einem Gewinn macht (Vgl. Biedermann 2000, S. 107 f.).

Hier setzt das, ursprünglich aus den USA stammende Konzept des Freiwilligenmanagements an und auch in Großbritannien gibt es schon seit Längerem Bemühungen, um professionelle und zeitgemäße Methoden zur Förderung freiwilligen Engagements (Vgl. Biedermann 2000, S. 107 f.). „Freiwilligenmanagement bedeutet, freiwilliges Engagement innerhalb einer Organisation zu planen, zu organisieren und zu koordinieren“ (Biedermann 2000, S. 108). Auch in Deutschland gewinnt dieser Managementansatz zunehmend an Bedeutung (Vgl. Kegel 2002, S. 92). Dabei wurde der aus Großbritannien stammende Ansatz des Freiwilligenmanagements von Steve McCurley und Rick Lynch (1998) übernommen und für deutsche Verhältnisse weiterentwickelt (Vgl. Kegel 2002, S. 92). Im Mittelpunkt stehen die Abstimmung der Motivationen, Erwartungen und Bedürfnisse der Freiwilligen mit den Zielen und Interessen der Organisation als organisationsinterner Entwicklungsprozess (Vgl. Kegel 2002, S. 93). Grundlegend für den Ansatz ist außerdem, dass das Engagement Freiwilliger eine eigenständige Managementaufgabe ist und daher ein Mitarbeiter, der sogenannte Freiwilligenkoordinator, fest dafür verantwortlich ist (Vgl. Biedermann 1998, S. 17; Kegel 2002, S. 94).

### **3.2 Die besondere Rolle des Freiwilligenkoordinators**

Der Freiwilligenkoordinator ist ein meist hauptamtlicher Mitarbeiter, der verbindlich mit dem Freiwilligenmanagement betraut und entscheidend für dessen Erfolg ist. Seine zentrale Aufgabe besteht in der Planung, Koordination, Überprüfung und Weiterentwicklung des Freiwilligenmanagements, gemeinsam mit dem Vorstand, der Geschäftsführung, den hauptamtlichen und den freiwilligen Mitarbeitern (Vgl. Biedermann 2000, S. 110).

Oftmals benötigt dieser Mitarbeiter mehr Qualifikationen als bei der Personalführung Hauptamtlicher, was unmittelbar mit den Motiven und Erwartungen Freiwilliger zusammenhängt. Der Freiwilligenkoordinator ist ein Fachmann in der Unterstützung und Begleitung von Freiwilligen und nimmt eine Mittlerrolle zwischen Organisationsleitung, Hauptamtlichen, Freiwilligen und anderen Interessengruppen wie Nutzern ein (Vgl. Biedermann 1998, S. 17; Biedermann 2000, S. 110 f.). Darüber hinaus leistet er Lobbyarbeit für freiwilliges Engagement, da es unter anderem von seinem Einsatz beispielsweise abhängt, wie Freiwillige integriert und in der Öffentlichkeit anerkannt werden. Die Schlüsselkompetenzen, über die ein Koordinator verfügen sollte, lassen sich drei Gruppen zuordnen. Zum einen sollte er über spezifische Fachkompetenzen im Management von Freiwilligen und über allgemeine Kenntnisse zur Freiwilligenarbeit wie gesetzliche Bestimmungen verfügen. Zum anderen sollte er Methodenkompetenzen wie Kenntnisse im Projektmanagement oder in der Öffentlichkeitsarbeit besitzen. Um seiner Mittlerrolle gerecht werden zu können, sollte ein Freiwilligenkoordinator außerdem auch über Sozialkompetenzen wie Team- und Kommunikationsfähigkeit verfügen (Vgl. Biedermann 2002, S. 81).

Der Koordinator sollte trotz seiner besonderen Rolle, nicht die einzige Bezugsperson Freiwilliger darstellen. Vielmehr muss seine Funktion eingebunden sein, in ein internes Netzwerk von Vorstand, Geschäftsführung, Hauptamtlichen und Freiwilligen, die zusammen an der Weiterentwicklung des Freiwilligenmanagements arbeiten (Vgl. Kegel 2002, S 94).

### **3.3 Der Prozess des Freiwilligenmanagements**

Der Prozess des Freiwilligenmanagements besteht aus acht aufeinander aufbauenden Schritten, die in Abbildung 2 dargestellt sind. Die umfassende Mitwirkung aller Interessengruppen im Prozessverlauf stellt dabei eine wesentliche Voraussetzung für einen Erfolg des Freiwilligenmanagements dar und beeinflusst den gesamten Prozess. Insbesondere der Einbezug Hauptamtlicher ist für einen Erfolg ausschlaggebend, da deren mangelnde Unterstützung Freiwilliger oft als Kernproblem beim Einbezug von Freiwilligenarbeit in eine Organisation beschrieben wird (Vgl. Bartjes/Otto 2000, S. 54). Bei der Unterstützung durch das Management ist es neben einer grundsätzlichen Befürwortung

des Freiwilligenmanagements wichtig, das Klarheit über dessen Folgekosten herrscht. Es muss daher auch die Bereitschaft da sein Ressourcen zu investieren und insbesondere die Begleitung des Prozesses durch einen qualifizierten Freiwilligenkoordinator sollte sichergestellt werden. Neben diesen organisationsinternen Bedingungen sind auch förderliche äußere Rahmenbedingungen von Bedeutung. Dazu gehören Faktoren wie das Ansehen freiwilligen Engagements in der Öffentlichkeit oder die Existenz engagementfördernder Infrastrukturen (Vgl. Kegel 2002, S. 93 f.). Im Folgenden sollen die einzelnen Schritte des Freiwilligenmanagements näher dargestellt werden.

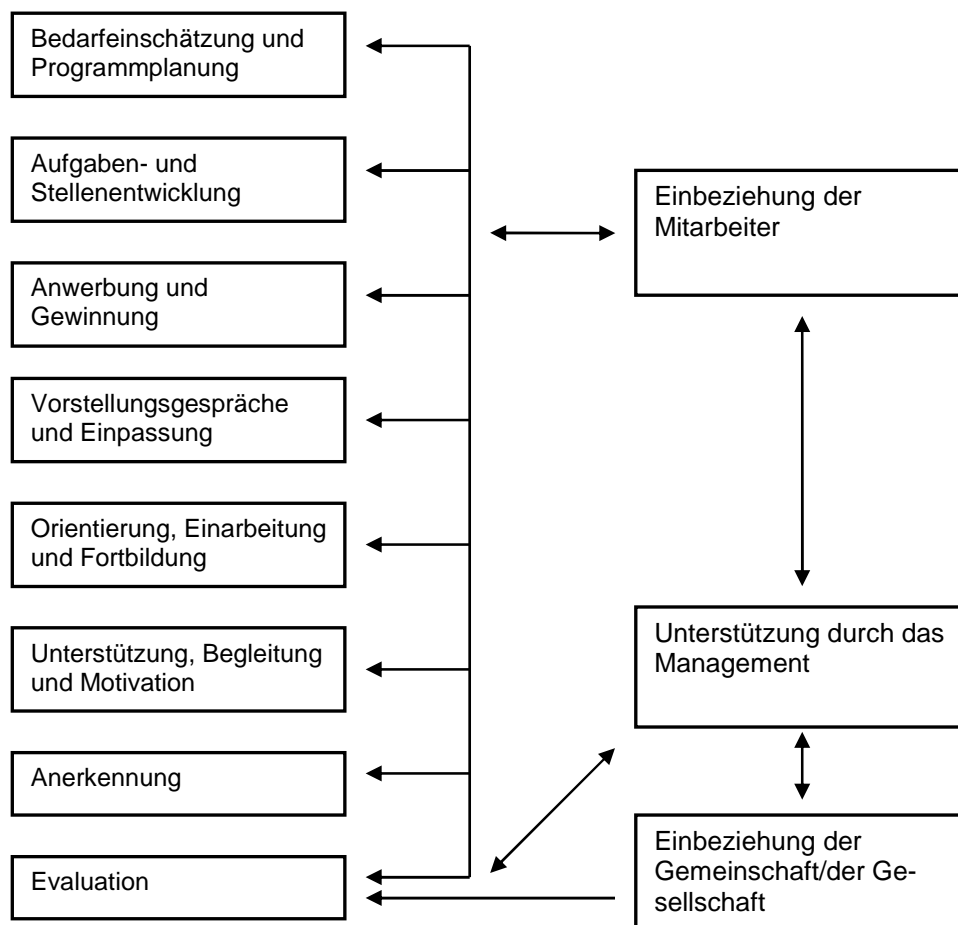


Abb. 2: Der Prozess des Freiwilligenmanagements

Quelle: Kegel 2002, S. 95

### **3.3.1 Bedarfeinschätzung und Planung eines Freiwilligenprogramms**

Die Beschäftigung von Freiwilligen in einer NPO ist keine spontane Maßnahme. Vielmehr bedarf es durch die Organisation verschiedenster Vorarbeiten, um das Engagement Freiwilliger zum Erfolg für alle Beteiligten werden zu lassen. Im ersten und entscheidenden Schritt des Freiwilligenmanagementprozesses geht es daher darum, Klarheit über die

Erwartungen der Organisation an freiwilliges Engagement zu gewinnen. Dazu ist es notwendig, alle Interessengruppen in den Planungsprozess des Freiwilligenprogrammes einzubeziehen, die dann zum Beispiel in Form einer Arbeitsgruppe verantwortlich sind. Es müssen unterschiedliche Interessen geklärt und Ziele bestimmt werden, um die gewonnenen Erkenntnisse dann in eine verbindliche Strategie zu integrieren. Die Planungsphase beinhaltet die Möglichkeit, bereits im Vorfeld potenzielle Konfliktfelder und Unklarheiten auszuräumen. Dies gilt auch für den künftigen Stellenwert von Freiwilligen und deren Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen. Entscheidend ist dabei die Frage, warum die Organisation Freiwillige integrieren möchte bzw. warum sie bereits mit Freiwilligen arbeitet. Dadurch wird allen Beteiligten, eine klarer Standpunkt zur Rolle von Freiwilligen in der Organisation abverlangt. Dies kann sich zum Beispiel auf den Status der Freiwilligen als gleichberechtigte Mitarbeiter beziehen oder auch auf das künftig gewünschte Verhältnis zu den Hauptamtlichen. Die so getroffenen Übereinkünfte können dann in Grundsätzen für freiwilliges Engagement zusammengefasst werden, welche bei der praktischen Umsetzung als Arbeitsgrundlage dienen können und stetig dem aktuellen Stand angepasst werden sollten (Vgl. Biedermann 2000, S. 111 f.).

Neben diesen grundlegenden Vereinbarungen sollten bereits mögliche Arbeitsbereiche Freiwilliger analysiert werden. Diese Vorarbeiten können im nächsten Schritt, bei der Entwicklung von Stellenbeschreibungen, genutzt werden. Bei der Erschließung von Arbeitsbereichen ist entscheidend, dass bei allen Beteiligten Klarheit über Aufgaben und Ziele der Organisation herrscht. Gemeinsam werden Arbeitsbereiche gesammelt, in denen freiwillige Arbeit notwendig ist und es wird geklärt, ob Freiwillige zum Beispiel beim Aufbau eines neuen Projektes eingebunden werden können. Dabei sind sowohl kurz- als auch längerfristige Vorhaben zu berücksichtigen (Biedermann 2000, S. 112). Aufgaben- und Verantwortungsbereiche sollten klar voneinander abgesteckt werden, um Überschneidungen und damit Konkurrenzsituationen vorzubeugen. Hier wird bereits eine Grundlage für das künftige Verhältnis von Hauptamtlichen und Freiwilligen gelegt (Biedermann 2000, S. 112; Schöffler 2006, S. 24).

„Freiwilliges Engagement ist weder umsonst noch kostenlos“ (Biedermann 2000, S. 112). Im Rahmen der Bedarfseinschätzung geht es daher auch darum, gute Rahmenbedingungen für Freiwillige sicher zu stellen. Dies setzt voraus, dass die Organisation Verantwortung für die damit verbundenen Ressourcen übernimmt und diese bereitstellt. Dazu gehört beispielsweise dass Hauptamtlichen ein erhöhter Zeitaufwand für die Begleitung Freiwilliger eingeräumt wird und ausreichend Mittel für die Schaffung und den Erhalt der Stelle des Freiwilligenkoordinators zur Verfügung stehen. Ferner müssen Fahrtkostenerstattun-

gen, der Versicherungsschutz oder Mittel für Einführungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für die Freiwilligen sichergestellt werden (Vgl. Biedermann 2000, S. 112).

### **3.3.2 Aufgaben- und Stellenentwicklung für Freiwillige**

Aufbauend auf den Vorarbeiten der Planungsphase werden nun konkrete Aufgabenbereiche ermittelt, die mit einem Nutzen für die Freiwilligen und auch die Organisation verbunden sind. Um für potenzielle Freiwillige interessante Tätigkeiten zu finden, sollte eine Orientierung an den Motiven und Erwartungen dieser erfolgen und bereits bei der Festlegung der Aufgabenbereiche sollte darauf geachtet werden, Über- und Unterforderung oder gleichförmige Arbeiten zu vermeiden. Für die Freiwilligen ist ihr Engagement eine individuelle Herausforderung und sollte stets gewinnbringend empfunden werden. Daher ist es wichtig, die jeweiligen Aufgabenstellungen mit Zielen zu verbinden und aufzuzeigen, warum, für wen und für was sie sich engagieren (Vgl. Biedermann 2000, S. 113).

Bei der Zuständigkeits- und Rollenverteilung zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen sollten Arbeitsbeziehungen geschaffen werden, in denen sich beide gegenseitig ergänzen und bereichern. Bedingung für eine gute Zusammenarbeit ist, dass Hauptamtliche in die Festlegung der Aufgabenbereiche einbezogen werden. Dadurch wird das Gefühl der Mitverantwortung gefördert und erreicht, dass sie zum Erfolg des Freiwilligenmanagements beitragen. Für die Hauptamtlichen bietet sich so zum Beispiel auch die Chance, Aufgaben an Freiwillige zu übertragen, die sie bisher aus Zeitgründen nicht erledigen konnten oder neue Angebote zu initiieren. Bei der Bestimmung und Delegation von Aufgabenbereichen sind solche ausgeschlossen, die Hauptamtliche selbst nur ungern verrichten, weil sie zum Beispiel langweilig oder ohne Aussicht auf Erfolg sind (Vgl. Biedermann 2000, S. 114).

Als Ergebnis liegen der Organisation eine Reihe von Aufgabenbereichen und Tätigkeiten für Freiwillige vor. Um diese interessierten Bürgern in Form von Angeboten darlegen zu können, werden Stellenbeschreibungen formuliert. Aus dieser wird dann ersichtlich, welche Möglichkeiten der Freiwillige in der Organisation hat und welche Erwartungen damit verbunden sind. Auch für die Mitarbeiter werden Einsatzbereiche Freiwilliger genau ersichtlich und so Spannungen durch mangelnde Kenntnisse vorgebeugt. Eine Stellenbeschreibung sollte zum Beispiel Einsatzort des Freiwilligen, Art der Tätigkeit und Anforderungen an die Qualifikation enthalten. Bei zeitlich begrenzten Tätigkeiten kann bereits auf den Zeitumfang und die Einsatzdauer hingewiesen werden. Auch kann es hilfreich sein, bereits hier Anreize für Freiwillige wie Fortbildungen oder Aufwandsentschädigungen herauszustellen. Die Nutzung von Stellenbeschreibungen verlangt Flexibilität und ein Verständnis für die Motive und Erwartungen Freiwilliger (Vgl. Biedermann 2000, S. 114).

### **3.3.3 Anwerbung und Gewinnung von Freiwilligen**

Wurden die erforderlichen Voraussetzungen für die Einbindung Freiwilliger geschaffen, kann sich die Organisation mit deren Anwerbung und Gewinnung beschäftigen (Vgl. Kegel 2002, S. 97). Dazu muss sich die Organisation fragen, wann sich Menschen freiwillig engagieren und wer als Freiwilliger gewonnen werden soll. Auch die Fragen wo und mit welchen Mitteln nach diesen Menschen gesucht werden soll spielen in dieser Phase eine wichtige Rolle. Dabei haben informelle Netzwerke eine große Bedeutung, da Menschen oft durch persönliche Kontakte angeregt werden, sich freiwillig zu betätigen. Auch das Interesse an einer Thematik oder die persönliche Lebenssituation spielen eine Rolle bei der Entscheidung für ein bestimmtes Engagement (Vgl. Biedermann 2000, S. 115).

Die Wahl der Organisation ist dann letztlich von den jeweiligen Motiven und Erwartungen der Freiwilligen und der Art und Intensität der Wahrnehmung einer Organisation abhängig. Daher ist es entscheidend, wie sich diese nach außen präsentiert und inwieweit sie einen offenen Zugang für engagementbereite Bürger bietet. Voraussetzungen hierfür sind die Vorarbeiten der Planungsphase. Aufbauend darauf muss von der Organisation eine Werbestrategie entwickelt werden, die Interessenten persönlich anspricht. Diese kann anhand verschiedener Fragestellungen, wie den Gründen der Organisation für die Arbeit mit Freiwilligen erarbeitet werden. Wichtig dabei ist vor allem, dass Motive und Erwartungen Freiwilliger durch die Botschaft aufgegriffen werden (Vgl. Biedermann 2000, S. 115).

Gründe, die gegen ein Engagement sprechen könnten, sollten minimiert werden. Dazu kann gehören, dass im Rahmen der Werbestrategie vermittelt wird, dass Fahrt- und Materialkosten von der Organisation getragen werden. Dazu gehört auch, dass man den Menschen eventuelle Berührungsängste mit den Nutzern der Tätigkeit oder Zweifel an der eigenen Kompetenz nimmt. Dies kann durch das Aufzeigen von Unterstützungsmaßnahmen wie Beratungsgesprächen und Weiterbildungsmöglichkeiten seitens der Organisation geschehen. Wichtig ist auch, konkrete Ansprechpartner wie den Koordinator und eine Adresse oder Telefonnummer unter der man diese erreichen kann zu benennen, um den Zugang für Interessierte möglichst einfach zu gestalten (Vgl. Biedermann 2000, S. 116).

Neben der Botschaft spielt auch die Wahl der Werbemedien und der Einsatz gezielter Kampagnen eine entscheidende Rolle. An Orten mit hohem Menschengedichte kann beispielsweise mit Aushängen geworben werden oder es kann die Schaltung von Zeitungsanzeigen erfolgen. Die Wahl der Werbemedien ist dabei abhängig von den Ressourcen der Organisation und den Adressaten. Auch die Beratungs- und Vermittlungsdienste von Freiwilligenagenturen sollten zur Gewinnung Freiwilliger genutzt werden (Vgl. Biedermann 2000, S. 116). Diese nehmen eine zunehmend wichtigere Rolle bei der Förderung

und Vernetzung freiwilligen Engagements auf lokaler Ebene ein. Durch individuell passende Vermittlung und gezielte Öffentlichkeitsarbeit können sie bei der Gewinnung Freiwilliger eine wertvolle Unterstützung sein (Vgl. Ebert 2003, S. 74).

### **3.3.4 Vorstellungsgespräche und Einpassung von Freiwilligen**

Im Idealfall zahlen sich die Vorarbeiten nun durch viele Interessenten aus. Das heißt zwar noch nicht, dass diese sich auch tatsächlich engagieren, aber es gibt der Organisation die Möglichkeit miteinander ins Gespräch zu kommen (Vgl. Kegel 2002, S. 98). Bei der ersten Kontaktaufnahme eines Interessenten mit der Organisation sollte daher ein Gesprächstermin vereinbart werden, um einander kennenzulernen. Die Verantwortung für dieses Vorstellungsgespräch liegt beim Freiwilligenkoordinator, der weitere Hauptamtliche und bereits aktive Freiwillige ins Gespräch einbeziehen sollte, da diese es auch sind, die künftig mit den Freiwilligen zusammenarbeiten sollen (Vgl. Biedermann 2000, S. 116).

Im Gespräch findet ein Erwartungsaustausch beider Seiten an eine künftige Zusammenarbeit statt. Für die Organisation sind dabei Gründe und Erwartungen des Bewerbers an das Engagement von Interesse und auch die Kompetenzen, die er bereits mitbringt. Im Gegenzug möchte auch der Interessent herausfinden, ob die Organisation zu ihm passt. Die Organisation sollte sich daher gut darstellen, da der erste Eindruck ausschlaggebend für die Entscheidung des Interessenten sein kann. Zu einer guten Darstellung gehört, dass sie mögliche Aufgabenbereiche, Anreize und Gewinne für Freiwillige aufzeigt und ihm künftige Kollegen vorstellt. Im Rahmen des Gesprächs wird auch über eine möglichst optimale Einpassung des Interessenten in die Organisation beraten. Dies beinhaltet, dass besprochen wird, welcher Aufgabenbereich am besten zu seinen Interessen passt, wo seine Erwartungen erfüllt und seine Kompetenzen am besten genutzt werden können. Es kann auch gemeinsam eine Probezeit vereinbart werden, um im Anschluss erneut über die Tätigkeit zu beraten (Vgl. Biedermann 2000, S. 116 f.).

Als Ergebnis des Vorstellungsgesprächs können zwischen Organisation und Freiwilligen Freiwilligenvereinbarungen geschlossen werden. Diese stellen Richtlinien dar, die die Zusammenarbeit unterstützen sollen und ähnlich wie Stellenbeschreibungen Sicherheit im gegenseitigen Umgang bieten. In den Vereinbarungen sind daher Rechte und Pflichten beider Seiten festgelegt. Rechte der Freiwilligen oder Pflichten der Organisation können sich auf Versicherungsschutz, Fahrtkostenerstattung oder Arbeitsnachweise beziehen. Im Gegenzug können für die Organisation wichtige Einwilligungen hinsichtlich Einhaltung der Schweigepflicht oder Regelmäßigkeit der Mitarbeit vereinbart werden (Vgl. Biedermann 2000, S. 117). Trotz der Sicherheiten, die eine solche Vereinbarung für alle bringt, sollte insgesamt darauf geachtet werden, das freiwillige Engagement nicht zu stark zu verrecht-

lichen und zu bürokratisieren. Dies kann zu einer Inflexibilität des Einsatzes Freiwilliger führen und Interessierte von einem Engagement abhalten (Vgl. Kegel 2002, S. 99).

Stellt sich im Vorstellungsgespräch heraus, dass beispielsweise die Fähigkeiten eines Interessenten nicht zum angebotenen Arbeitsbereich passen oder es gibt zu viele Bewerber können diese auch abgelehnt werden. In solchen Fällen ist dann generell eine Weitervermittlung des Betroffenen zu leisten. Auch hier ist es dann von Vorteil, wenn die Organisation in Kooperation zu einer Freiwilligenagentur steht, die diese Weitervermittlung für sie übernehmen kann. Eine prinzipielle Ablehnung von Interessenten ist nur vertretbar, wenn der Schutz der Nutzer nicht gewährleistet ist, zum Beispiel wenn kriminelle Handlungen gegenüber anderen vorliegen (Vgl. Biedermann 2000, S. 117).

### **3.3.5 Orientierung, Einarbeitung und Fortbildung von Freiwilligen**

Zu Beginn ihrer Mitarbeit lernen die Freiwilligen die Organisation und ihre Mitarbeiter richtig kennen. Im Mittelpunkt steht dabei die Einführung, Anleitung und Einarbeitung der Freiwilligen in ihren Tätigkeitsbereich (Vgl. Kegel 2002, S. 99). Ein Einführungsprogramm kann den Freiwilligen dabei helfen, ihre Persönlichkeit und Aktivitäten einzubringen und sich gut einzuarbeiten. Dabei ist es unerlässlich, das Gefühl der Zugehörigkeit und Identifikation des Freiwilligen mit der Organisation zu fördern. Fester Bestandteil eines solchen Einführungsprogrammes sollte die Vermittlung praxisbezogener Informationen und Kenntnisse sein die der Orientierung dienen und dem Freiwilligen beim Abbau von Unsicherheiten helfen können. Der Koordinator sollte bei der Gestaltung der Einführung Vertreter der Organisationsleitung, Hauptamtliche, bereits aktive Freiwillige und gegebenenfalls Nutzer aktiv miteinbeziehen. Inhalte eines Einführungsprogrammes können zum Beispiel Informationen über Arbeitsabläufe und die Vermittlung der Organisationsziele sein oder Möglichkeiten der Mitwirkung der Freiwilligen betreffen. Ein Handbuch, in dem alle Informationen zusammengetragen sind, erleichtert die Einführung und kann als Nachschlagewerk dienen (Vgl. Biedermann 2000, S. 119).

Das Engagement soll auch der persönlichen und beruflichen Orientierung und Weiterentwicklung Freiwilliger dienen. Daher sind Fortbildungsangebote der Organisation an die Freiwilligen ein wichtiger Teil der Einarbeitung und kommen ihren Erwartungen entgegen. Auch für die Organisation sind solche Qualifizierungsmaßnahmen von Interesse, da kompetente Freiwillige auch zur Qualitätssicherung der Arbeit beitragen (Kegel 2002, S. 99). Im Rahmen solcher Maßnahmen kann zwischen internen und externen Angeboten unterschieden werden. Interne Fort- und Weiterbildungen verfolgen das Ziel, den Freiwilligen zu seiner konkreten Tätigkeit in der Organisation zu befähigen. Sie orientieren sich dabei an den Schwerpunkten Wissen, Fertigkeiten und Einstellungen, die sich wiederum nach

dem individuellen Aufgabenbereich ausrichten. Im Bereich des Wissens geht es darum, relevante Informationen und Kenntnisse zu vermitteln. Bei den Fertigkeiten sollen Fähigkeiten von den Freiwilligen erlernt und erprobt werden, während im Bereich der Einstellungen Haltungen und Handlungen diskutiert und reflektiert werden. Neben diesen Bereichen spielt auch die Kontaktpflege und die Entwicklung von Teamgeist eine wichtige Rolle. Die beruflichen und privaten Erfahrungen Freiwilliger gilt es, im Rahmen der Fortbildungen, aufzugreifen, um sie für alle nutzbar zu machen und auch bereits vorhandene Kompetenzen Freiwilliger sollten eingebunden werden. Ein Erfahrungsaustausch mit bereits länger aktiven Freiwilligen und anderen Organisationen kann Fortbildungen zusätzlich bereichern und interessanter machen (Vgl. Biedermann 2000, S. 120 f.).

Aufgabenrelevante Themen, die nicht von der Organisation abgedeckt werden, können im Rahmen von externen Bildungseinrichtungen Freiwilligen angeboten werden. Dafür notwendige Teilnahmebeiträge oder Fahrtkosten sollten von der Organisation übernommen werden. Im Sinne der Gleichberechtigung zwischen den Mitarbeitergruppen gilt dies insbesondere dann, wenn solche Leistungen auch für die Hauptamtlichen übernommen werden. Eine externe Fortbildung bietet dem Freiwilligen auch immer Chancen des Austausches mit anderen Freiwilligen, was wiederum Motivation, neue Ideen und durch Vernetzung neue Formen der Zusammenarbeit schaffen kann (Vgl. Biedermann 2000, S. 121).

### **3.3.6 Unterstützung, Begleitung und Motivation von Freiwilligen**

Freiwillige benötigen auch nach der Einarbeitungszeit fortlaufend Unterstützung, Begleitung und Motivation bei ihrer Arbeit. Zuständig dafür sind, neben dem Koordinator, die Hauptamtlichen des jeweiligen Arbeitsbereiches. Ausgangspunkt für die Beziehungspflege zu den Freiwilligen sind die anfangs erarbeiteten Rahmenbedingungen wie die Freiwilligenvereinbarung. Zur Unterstützung Freiwilliger können dabei verschiedene Punkte wie die weitere Ermöglichung von Fortbildungen zählen und hierzu gehört auch, Arbeitsabläufe so zu gestalten, dass sie die Mitarbeit Freiwilliger fördern. Probleme sollten gemeinsam definiert und Strategien im Umgang damit erarbeitet werden. Auch sollte darauf geachtet werden, Unterstützungsnetze unter den Freiwilligen zu fördern und stets konstruktives Feedback über die geleistete Arbeit zu geben. Ein Organisationsklima, das von gegenseitigen Austausch und Offenheit geprägt ist, begünstigt das schnelle Aufzeigen von Schwierigkeiten seitens der Freiwilligen (Vgl. Biedermann 2000, S. 121 f.).

Neben Gesprächen im Rahmen der Arbeit sollte der Austausch zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen auch in eigens dafür bestimmtem Gesprächen stattfinden (Vgl. Biedermann 2000, S. 122). Diese spielen eine wichtige Rolle bei der Begleitung und Motivation von Freiwilligen, da sich hier Raum für Anregungen und Kritik bietet (Vgl. Kegel 2002, S.

100). Verantwortlich für solche Gespräche ist wiederum der Koordinator, der Hauptamtliche des jeweiligen Bereiches einbezieht. Es soll ermittelt werden, wie es dem Freiwilligen in der Tätigkeit und seinem Team ergeht, und ob er zufrieden ist. Gemeinsam können künftige Handlungsweisen erarbeitet werden, um die Erwartungen des Freiwilligen zu erfüllen und ihn neu zu motivieren. Dies kann zum Beispiel den Wechsel in einen anderen Arbeitsbereich oder die Übertragung von mehr Verantwortung beinhalten (Vgl. Biedermann 2000, S. 122).

### **3.3.7 Aufbau eines Anerkennungssystems für Freiwillige**

Das Engagement sollte auch bei längerem Bestehen nie als selbstverständlich gesehen werden und stets mit Wertschätzung aller Beteiligten einhergehen (Vgl. Biedermann 2000, S. 123). „Anerkennung ist die Belohnung von freiwilligem Engagement“ (Biedermann 2000, S.122). Es handelt sich dabei nicht um einzelne Akte wie die Verleihung einer Ehrennadel, sondern muss bei der gesamten Gestaltung der Freiwilligenarbeit zum Ausdruck kommen (Vgl. Bartjes/Otto 2000, S. 69). Die Formen von Anerkennung können dabei vielfältig sein. Unmittelbare Anerkennung kann insbesondere von den Nutzern der freiwilligen Tätigkeit ausgehen und ist für Freiwillige, die sich für andere Menschen einsetzen unentbehrlich aber nicht ausreichend. Daher bedarf es der Etablierung eines Anerkennungssystems in der Organisation, welches eine Bedingung, für ein langes Mitwirken Freiwilliger ist. Ausschlaggebend ist ein Organisationsklima, in dem sich Freiwillige willkommen fühlen und ein schlichter Dank bei der täglichen Arbeit stellt das Minimum an Anerkennung vonseiten der Hauptamtlichen und der Organisationsleitung dar (Vgl. Biedermann 2000, S. 124 f.). Dadurch schafft jeder Einzelne eine Anerkennungskultur, indem häufig und auf unterschiedliche Art Person und Arbeit des Freiwilligen wertgeschätzt werden (Vgl. Reifenhäuser 2004, S. 15).

Anerkennung wird in einer Organisation immer dann praktiziert, wenn Freiwillige ihre Erwartungen an das Engagement verwirklicht sehen und ihre Ideen einbringen und umsetzen können. Ein Anerkennungssystem beinhaltet auch, dass Freiwillige als gleichberechtigte Mitarbeiter behandelt werden und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten möglich ist. Um diese Ansprüche zu verwirklichen, können Mitbestimmung und Gestaltung zum Beispiel in der Freiwilligenvereinbarung ausgewiesen und in der Organisationsstruktur verankert werden. Um die Interessen der Freiwilligen zu realisieren, können sie an Teambesprechungen und Planungsgruppen beteiligt werden. Auch das Erfahren von Gemeinschaftsgefühl und Teamgeist sind wichtige Formen der Anerkennung, die im Rahmen von gemeinsamen Festen oder Freiwilligentreffen verwirklicht werden können. Eine wichtige Rolle innerhalb des Anerkennungssystems nehmen Fahrtkostenerstattungen, Versicherungsschutz oder Fortbildungen ein. Auch bei der Beendi-

gung eines Engagement ist der Freiwillige angemessen zu verabschieden und ihm Nachweise und Referenzen für die berufliche Zukunft auszustellen. Dies gilt gleichermaßen, für aktive Freiwillige der Organisation Die Anerkennung freiwilligen Engagements innerhalb der Organisation kann dabei nicht losgelöst vom gesellschaftlichen Kontext geleistet werden und Organisation und Freiwillige müssen auf Rahmenbedingungen zurückgreifen können, die das Engagement begünstigen (Vgl. Biedermann 2000, S. 123 f).

### **3.3.8 Evaluation des Freiwilligenmanagements**

Die Evaluation, als letzter Schritt des Prozesses, ist nicht als Abschluss zu verstehen, sondern sollte vielmehr in den gesamten Prozess integriert werden, um den Standort Freiwilliger in der Organisation immer wieder neu bestimmen zu können (Vgl. Biedermann 2000, S. 124, Kegel, 2002, S. 101). Dabei hängt mit der Evaluation auch unmittelbar die Qualitätssicherung der Arbeit zusammen. Wenn Aufgaben der Organisation dabei auch durch äußere Vorgaben für Qualitätssicherung bestimmt sind, kann es zweckmäßig sein, Freiwillige auch hier einzubeziehen. Dazu müssen sie mit qualitativen Vorgaben vertraut sein und auch bereit sein, diese zu erfüllen (Kegel 2002, S. 101). Die Organisation muss auch überprüfen, ob sich Freiwillige anerkannt und integriert fühlen und ob sie neben den Hauptamtlichen eine gleichberechtigte Rolle einnehmen. Neben diesen Fragen erfordern beispielsweise auch die Rahmenbedingungen oder eventuelle Konfliktfelder eine regelmäßige Evaluation. Durch die Überprüfung und Beurteilung bisheriger Entwicklungen und das Arbeiten an notwendigen Verbesserungen soll es gelingen, das Freiwilligenmanagement an den Wünschen und Erwartungen der Beteiligten auszurichten und interne Lernprozesse der Organisation zu begünstigen (Vgl. Biedermann 2000, S. 124).

Um eine Bewertung des Freiwilligenmanagements möglich zu machen, kann die Organisation qualitativen Aspekten mit Hilfe von Teambesprechungen oder Fragebögen nachgehen. Solche Methoden konzentrieren sich vor allem auf die internen Beziehungen und Arbeitsstrukturen. Um solche Evaluationsmaßnahmen durchführen zu können, müssen alle Beteiligten willens sein, sich offen über ihre Arbeit und Beziehungen innerhalb der Organisation zu äußern. Neben solchen Aussagen sind auch quantitative Ergebnisse von Interesse für die Organisation. Dies kann sich zum Beispiel auf die Anzahl Freiwilliger, deren Engagementdauer und ihren zeitlichen Einsatz beziehen. Im Rahmen der Evaluation sollten dann zugleich finanzielle und personelle Ressourcen aufgezeigt werden, die mit dem Freiwilligenmanagement verbunden sind (Vgl. Biedermann 2000, S. 124 f.).

Die so gewonnenen Ergebnisse ermöglichen es, Leistungen der Freiwilligen und ihres Managements der Öffentlichkeit darzulegen und für entsprechende Anerkennung zu werben (Vgl. Biedermann 2000, S. 125). Die Präsentation konkreter Zahlen und Fakten kann

gut dafür genutzt werden, die große Bedeutung von Freiwilligenarbeit zu untermauern (Vgl. Kegel 2002, S. 101), was insbesondere gegenüber Sponsoren und Kostenträgern der Organisation von großer Bedeutung sein kann (Vgl. Biedermann 2000, S. 125).

Nachdem in den letzten Kapiteln allgemeine Erkenntnisse zum Management von Freiwilligen und deren Zusammenarbeit mit hauptamtlichen Mitarbeitern im Vordergrund standen, wird im Folgenden das Freiwilligenprojekt der Naturwacht Brandenburg vorgestellt.

#### ***4. Die Zusammenarbeit von Freiwilligen mit der Naturwacht Brandenburg im Projekt Teamarbeit in Großschutzgebieten***

##### ***4.1 Konzeption und erste Ergebnisse des Freiwilligenprojektes der Naturwacht***

Im Februar 2004 startete die Dachorganisation der deutschen Großschutzgebiete Europarc Deutschland ein Projekt, mit dem Ziel der konzeptionellen Entwicklung eines Bundesländer übergreifenden Programms für den Einsatz von Freiwilligen in deutschen Großschutzgebieten (Vgl. Europarc 2006, S. 5). Dem ging ein Pilotprojekt in der Naturwacht Brandenburg voraus. Zum besseren Verständnis soll im Folgenden ein kurzer Überblick über die Entwicklung dieser Projekte gegeben werden.

In einigen Brandenburger Schutzgebieten gab es bereits vor Beginn des Freiwilligenprojektes eine Zusammenarbeit mit Freiwilligen. Diese hatte jedoch einen spontanen Charakter und wichtige Bestandteile einer umfassenden Freiwilligenarbeit fehlten. Daher begann die hauptamtliche Naturwacht 2002 sich mit dem Thema Freiwilligenmanagement zu beschäftigen. Ein wichtiger Schritt dabei war, dass die jetzige Projektkoordinatorin Frau Schierenberg, im Rahmen ihrer Diplomarbeit, eine Konzeption zur Integration von Freiwilligen in die Naturwacht Brandenburg erstellte. Diese basierte im wesentlichen auf zwei Grundlagen. Zum einen wurde untersucht, welche der bewährten Strukturen von Freiwilligenprogrammen amerikanischer und britischer Schutzgebiete sich auf die Naturwacht Brandenburg übertragen lassen. Zum anderen flossen Ideen und Vorstellungen hauptamtlicher Mitarbeiter in die Planung ein. In einer schriftlichen Befragung wurde zum Beispiel untersucht, wo sie Einsatzmöglichkeiten für Freiwillige sehen und was sie für Erwartungen und Befürchtungen hinsichtlich der Zusammenarbeit haben (Vgl. Europarc 2003, S. 6).

Auf Grundlage dieser Ansätze wurde ein Pilotprojekt entwickelt, das zunächst für ein halbes Jahr die Möglichkeit gab, Teile der Konzeption umzusetzen und interne Voraussetzungen zu schaffen, um Freiwillige in die Arbeit der Naturwacht Brandenburg zu integrieren. Ausschlaggebend für die Projektentwicklung war auch die Unterstützung durch die

Naturwachtleitung und den Träger der Naturwacht, den NaturSchutzFond Brandenburg, eine Stiftung öffentlichen Rechts<sup>7</sup>. Es wurde eine Stelle für die Projektkoordination bei Europarc eingerichtet, in welchem die Naturwacht Brandenburg Mitgliedsorganisation ist und der als Projektträger fungierte. In jedem Schutzgebiet wurde ein Naturwachtmitarbeiter zum Freiwilligenkoordinator benannt. Unter Leitung der Akademie für Ehrenamtlichkeit wurden diese qualifiziert und das Projekt gemeinsam mit den Hauptamtlichen konzeptionell weiterentwickelt (Vgl. Europarc 2003, S. 5 ff). Ein weiterer Schwerpunkt war die Arbeit einer begleitenden Arbeitsgruppe, die sich überwiegend mit Themen wie der Entwicklung von Einsatzstellen und der Entwicklung von Strukturen und Zuständigkeiten bei der Integration Freiwilliger beschäftigte. Außerdem wurde eine Aufgabenkritik durchgeführt, um die zusätzliche Arbeitsbelastung die beim Einbezug Freiwilliger entsteht, durch den Wegfall anderer Tätigkeiten zu kompensieren.

Aufbauend auf den Erfahrungen des Pilotprojektes der Naturwacht Brandenburg wurde ein Folgeprojekt mit dem Titel „Teamarbeit in Großschutzgebieten“ konzipiert, an dem sich neben Modellgebieten aus Brandenburg weitere Schutzgebiete andere Bundesländern beteiligten (Vgl. Europarc 2006, S. 5). Im Folgenden sollen die Konzeption dieses Projektes und bereits vorliegende Resultate für die Naturwacht betrachtet werden. Um sich ein Bild von den Rahmenbedingungen und Aufgabenbereichen für den Einsatz Freiwilliger machen zu können, wird einleitend die Naturwacht Brandenburg kurz vorgestellt.

#### **4.1.1 Entwicklung, Aufbau und Tätigkeitsfelder der Naturwacht**

In Brandenburg bestehen 15 Großschutzgebiete. Um diese angemessen zu stützen, wurde mit der Naturwacht Brandenburg eine professionelle Betreuung aufgebaut. Diese begann ihre Arbeit als Arbeitsbeschaffungsmaßnahme und umfasste zeitweise über 200 Mitarbeiter. Im Rahmen einer Fortbildung wurden diese weitergebildet und erlangten schließlich den Abschluss staatlich geprüfter Natur- und Landschaftspfleger. Die Naturwacht unterstützt die Landesanstalt für Großschutzgebiete dabei, ihren gesetzlichen Auftrag zum Naturschutz zu erfüllen und 1997 übernahm der NaturSchutzFonds Brandenburg die Trägerschaft der Naturwacht. Jede Naturwacht verfügt über einen Gebietsleiter und je nach Größe über eine entsprechende Anzahl von Stützpunktleitern und Mitarbeitern. Die Finanzierung erfolgt zum Großteil über Zuwendungen des Landes. Sponsorengelder, Spenden und Bußgeldzuweisungen sowie eingeworbene Projektmittel ergänzen den Etat (Vgl. NaturSchutzFonds Brandenburg 2006, S. 5 f.). Aufgrund von Sparmaß-

---

<sup>7</sup> Bei einer Stiftung handelt es sich um eine Vermögensmasse, die der Stifter zur Verfolgung eines bestimmten Zwecks eingerichtet hat und die mit Rechtspersönlichkeit ausgestattet ist (Vgl. Ettel/Nowotny 2002, S. 254).

nahmen stagnieren die Zuwendungen seit 2001 und im Zuge von Kürzungen musste die Mitarbeiterzahl seit 2003 auf 98 Stellen reduziert werden (Vgl. Naturwacht Geschichte).

Die Naturwacht Brandenburg versteht sich, gemäß ihrem Leitbild, als professioneller Mittler zwischen den Ansprüchen der Menschen und den Bedürfnissen der Natur. Ein Einbezug der Freiwilligenarbeit in das Leitbild ist bisher nicht erfolgt (Vgl. Naturwacht Leitbild). Zur Umsetzung ihres Leitbildes nimmt die Naturwacht ein breites Spektrum an Pflichtaufgaben wahr, die ihren Ursprung häufig in Richtlinien der Europäischen Union und weiteren internationalen Abkommen haben. Zu den wichtigsten Aufgaben gehört die dauerhafte Umweltbeobachtung (Monitoring), der Arten und Biotopschutz mittels Landschaftspflegemaßnahmen, die Gebietskontrolle und Besucherlenkung, die Registrierung von Gesetzesverstößen oder Tätigkeiten im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Umweltbildung. Durch das Freiwilligenprojekt möchte die Naturwacht Bürgerengagement für die Schutzgebiete mobilisieren und in der Region für ein besseres Verständnis der Naturschutzarbeit werben (Vgl. NaturSchutzFonds Brandenburg 2006, S. 6ff.).

#### ***4.1.2 Struktur, Ziele und Inhalte des Freiwilligenprojektes***

Aufbau und Inhalte des Projektes orientieren sich am Prozess des Freiwilligenmanagements nach einem Schaubild der Akademie für Ehrenamtlichkeit (Vgl. Europarc 2006, S. 6). Da die Konzeption des Freiwilligenmanagements im dritten Kapitel der Arbeit ausführlich erläutert wurde und keine wesentlichen Unterschiede bestehen, wird im Folgenden nur ein Überblick über das Programm gegeben. Dabei erfolgt eine Konzentration auf Aufgaben, die in der Verantwortung der einzelnen Schutzgebiete und ihrer hauptamtlichen Mitarbeiter liegen, da nur diese Aufgaben anschließend untersucht werden.

Struktur und Arbeitsbereiche ergeben sich aus dem Zusammenspiel der verschiedenen Akteure im Netzwerk des Freiwilligenprojektes und sind in Abbildung 3 veranschaulicht. Bei der Organisation des Projektes sind als wichtigste Akteure auf der einen Seite der Projektträger Europarc relevant (Vgl. Europarc 2006, S. 9). Auf der anderen Seite nehmen die Schutzgebiete mit je einem Freiwilligenkoordinator und weiteren Hauptamtlichen eine entscheidende Rolle ein. Auf beiden Ebenen sind weitere Kooperationspartner wie Freiwilligenagenturen und Sponsoren in das Freiwilligenprogramm einbezogen. Die Finanzierung des Freiwilligenprojektes erfolgt dabei über verschiedene Stiftungen und diverse Partner unterstützen das Projekt zusätzlich (Vgl. Europarc 2006, S. 5ff.).

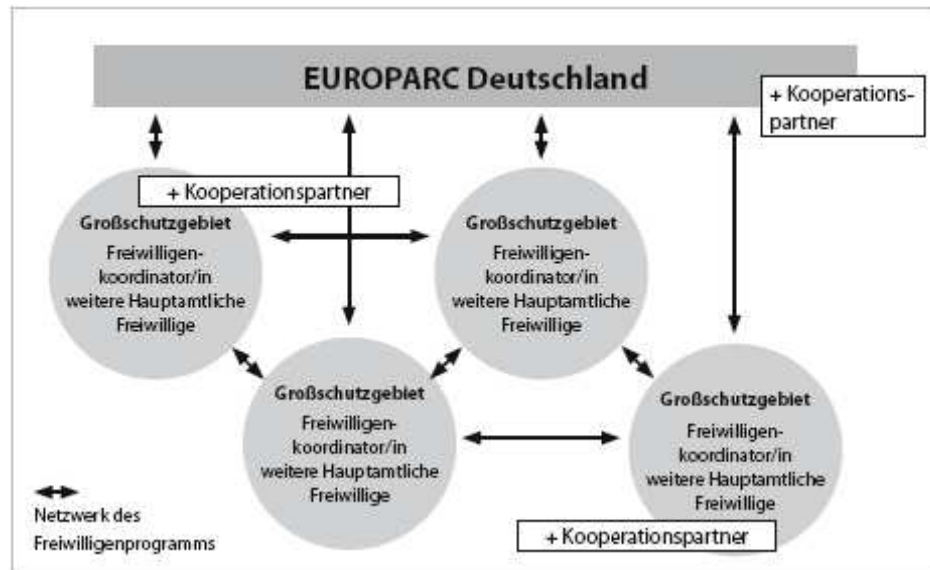


Abb. 3: Struktur und Akteure des Freiwilligenprogramms

Quelle: Europarc 2006, S. 9

Ziel des Freiwilligenprojektes ist es, Nutzen für die Schutzgebiete und dessen Mitarbeiter, aber auch für die Freiwilligen und die Gesellschaft allgemein zu erreichen. Die Einbindung Freiwilliger soll den Schutzgebieten helfen, einen besseren Anschluss der Bevölkerung vor Ort zubekommen. Es sollen Fürsprecher und Multiplikatoren gewonnen und ein höherer Bekanntheitsgrad erreicht werden. Außerdem soll die Einbindung Freiwilliger Möglichkeiten eröffnen, neben bestehenden Aufgaben auch neue Projekte umzusetzen. Die Mitarbeiter sollen von der Steigerung ihrer Bedeutung als Hauptamtliche profitieren, da sie Schlüsselpersonen für freiwilliges Engagement sind. Außerdem soll die Einbindung Freiwilliger eine Arbeitsentlastung und Bereicherung ihrer Tätigkeit durch deren Kompetenzen bringen. Für Freiwillige und die Gesellschaft insgesamt soll das Projekt Gelegenheit bieten, das eigene Umfeld aktiv mitzugestalten (Vgl. Europarc 2006, S. 7).

Europarc und die jeweiligen Schutzgebiete sind für organisatorische Belange und Managementaufgaben zuständig, die notwendig sind, um das Programm konzeptionell zu entwickeln und umzusetzen. Dabei wird zwischen Aufgaben mit überregionaler Relevanz unterschieden, deren Zuständigkeit bei Europarc liegt und Aufgaben mit regionalem Bezug, deren Verantwortung bei den Schutzgebieten liegt. In den Schutzgebieten können Aufgaben unterschieden werden, die in der alleinigen Verantwortung des Koordinators liegen oder solche, an denen sich auch weitere Hauptamtliche beteiligen sollen. Dies kann die Einweisung und Betreuung oder die gebietsspezifische Gewinnung von Freiwilligen betreffen. Der mit dem Freiwilligenmanagement betraute Hauptamtliche nimmt als

Koordinator eine Schlüsselposition ein und fungiert als Bindeglied zwischen hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeitern (Vgl. Europarc 2006, S. 9 f.).<sup>8</sup>

Die möglichen Einsatzfelder von Freiwilligen ähneln denen der Hauptamtlichen und lassen sich in Kategorien wie den praktischen Arten- und Biotopschutz oder die Gebietsbeobachtung einteilen, innerhalb derer unterschiedlichste Tätigkeiten zusammengefasst sind. Eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung soll eine eindeutige Abgrenzung zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen ermöglichen und deutlich machen, dass ihre Funktionen nicht austauschbar sind. Für Freiwillige wird daher definiert, dass diese unterstützende und zusätzliche Arbeitsleistungen in den Tätigkeitsfeldern leisten sollen, während Hauptamtliche verantwortliche Tätigkeiten in diesen Feldern übernehmen. Eine weitere Abgrenzung erfolgt durch den Tätigkeitsumfang, die Qualifikationen oder die Rechte und Pflichten beider. Innerhalb der Einsatzfelder erfolgt die Entwicklung konkreter Stellenbeschreibungen für Freiwillige, die unter anderem eine Beschreibung der Tätigkeit oder dafür notwendige Kenntnisse beinhaltet (Vgl. Europarc 2006, S. 10 ff.).<sup>9</sup>

Die Gewinnung Freiwilliger erfolgt unter dem Slogan „Freiwillige in Parks“ und bedient sich vielfältiger Maßnahmen und Medien, die über die Schutzgebiete, Europarc und weitere Partner laufen. Dabei wird beispielsweise auf die Vermittlungstätigkeit von Freiwilligenagenturen zurückgegriffen und es erfolgt eine enge Zusammenarbeit speziell mit lokalen Medien (Vgl. Europarc 2006, S. 32 ff.). Insbesondere eine eigene Internetseite für das Freiwilligenprogramm ermöglicht Interessierten einen Überblick zum Projekt und Engagementmöglichkeiten (Vgl. [www.freiwillige-in-parks.de](http://www.freiwillige-in-parks.de)). Interessenten wird ein Bewerbungsformular zugeschickt, in dem neben persönlichen Daten auch Aspekte wie Qualifikationen, Interessen, Motive und gewünschte Tätigkeiten erfragt werden. Dadurch soll sichergestellt werden, dass sich der Freiwilligenkoordinator optimal auf ein Vorstellungsgespräch vorbereiten kann (Vgl. Anhang 4: Bewerbungsformular für Freiwillige).

Im Rahmen des Projektes wird der Abschluss schriftlicher Vereinbarungen mit den Freiwilligen empfohlen. Innerhalb dieser Freiwilligenvereinbarung werden Aussagen über Pflichten und Rechte der Freiwilligen getroffen, die zum Beispiel die Zusicherung von Unterstützung, Arbeitsmaterialien und Nachweisen der Tätigkeit beinhalten. Zu den Pflichten gehören die Einhaltung von getroffenen Vereinbarungen über Arbeitszeiten und Aufgaben und der weitgehende Verzicht auf Aufwandsentschädigungen. Die Vereinbarung kann durch beide Seiten jederzeit gekündigt werden (Vgl. Anhang 5: Freiwilligenvereinba-

---

<sup>8</sup> Eine Übersicht mit den Verantwortlichkeiten für Managementaufgaben im Freiwilligenprogramm befindet sich im Anhang 2 der Arbeit.

<sup>9</sup> Beispiele für Stellenbeschreibungen von Freiwilligen der Naturwacht befinden sich im Anhang 3 der Arbeit.

rung). Auch in Versicherungsfällen nimmt die Vereinbarung eine wichtige Funktion ein. Durch deren Abschluss sind Freiwillige während ihres unmittelbaren Arbeitseinsatzes haftpflicht- und unfallversichert (Vgl. Europarc 2006, S. 18 f.). Neben der Qualifizierung Hauptamtlicher als Koordinatoren, wurde es für die Zusammenarbeit als wichtig erachtet, auch die Freiwilligen zu qualifizieren, um ihnen den Einstieg in ihre Tätigkeit zu erleichtern und ihnen gleichzeitig Motivation und Anerkennung entgegenzubringen. Ein weiterer Grund wurde in der Vorbeugung von Konflikten gesehen, die sich aufgrund fehlender Eignung oder ungleicher Rollenverständnisse ergeben könnten. Bei der Planung solcher Angebote soll darauf geachtet werden, dass viele Freiwillige bereits Qualifikationen mitbringen. Einweisungen und Fortbildungen sollen daher individuell bestimmt werden, anstatt Freiwillige zu Standardschulungen zu verpflichten (Vgl. Europarc 2006, S. 21 ff.). Um die im zweiten Kapitel beschriebenen Chancen der Zusammenarbeit Hauptamtlicher und Freiwilliger realisieren zu können und Konflikten entgegenzuwirken, werden im Freiwilligenprogramm weitere Maßnahmen als notwendig erachtet.

#### ***4.1.3 Maßnahmen für eine konstruktive Zusammenarbeit***

Maßnahmen um den Teamgeist der Mitarbeiter zu stärken werden zum Beispiel in der Partizipation von Freiwilligen und deren Anerkennung gesehen. Dabei sollen auch die hauptamtlichen Mitarbeiter, die freiwilliges Engagement unterstützen Anerkennung erfahren und ein professioneller Umgang mit Konflikten stattfinden (Vgl. Europarc 2006, S. 26).

Möglichkeiten, die Einbindung Freiwilliger zu fördern, werden in der Beteiligung an Informations- und Kommunikationsprozessen wie der Teilnahme an Besprechungen gesehen. Weitere Wege der Partizipation können die gemeinsame Weiterentwicklung ihrer Tätigkeitsbeschreibungen oder die Beteiligung an der Einsatzstellenentwicklung für Freiwillige sein. Eine wichtige Aufgabe der Schutzgebiete ist daher die Untersuchung der internen Strukturen auf Beteiligungsmöglichkeiten für Freiwillige (Vgl. Europarc 2006, S. 26).

Im Rahmen der Anerkennung wird es außerdem als wichtig erachtet, dass Hauptamtliche eine positive Haltung gegenüber Freiwilligen einnehmen. Dafür sollen zum einen Standards entwickelt werden, damit Anerkennung einen festen formellen Platz im Schutzgebietsmanagement hat. Zum anderen sollen individuelle Formen entwickelt werden, die auf Interessen, Tätigkeiten und Motive der Freiwilligen eingehen. Als geeignete Formen werden gemeinsame Aktionen wie Wanderungen oder die Besichtigung von Arbeitsergebnissen gesehen. Den Freiwilligen soll Erfahrungsaustausch ermöglicht werden und durch die Hauptamtlichen soll informelle Anerkennung stattfinden (Vgl. Europarc 2006, S. 27 f.).

Auch der Umgang mit möglichen Konflikten wurde im Projekt diskutiert und Lösungsstrategien erarbeitet. Die Aufgabe, Hauptamtliche die dem Einsatz Freiwilliger kritisch gegenüberstehen zu einer guten Zusammenarbeit zu bewegen, liegt dabei überwiegend bei den Koordinatoren. Grundsätzlich sollen durch interne Informationsarbeit, Ziele und Maßnahmen des Projektes nachvollziehbar dargestellt und Hauptamtliche weitestgehend in die Projektplanung und dessen Umsetzung involviert werden. Dazu gehören beispielsweise persönliche Gespräche der Koordinatoren mit den Kollegen oder deren Beteiligung an Veranstaltungen mit Freiwilligen. Im Rahmen der Qualifizierung der Koordinatoren wurden außerdem Vorbehalte und konkrete Konflikte gemeinsam besprochen. Häufige Argumente Hauptamtlicher gegen eine Zusammenarbeit waren die der zusätzliche Arbeitsbelastung durch Freiwillige, Ängste des Arbeitsplatzverlustes oder der Verweis darauf, dass Freiwillige nur attraktive Tätigkeiten ausführen wollen. Dem letzten Argument soll zum Beispiel entgegengewirkt werden, indem man solchen Hauptamtlichen die Gelegenheit gibt, selbst Stellenbeschreibungen für Freiwillige zu formulieren und ihnen dadurch Gestaltungsmacht bei den Tätigkeiten gibt (Vgl. Europarc 2006, S. 29 ff.).

#### **4.1.4 Evaluation und Weiterentwicklung des Projektes**

Die Erfahrungen des Freiwilligenprojektes sollen fortlaufend dokumentiert und ausgewertet werden, um auf dieser Grundlage eine zielgerichtete Weiterentwicklung zu verfolgen. Dazu gehört, dass das Programm jährlich mittels einer schriftlichen Befragung der Koordinatoren und der Freiwilligen ausgewertet wird (Vgl. Europarc 2006, S. 40). Im Rahmen der Freiwilligenbefragung werden Aussagen über die Zufriedenheit mit der Tätigkeit oder die Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen getroffen, bei denen der Freiwillige dann zwischen verschiedenen Antworten entscheiden kann. Der Fragebogen gibt außerdem die Möglichkeit Ideen und Wünsche zu äußern und die Beurteilung kann anonym erfolgen (Vgl. Anhang 6: Evaluationsfragebogen für Freiwillige). Die Befragung der Koordinatoren zielt überwiegend auf quantitative Ergebnisse wie die Anzahl von Freiwilligen ab und gibt ebenfalls die Möglichkeit, Anregungen und Kritik einzubringen (Vgl. Anhang 7: Evaluationsfragebogen für Koordinatoren). Bisher liegen Evaluationsergebnisse aus dem Jahr 2004 und 2005 vor, von denen einige im Folgenden dargestellt werden.<sup>10</sup>

Im Jahr 2005 waren 176 Freiwillige in der Naturwacht aktiv. Davon betätigte sich mehr als die Hälfte der Freiwilligen regelmäßig. Der Umfang der Freiwilligenarbeit betrug 2005 insgesamt 5100 Stunden und Tätigkeiten im Arten- und Biotopschutz oder im Monitoring bildeten die häufigsten Einsatzgebiete. Hinsichtlich der beruflichen Stellung der Freiwilli-

---

<sup>10</sup> Alle nachfolgenden Ergebnisse für die Jahre 2004 und 2005 beziehen sich auf interne Dokumente der Naturwacht. Diese befinden sich in den Anhängen 8 und 9 dieser Arbeit.

gen nehmen Rentner, Arbeitslose und Schüler und Studenten die größten Gruppen ein. Für den Einstieg neuer Freiwilliger waren persönliche Kontakte am wichtigsten. Gründe für die Beendigung des Engagements wurden 2005 erstmalig erhoben. Als Hauptgrund stellte sich dar, dass ein Engagement von Beginn an nur befristet, geplant war. Andere Gründe waren Zeitmangel und Umzug. Unzufriedenheit mit dem Engagement wurde nur von einem Freiwilligen als Grund genannt. Bei der Evaluation des Zeitaufwandes der Hauptamtlichen für das Freiwilligenprojekt zeigen sich zwischen den Schutzgebieten größere Unterschiede. Während der monatliche Zeitbedarf in einigen Schutzgebieten bei 10 bis 16 Stunden lag, wurde er in anderen Gebieten mit einer Stunde beziffert.

Die Bewertung der Freiwilligensaison durch die Koordinatoren ist gemischt und beinhaltet viele Einzelaussagen. Zufrieden zeigen sie sich beispielsweise mit der Einsatzbereitschaft Freiwilliger. Gründe für Unzufriedenheit waren vor allem die mangelnde Zeit zur Betreuung der Freiwilligen oder die Zusammenarbeit mit den hauptamtlichen Kollegen. Des Weiteren wurden von den Koordinatoren positive und negative Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Freiwilligenprogramm angegeben. Darunter war im Jahr 2005 zum Beispiel eine Aussage über das Ausscheiden von drei Freiwilligen, weil ihnen der Kontakt zu den Mitarbeitern zu selten war. Ein anderer Koordinator gab an, dass er zu viele Bewerbungen für den praktischen Naturschutz bekommt und diese aufgrund von technischen und terminlichen Engpässen nicht bedienen kann. Wünsche der Koordinatoren für die neue Freiwilligensaison sind zum Beispiel eine unbürokratischere Art des finanziellen Mitteleinsatzes, die Entwicklung neuer Projekte oder mehr Zeit für die Freiwilligen.

Die, im Rahmen der Befragung, geäußerten Wünsche und Ideen der Freiwilligen an die Naturwacht sind äußerst vielfältig und beinhalten ebenfalls viele Einzelaussagen. Angeregt wurden in beiden Jahren Schulungs- und Fortbildungsangebote für Freiwillige, gemeinsame Exkursionen, mehr Informationen zu bestimmten Themen und eine Weiterentwicklung des Erfahrungsaustausches mit Freiwilligen und Hauptamtlichen der Naturwacht und anderer Naturschutzorganisationen. Im Jahr 2005 wurde außerdem eingebracht, dass die Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen nicht die Beste sei und einige sich gegenüber Freiwilligen beleidigend und unhöflich verhielten.

Die Bewertungsergebnisse der Freiwilligen 2005 sind in Abbildung 4 veranschaulicht. Mit einer Rücklaufquote von 12 % ist die Beteiligung, wie im Vorjahr auch, recht gering. Im Vergleich fallen die Antworten aus dem Jahr 2005 wesentlich differenzierter aus. So gaben 2004 noch alle Befragten an, dass das Verhältnis zu den Hauptamtlichen aus ihrer Sicht positiv ist. 2005 waren drei Freiwillige in diesem Punkt geteilter Meinung und einer

stimmte dieser Aussage eher nicht zu. Auch bei anderen Fragen wie der Erfüllung der Erwartungen an die freiwillige Tätigkeit fielen die Antworten im Vergleich kritischer aus.

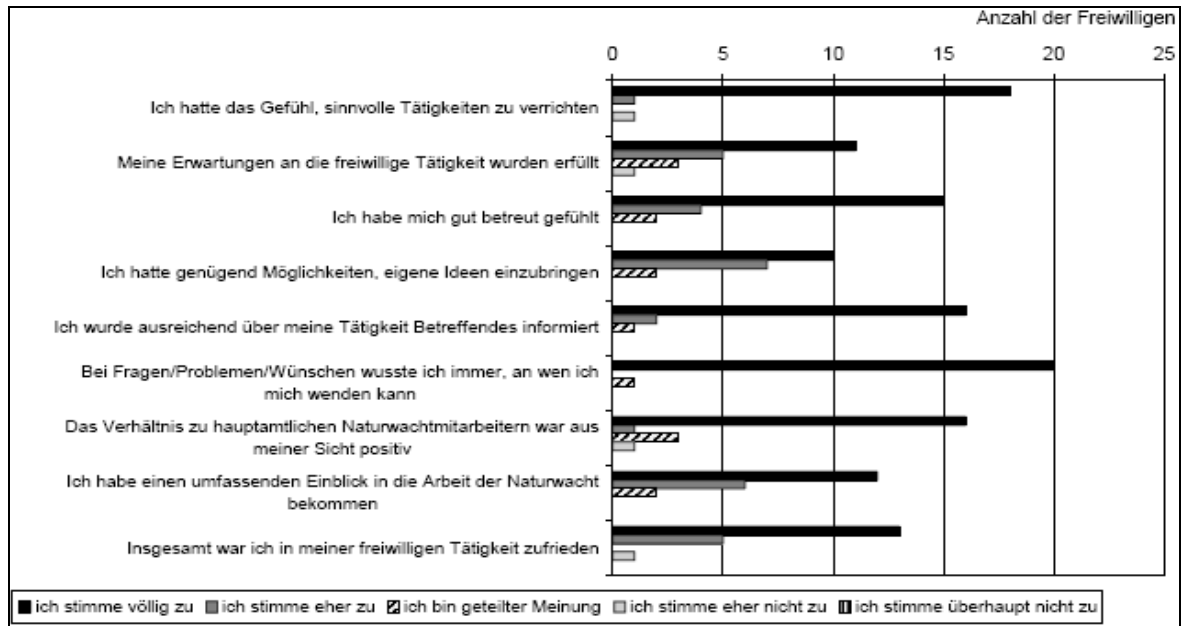


Abb. 4: Bewertung des Freiwilligenprogramms durch Freiwillige 2005

Quelle: Anhang 9: Auswertung der Freiwilligensaison 2005

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass fördernde und hemmende Faktoren das Freiwilligenmanagement in den Schutzgebieten beeinflussen. Zu den förderlichen Faktoren gehört beispielsweise die inhaltliche und organisatorische Unterstützung der Schutzgebiete durch Europarc oder das Vorhandensein qualifizierter Koordinatoren. Als eher hemmend haben sich unklare finanzielle Rahmenbedingungen, die Zeitknappheit der Koordinatoren und auch deren mangelnde Unterstützung durch die Schutzgebietsleitung und weitere Hauptamtliche erwiesen. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wurden, gemeinsam mit den Koordinatoren, Qualitätsstandards für das Freiwilligenmanagement der Schutzgebiete entwickelt, die als Leitlinien für den weiteren Auf- und Ausbau dienen sollen. Unterschieden werden diese wiederum in Aktivitäten von Europarc und Aktivitäten der Schutzgebiete, wie zum Beispiel die Umsetzung von Formen der Beteiligung weiterer Hauptamtlicher am Freiwilligenprogramm (Vgl. Europarc 2006, S. 41 ff.). Aufgrund der großen Resonanz wurde das bundesweite Freiwilligenprojekt 2006 nochmal ausgeweitet und läuft bis Anfang 2009 mit neuen Gebieten weiter.

Nachdem in diesem Kapitel Konzeption und erste Ergebnisse des Freiwilligenprojektes dargestellt wurden, soll nun die Untersuchung der Zusammenarbeit von Freiwilligen mit der Naturwacht Brandenburg im Rahmen des Freiwilligenmanagements erfolgen. Diese

soll es ermöglichen, die bereits vorhandenen Evaluationsergebnisse zu ergänzen und zu vertiefen. Dazu erfolgt eingangs eine Darstellung der Untersuchungsmethodik.

## **4.2 Untersuchung der Zusammenarbeit von Freiwilligen mit der Naturwacht**

### **4.2.1 Wahl der Methode und Auswahl der Interviewpartner**

Bei der Befragungsart wurde die Methode des persönlichen Interview gewählt, da sich dadurch die Möglichkeit bot, bei Unklarheiten gezielte Nachfragen zu stellen. Aus den Forschungsfragen ergab sich zudem die Entscheidung für die Durchführung qualitativer Befragungen, da im Mittelpunkt spezielle Aspekte des Freiwilligenmanagements und der Zusammenarbeit stehen und weniger quantitative Aussagen wie beispielsweise die Häufigkeit von Sichtweisen. Von den 15 Brandenburger Schutzgebieten sollten vier befragt werden. Die Auswahl dieser erfolgte durch Europarc, der diese nach dem Umsetzungsstand des Freiwilligenprogrammes und dem Interesse an einer solchen Befragung teilzunehmen, auswählte. Durch die bewusste Auswahl ist die Untersuchung nicht repräsentativ für alle Schutzgebiete und die gemachten Aussagen gelten nur für die Interviewpartner.

In jedem Schutzgebiet sollten zwei hauptamtliche und zwei freiwillige Mitarbeiter in ihrer Rolle als Experten befragt werden. Die Auswahl der konkreten Gesprächspartner erfolgte durch den Freiwilligenkoordinator des Gebietes, der gleichzeitig einer der beiden hauptamtlichen Interviewpartner war. Bei der Auswahl wurde angeregt, hauptamtliche Mitarbeiter einzubeziehen, die dem Freiwilligenprogramm eher skeptisch gegenüberstehen. Dem lag die Überlegung zugrunde, dass der Koordinator dem Freiwilligenprojekt aufgrund seiner Tätigkeit wahrscheinlich positiv gegenübersteht. Diese Auswahl konnte nicht umgesetzt werden, da entsprechende Mitarbeiter nur wenig Interesse an einem Interview zeigten. Angeregt wurde außerdem, zusätzliche Interviews mit ehemaligen Freiwilligen durchzuführen, um beispielsweise nähere Erkenntnisse über die Gründe, die zu einer Beendigung des Engagements führten, zu erfahren. Auch dieses Anliegen konnte nicht realisiert werden, da dazu vonseiten der Naturwacht die notwendigen Kontakte fehlten.

Insgesamt konnten von den 16 geplanten Interviews, aufgrund kurzfristiger Verhinderungen neun Interviews in drei Schutzgebieten realisiert werden. Davon wurden fünf Interviews mit hauptamtlichen und vier mit freiwilligen Mitarbeitern durchgeführt. Der Befragungszeitraum erstreckte sich auf vier Wochen. Befragt wurden Mitarbeiter des Biosphärenreservates Schorfheide Chorin, des Naturparks Barnim und des Naturparks Nuthe-Nieblitz. Die Interviews fanden in den jeweiligen Stützpunkten der Naturwacht statt, was eine Besichtigung der Einrichtungen ermöglichte und zum Verständnis der Untersuchung beitrug.

#### **4.2.2 Aufbau des Interviewleitfadens**

Zu Beginn der Interviews wurde den Gesprächspartnern das Thema der Arbeit und Ziele der Befragung erläutert. Dabei wurde die enge Zusammenarbeit mit der Naturwacht und Europarc betont, um die Bedeutung ehrlicher Antworten herauszustellen. Im Anschluss wurde auf die Anonymität der Befragung verwiesen. Um möglichst vielfältige Aussagen zu erhalten, wurde bei der Formulierung der Fragen darauf geachtet, diese offen und möglichst allgemein zu stellen. Der Aufbau des Interviewleitfadens orientiert sich an den Forschungsfragen der Arbeit und beinhaltet insgesamt zehn Fragen, die Hauptamtlichen und Freiwilligen, sprachlich leicht abgewandelt, gleichermaßen gestellt wurden. Lediglich die vorletzte Frage wurde für beide Mitarbeitergruppen unterschiedlich formuliert.<sup>11</sup>

Um einen angenehmen Anfang zu gewährleisten, wurde in der Einstiegsfrage die Tätigkeit des Gesprächspartner im Schutzgebiet erfragt. In der nächsten Frage ging es um die Motive und Erwartungen für diese Tätigkeit bei der Naturwacht. Überlegungen, diese recht persönliche Frage erst später zu stellen, wurden verworfen, da sich zeigte, dass durch diese Frage, gleich eine recht offene Gesprächsebene erreicht werden kann.

Im Hauptteil der Interviews wurden die gegenseitigen Erwartungen und Art und Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen erfragt. Dabei wurde auch nach der Einführung von Freiwilligen in ihre Tätigkeit gefragt und was beide an der Zusammenarbeit besonders schätzen. Im Anschluss erfolgte eine Frage zu Verbesserungsvorschlägen für die Zusammenarbeit, die Hinweise auf Defizite ermöglichen sollte.

Die Interviews schlossen mit zwei Fragen, die ein entspanntes Ende der Gespräche ermöglichen sollten. Wie bereits dargelegt, unterschied sich die vorletzte Frage für die Mitarbeitergruppen. Die Hauptamtlichen wurden dabei nach der Würdigung ihrer Arbeit mit Freiwilligen gefragt und die Freiwilligen nach möglichen Gründen für eine Beendigung ihres Engagements. Dabei wurde bewusst nach Gründen seitens der Naturwacht gefragt, um persönliche Gründe auszuschließen, auf die Mitarbeiter und Organisation keinen Einfluss haben. In der Abschlussfrage wurden Wünsche für die weitere Tätigkeit und die Zusammenarbeit erfragt. Eventuelle Doppelungen durch die Frage nach den Verbesserungswünschen waren dabei beabsichtigt, um Schwerpunkte identifizieren zu können.

Um eine strukturierte Darstellung der Untersuchungsergebnisse zu gewährleisten wurden ausgehend von den Interviewfragen acht Kategorien gebildet. Dabei erfolgt an einigen

---

<sup>11</sup> Die Interviewleitfäden befinden sich in den Anhängen 10 und 11 dieser Arbeit.

Stellen eine Unterscheidung zwischen den Antworten der Koordinatoren und anderer hauptamtlicher Mitarbeiter, da dies für die spätere Auswertung relevant ist.<sup>12</sup>

### **4.2.3 Darstellung der Untersuchungsergebnisse**

#### **4.2.3.1 Motive und Erwartungen an die Tätigkeit**

Alle hauptamtlichen Mitarbeiter sind seit vielen Jahren bei der Naturwacht Brandenburg beschäftigt und ihre Tätigkeiten umfassen sämtliche Aufgabengebiete, wie sie im Kapitel 4.1.1 beschrieben wurden. Eine feste Aufgabenverteilung gibt es nicht, so dass jeder Mitarbeiter für alle Einsatzfelder zuständig ist. Drei der Hauptamtlichen haben außerdem die Stelle des Freiwilligenkoordinators inne und auch ein weiterer Hauptamtlicher gibt an, für die Freiwilligen zuständig zu sein. Ein anderer Mitarbeiter ist froh, dass die Stelle des Koordinators einem anderen übertragen wurde, da er kein Interesse an dieser Tätigkeit hat. Der Zeitaufwand für die Freiwilligenarbeit wird unterschiedlich eingeschätzt und einer der Koordinatoren gibt an, dass für das Freiwilligenmanagement zu wenig Zeit vorhanden ist und auch die Weitergabe seiner Kenntnisse im Bereich Freiwilligenarbeit an interessierte Kollegen durch die viele Arbeit nicht möglich ist. Ein anderer Koordinator gibt an, dass er dieser Tätigkeit eher skeptisch gegenüberstand und anfangs viele Ängste mit dem Einsatz Freiwilliger verbunden waren. Da die Naturwacht sonst überall mit Sparmaßnahmen zu kämpfen hatte, lag es für ihn und seine Kollegen nahe, dass Freiwillige sie ersetzen sollen.

Alle befragten Hauptamtlichen sehen sich als Naturschützer und haben ähnliche Motive für ihre Arbeit bei der Naturwacht. Einige waren vorher ehrenamtlich im Naturschutz aktiv und wollten dieses Engagement mit einer hauptberuflichen Tätigkeit verbinden. Im Vordergrund stehen Motive wie der Erhalt der Natur und die Mitgestaltung ihrer Umgebung. In seiner Rolle als Koordinator möchte ein Mitarbeiter Menschen ermöglichen, sich im Naturschutz zu engagieren, da er Motive und Probleme Freiwilliger aus eigener Erfahrung kennt. Für seine Arbeit mit Freiwilligen hat sich ein anderer Koordinator mehr erhofft, da neue Projekte oder gemeinsame Treffen an der geringen Zahl von Freiwilligen oder dem großen Koordinationsaufwand oft scheitern. Außerdem sei mit dieser Arbeit viel Bürokratismus verbunden, den er so nicht erwartet habe.

Auch die Tätigkeiten der Freiwilligen sind äußerst vielfältig. Einige werden stark projektbezogen und andere regelmäßig ausgeführt. Einer der Freiwilligen arbeitet bisher ausschließlich projektbezogen, würde sein Engagement aber gerne erweitern, indem er einen

---

<sup>12</sup> Alle im folgenden dargestellten Untersuchungsergebnisse beziehen sich auf die Zusammenfassungen der Interviews im Anhang 12 und 13 der Arbeit.

Naturlehrpfad anlegt und betreut. Da er momentan arbeitslos sei, wäre der Zeitpunkt dafür günstig, aber vonseiten der Naturwacht würden die nötigen Mittel fehlen. Einer der Freiwilligen war vorher als Hauptamtlicher der Naturwacht tätig und kann aufgrund dieses Fachwissens fast alle Tätigkeiten übernehmen. Dabei arbeitet er teilweise auf Abruf.

Leitende Motive der Freiwilligen bestehen in einem großen Interesse an der Natur, dem Schutz dieser und auch an der Mitgestaltung der Region, in der sie leben. Zwei der Freiwilligen engagieren sich schon lange in diesem Bereich und sind parallel noch in anderen Naturschutzprojekten tätig. Dabei möchte einer der Freiwilligen sich besonders in seinem Spezialgebiet, dem Vogelschutz, engagieren was er durch seine Tätigkeit im Monitoring von Vögeln kann. Für einen anderen Freiwilligen richten sich Erwartungen auch auf eine berufliche Veränderung. Er möchte sich in einem Bereich engagieren, mit dem er im Arbeitsalltag nichts zu tun hat und hofft, langfristig auch hauptberuflich im Naturschutz arbeiten zu können. Daher ist eine Erwartung, dass er umfangreiches Wissen sammeln kann, um sich eine neue berufliche Perspektive zu schaffen. Für den ehemaligen Hauptamtlichen ist ein wichtiges Motiv, dass er wieder seiner früheren Arbeit nachgehen und sich auch im Alter sinnvoll betätigen kann. Auch für einen weiteren Freiwilligen besteht ein wichtiges Motiv darin, Ausgleich zum Beruf zu schaffen und möglichst viele Erfahrungen in unterschiedlichen Projekten zu sammeln. Daher übt er stets praktische Arbeiten in der Natur aus, was seinen Erwartungen entspricht

#### ***4.2.3.2 Art der Zusammenarbeit und gegenseitige Erwartungen***

Die Art und Intensität der Zusammenarbeit ist bei den befragten Hauptamtlichen und Freiwilligen unterschiedlich ausgeprägt. Zwei Koordinatoren geben an, dass sich die Zusammenarbeit auf alle Ebenen erstreckt, und von der Vor- und Nachbereitung von Projekten, bis hin zur gemeinsamen Durchführung von Einsätzen oder persönlichen Gesprächen reicht. Dies wird auch von zwei Freiwilligen so gesehen, die bei allen Aktivitäten eng mit Hauptamtlichen zusammenarbeiten. Beide sehen den Freiwilligenkoordinator dabei als wichtigsten Ansprechpartner. Bei einem Freiwilligen, der sich wünscht auch hauptberuflich im Naturschutz zu arbeiten, soll die Zusammenarbeit künftig intensiviert werden. Um sich einen Überblick über die Aufgaben eines Naturwächters zu machen, möchte er die Hauptamtlichen öfter bei ihrer Arbeit begleiten. Dies wurde bereits einmal realisiert und der Freiwillige war von der Arbeit und dem Wissen der Hauptamtlichen beeindruckt.

Ein Koordinator sieht die Zusammenarbeit als eher unregelmäßig an und die Idee eines Newsletters, um regelmäßigeren Kontakt herzustellen, scheitert bisher an Zeitnot für die Umsetzung. Regelmäßige Treffen finden meist nur zum Jahresabschluss statt, was er als

zu wenig empfindet und durch Personaleinsparungen fehlen Hauptamtliche, die genügend Zeit für die Freiwilligen aufbringen können. Ein anderer Hauptamtlicher sieht sich an der Zusammenarbeit nur am Rande beteiligt, da das Freiwilligenprogramm nicht in seiner Zuständigkeit liegt. Auch zwei der Freiwilligen haben weniger Kontakt zu Hauptamtlichen, da sie oft selbstständig arbeiten und die Zusammenarbeit auf spezielle Projekte begrenzt ist. Dabei ist einer der Freiwilligen immer dort tätig, wo er gerade gebraucht wird und nimmt den Hauptamtlichen Arbeit ab. Zu Beginn seines Engagements habe er öfter das Gefühl gehabt, dass einige Mitarbeiter ihn nicht als Hilfe, sondern eher als Konkurrenz sehen. Dies sei mittlerweile nicht mehr so. Ein Freiwilliger sieht als Grund für den seltenen Kontakt den langen Fahrtweg und die schlechte Erreichbarkeit des Stützpunktes. Ohne Auto sei er darauf angewiesen, dass ihn Hauptamtliche von der S-Bahn abholen und Treffen scheitern auch daran, dass die Naturwacht die Fahrtkosten nicht erstattet und er, als Arbeitsloser, über wenig Mittel verfügt.

Ein Koordinator gibt an, dass die Zahl regelmäßig aktiver Freiwilliger sehr groß ist, aber auch Freiwillige kommen, die nur sporadisch aktiv sind. Dies empfindet er als nicht zielführend und erschwerend für die Zusammenarbeit. Ein anderer Hauptamtlicher sieht seine Aufgabe eher in der praktischen Umsetzung der Freiwilligenarbeit, während der Koordinator für deren Anleitung zuständig ist. Dabei besteht eine enge Abstimmung zwischen ihm und dem Koordinator. Außerdem erfolgt die Weitergabe des Schulungswissens des Koordinators, damit er im Notfall alle Kompetenzen hat, um einzuspringen.

Beide Seiten haben an die Zusammenarbeit unterschiedliche aber auch ähnliche Erwartungen. Für drei Hauptamtliche ist Interesse an der Natur und Region eine wichtige Voraussetzung für ein Engagement. Auch ein Freiwilliger hält dies bei Hauptamtlichen für wichtig, da diese Freiwillige nur motivieren können, wenn deutlich wird, dass sie nicht nur des Geldes wegen bei der Naturwacht arbeiten. Ein anderer Freiwilliger schätzt die Fähigkeit Hauptamtlicher, Menschen zu mobilisieren, damit sie sich im Naturschutz engagieren als bedeutend ein. Zwei Freiwillige empfinden es als wichtig, dass Hauptamtliche kommunikativ und umgänglich sind und das Verhältnis zueinander offen und kollegial ist. Außerdem sollten sie ihre Erwartungen erfüllen, was bisher auch geschehen ist. Eine weitere notwendige Eigenschaft Hauptamtlicher sieht ein Freiwilliger im Vorhandensein sozialer Kompetenzen. Besonders wichtig ist es ihm auch, dass gemeinsame Arbeiten geleistet werden und für ihn nicht der Eindruck entsteht, er sei nur ein Hilfsarbeiter. Für zwei Freiwillige sind auch fachliche Kompetenzen sehr wichtig, damit sie die Möglichkeit haben, neues Wissen zu erlernen. Auch die Hauptamtlichen schätzen Freiwillige, die Fachwissen mitbringen, ohne dass dies eine Zugangsvoraussetzung ist.

Bestimmte Motive Freiwilliger werden von den Hauptamtlichen kritisch gesehen. Ihnen ist wichtig, dass Freiwillige nicht nur eigene Interessen verfolgen. Als Beispiel werden Freiwillige angeführt, die sich nur engagieren, um diese Zeit als Praktikum im Lebenslauf anzugeben. Viele Freiwillige kämen außerdem mit der Vorstellung, über die Naturwacht einen festen Arbeitsplatz zu bekommen und würden ihr Engagement schnell wieder aufgeben, wenn sich diese Hoffnung nicht erfüllt. Wichtig ist den Hauptamtlichen außerdem, dass Freiwillige sie auch bei weniger attraktiven Arbeiten unterstützen. Nach Ansicht eines Hauptamtlichen und auch eines Freiwilligen überschneiden sich die Aufgabenbereiche völlig und Freiwillige müssen Arbeiten übernehmen, für die den Hauptamtlichen keine Zeit bleibt, da sie durch den Personalabbau einfach überfordert sind. Wichtig für die Hauptamtlichen ist auch, dass Freiwillige sich an Anweisungen halten und Kompetenzen nicht überschreiten. Weitere wichtige Eigenschaften werden, wie von den Freiwilligen auch, in Offenheit und Teamfähigkeit gesehen. Außerdem nehmen Zuverlässigkeit und eine klare Kommunikation der Freiwilligen einen hohen Stellenwert für einige Hauptamtliche ein.

#### ***4.2.3.3 Die Einführung von Freiwilligen in ihre Tätigkeit***

Ein Großteil der Einführung neuer Freiwilliger, insbesondere das Führen der Erstgespräche erfolgt über die Koordinatoren. Erste Kontakte finden oft telefonisch, über das Internet oder aber bei Veranstaltungen statt, wo für neue Freiwillige geworben wird. Auch zwei der Freiwilligen wurden über den Internetauftritt des Freiwilligenprogrammes aufmerksam, den beide sehr loben. Interessenten wird dann der Bewerbungsbogen und ein Merkblatt zugesandt.

Meistes findet zu Beginn ein Vorstellungsgespräch im jeweiligen Stützpunkt statt, bei dem Themen wie Einsatzzeiten, Tätigkeiten oder Aufwandsentschädigungen besprochen werden und man sich gemeinsam das Schutzgebiet anschaut. Ein Koordinator führt an, dass die fehlende Fahrtkostenerstattung öfter zu einem Absprung von Interessenten führt. Im Rahmen des Gesprächs wird versucht, vorhandene Aufgabenbereiche und Stellenbeschreibungen individuell den Interessen und Kompetenzen der Freiwilligen anzupassen, da diese nicht immer übereinstimmen. Durch solche Gespräche sollen außerdem unpassende Freiwillige oder welche mit falschen, zum Beispiel kriminellen, Motiven, identifiziert werden. Einer der Koordinatoren gibt an, dass die Bewerberzahl so groß sei, dass viele abgelehnt werden müssen. Zur Weitervermittlung kommt für ihn die Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen nicht in Frage, da er der Meinung ist, dass sich Freiwillige direkt um ein Engagement bemühen müssen.

Im Anschluss an das Gespräch oder häufig auch erst später, erfolgt der Abschluss einer Freiwilligenvereinbarung. Durch einen späteren Abschluss sollen beide Seiten die Möglichkeit erhalten, sich erstmal ein Bild voneinander zu machen und für die Naturwacht sei es leichter, sich von unpassenden Freiwilligen zu trennen und sie an andere Organisationen zu verweisen. Viele Freiwillige lehnen solche Vereinbarungen auch ab, weil sie sich nicht binden wollen oder den damit verbundenen Bürokratismus scheuen. Dass sie dann auch nicht versichert sind, sei ihnen bewusst. Die vereinbarten Tätigkeiten versucht man möglichst flexibel zu halten, um Freiwillige universell einsetzen zu können. Die Einführung von Freiwilligen erfolgt meist individuell und wird von der Arbeit, dem Vorwissen der Freiwilligen oder auch ihrem Interesse an Hintergrundinformationen abhängig gemacht. Eine spezielle Einführung erfolgt dann häufig im Rahmen der verschiedenen Tätigkeiten und Projekte, nach dem learning by doing Prinzip und unter Anleitung der Hauptamtlichen. Ein Koordinator gibt an, eine Einführung in Form einer Gruppenveranstaltung zu praktizieren, sofern eine ausreichende Zahl neuer Freiwilliger vorhanden ist. Hier wird dann die Arbeit der Naturwacht und das Schutzgebiet vorgestellt und er pflegt anfangs einen stetigen Austausch mit den Freiwilligen, um zu sehen, ob ihnen die Tätigkeiten gefallen.

#### ***4.2.3.4 Ausgestaltung der Zusammenarbeit***

Fast alle befragten Hauptamtlichen sehen sich als Ansprechpartner für Freiwillige, die dieses Angebot auch nutzen und jederzeit direkt Anregungen oder Kritik einbringen können. Außerdem gibt es die Möglichkeit, dies anonym über Europarc zu tun. Verbesserungsvorschläge der Freiwilligen versuchen die Hauptamtlichen zeitnah umzusetzen und Kritik wird zum Beispiel an unzureichenden Arbeitsmitteln geäußert, während zwischenmenschliche Probleme die Ausnahme bilden. Kritik durch die Freiwilligen gibt es außerdem an Tätigkeiten, die als sinnlos oder langweilig empfunden werden und die daher keiner übernehmen will. Als Beispiel wird die Arbeit als Schilderwart genannt, der darauf achtet, dass alle Ausschilderungen im Schutzgebiet gut lesbar sind, die aber immer wieder beschmiert werden.

In der Zusammenarbeit wird darauf geachtet, auf die Freiwilligen individuell einzugehen und ihre Motive und Erwartungen aufzugreifen. Dazu gehört für einen Hauptamtlichen auch, dass Freiwillige die kein Auto haben, von ihm von der Bahn abgeholt werden, was ihm die Freiwilligen hoch anrechnen. Außerdem wird versucht, auch mal Ausflüge außerhalb der Tätigkeit oder gemeinsam Feste zu organisieren, was häufig an den Mitteln dafür oder dem hohen Koordinationsaufwand scheitert. Einen weiteren Aspekt der Zusammenarbeit sieht ein Hauptamtlicher im Schreiben von Empfehlungen für Bewerbungen auf bezahlte Arbeit. Eine Besonderheit in der Zusammenarbeit bildet die private Homepage

eines Koordinators, die er zusammen mit einem anderen Mitarbeiter betreibt und auf der die Freiwilligen stets aktuelle Informationen zur Arbeit abrufen können. Ein anderer Koordinator gibt an, dass sich mit einigen Freiwilligen Freundschaften entwickelt haben und man auch privat Kontakt pflegt.

Im Rahmen der Zusammenarbeit gibt es vereinzelte Angebote von Qualifizierungsmaßnahmen für Freiwillige, bei denen wichtig ist, dass sie den Tätigkeiten des Freiwilligen entsprechen, damit auch die Naturwacht davon profitieren kann. Rein interessenbezogene Maßnahmen werden nicht angeboten und auch so sind solche Angebote durch die finanziellen Mittel begrenzt. Von den befragten Freiwilligen konnte bisher einer an einer Qualifizierungsmaßnahme teilnehmen, was er als sehr positiv empfand, während andere noch keine Angebote diesbezüglich bekommen haben. Dafür wird den Freiwilligen häufig die Teilnahme an kostenlosen Führungen oder sehr beliebten Tätigkeiten wie der Kontrolle von Fledermausbunkern angeboten. Ein Wechsel in ein anderes Aufgabengebiet ist für die Freiwilligen jederzeit möglich und bei den Tätigkeiten wird Rücksicht auf die Wünsche des Freiwilligen genommen. Anerkennung findet hauptsächlich über die persönlichen Kontakte untereinander statt, was alle Befragten für sehr wichtig halten. Außerdem findet eine Würdigung Freiwilliger im Rahmen der Jahresabschlussveranstaltung oder anderer Treffen statt. Dort wird vorgestellt was die Freiwilligen geleistet haben und ihnen wird ein Austausch untereinander ermöglicht. Freiwillige erhalten außerdem Geschenke wie T-Shirts, die sie als Freiwillige der Naturwacht ausweisen und von den Freiwilligen geschätzt werden. Als wichtig wird es auch erachtet, dass Freiwillige an den Ergebnissen der Arbeit teilhaben.

#### ***4.2.3.5 Positive und negative Aspekte der Zusammenarbeit***

Bei der Benennung positiver Seiten der Zusammenarbeit stehen für die Hauptamtlichen unterschiedlichste Aspekte im Vordergrund. An der Zusammenarbeit wird geschätzt, dass Freiwillige die Naturwacht unterstützen und zusätzliche Leistungen schaffen. Dabei empfindet einer der Befragten Freiwillige manchmal auch als Arbeitsentlastung, während ein anderer angibt, dass Tätigkeiten, die Freiwillige übernehmen, sonst einfach wegfallen würden. Die Hauptamtlichen empfinden die Zusammenarbeit als Abwechslung, da sich diese anders als mit hauptamtlichen Kollegen gestaltet. Als Grund dafür gibt ein Hauptamtlicher an, dass man mit Freiwilligen besser arbeiten kann, da diese nicht in so feste Strukturen eingebunden sind und an der Beschäftigung auch nicht ihr Arbeitsplatz hängt. Er schätzt vor allem die hohe Engagementbereitschaft und Flexibilität Freiwilliger. Auch das Wissen der Freiwilligen wird sehr geschätzt, da dies den Hauptamtlichen die Möglichkeit gibt von den Freiwilligen zu lernen und neue Kompetenzen zu entwickeln. Als weiterer

positiver Aspekt wird die Rolle Freiwilliger als Multiplikatoren für die Naturwacht genannt und das Einbringen von Ideen, die zu einer Verbesserung der Arbeit führen. Ein anderer Mitarbeiter sieht die Zusammenarbeit als gegenseitige Bereicherung, da Freiwilligen ihnen helfen und gleichzeitig neues Wissen erlernen und sich sinnvoll betätigen können, was er vor allem für Rentner oder Arbeitslose als sehr wichtig ansieht.

Bei den Freiwilligen beziehen sich viele positiven Aspekte der Zusammenarbeit, auf die im Punkt 4.2.3.3 dargestellten Erwartungen an Hauptamtliche. Die Freiwilligen schätzen den offenen und netten Umgang miteinander und haben den Eindruck jederzeit willkommen zu sein und Wünsche oder Kritik äußern zu können. Die Zusammenarbeit gestaltet sich sowohl auf der persönlichen, als auch auf der fachlichen Ebene gut. Der ehemalige Hauptamtliche gibt an, dass er besonders den Kontakt zu seinen früheren Kollegen schätzt und als Freiwilliger die Möglichkeit hat, sich trotz Pensionierung weiter im Naturschutz zu engagieren. Ein anderer Freiwilliger schätzt die Zuverlässigkeit der Hauptamtlichen und dass diese, aus dem gleichen beruflichen Umfeld wie er selbst kommen, wodurch sich viele Gemeinsamkeiten ergeben. Eine Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen die meist im Büro und nicht in der freien Natur arbeiten, wäre für ihn ein Problem. Positiv empfindet ein Freiwilliger auch, dass er sich Tätigkeiten aussuchen kann, die ihm Spaß machen und er das Gefühl hat, jederzeit in andere Bereiche wechseln zu können. Außerdem kann er vom Wissen der Hauptamtlichen profitieren und alles werde ausreichend erklärt.

Allen befragten Freiwilligen fällt es schwer, neben den positiven Aspekten, auch Defizite zu formulieren. Drei der Freiwilligen geben an, dass die Zusammenarbeit sehr positiv verläuft, so dass nur wenig Verbesserungspotenzial gesehen wird. Einer der Freiwilligen kann dies nicht einschätzen, da er selten persönlichen Kontakt zu Hauptamtlichen hat. Aus diesem Grund sieht er ein Verbesserungspotenzial in der Etablierung regelmäßiger Treffen untereinander, da er so vom Wissen der Hauptamtlichen mehr profitieren könnte als bisher. Drei Freiwillige äußern sich unzufrieden mit der finanziellen Situation der Naturwacht. Dabei bezieht sich ein Freiwilliger auf unzureichende Mittel für die Realisierung von Projekten und zwei Freiwillige bemängeln, dass es keine Aufwandsentschädigungen, insbesondere für die Fahrtkosten, gibt. Für einen Freiwilligen ist eine Erstattung der Fahrtkosten das Mindeste und davon hängt auch ab, wie oft er seine Tätigkeit ausübt. Dabei ist ihm klar, dass er durch die Unterzeichnung der Freiwilligenvereinbarung auf solche Ansprüche verzichtet hat, aber er hat gehofft, dass sich dies noch ändern würde. Im Zusammenhang mit der finanziellen wird auch die personelle Situation kritisiert. Ein Freiwilliger empfindet es als ärgerlich, dass die Arbeit Hauptamtlicher durch Freiwillige geleistet werden muss, um den Landshaushalt zu entlasten. Die Arbeit der Hauptamtlichen wird für unverzichtbar gehalten, da Freiwillige nicht alle Aufgaben erbringen können und

Hauptamtliche vieles in quantitativer und qualitativer Hinsicht besser erbringen als Freiwillige. Der Mangel an Hauptamtlichen ist für einen Freiwilligen gleichzeitig Motivation, da ihm dies zeigt, wie wichtig sein Engagement ist.

Auch bei den Hauptamtlichen beziehen sich Verbesserungsvorschläge meist auf die Ausstattung mit finanziellen Mitteln und daraus entstehenden Problemen in der Zusammenarbeit und dem Freiwilligenprogramm allgemein. Ein Mitarbeiter hält es für untragbar, dass Freiwillige die kostenlos ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen, auch noch Geld spenden müssen, da die Fahrtkosten nicht erstattet werden. Dies wird auch vor dem Hintergrund gesehen, dass viele Freiwillige arbeitslos sind und weit verstreut in der Region leben. Auch für wichtige Arbeitsmaterialien wie Arbeitsbekleidung oder Fachbüchern würden die Mittel fehlen. Dadurch könnten Freiwillige nicht eingesetzt werden, obwohl sie gerne möchten und Aufbau und Nutzung ihrer Kompetenzen seien nicht immer möglich.

Neben den finanziellen Mitteln wird auch hier darauf verwiesen, dass für die Betreuung Freiwilliger zu wenig Zeit ist. Anfängliche Ängste bezüglich der Freiwilligen hätten sich gegeben, da klar geworden sei, dass diese nur Unterstützung aber kein Ersatz sein können und auch Freiwillige Zeit und Geld kosten. Die Beschäftigung mit Freiwilligen empfindet ein Hauptamtlicher durchaus als zusätzliche Arbeitsbelastung. Als schwierig werden Freiwillige empfunden, die sich nicht an Absprachen halten und dadurch Projekten gefährden. Andere sehen die Zusammenarbeit mit radikalen Freiwilligen als Problem, die im Namen der Naturwacht ihre Vorstellungen von Naturschutz umsetzen wollen. Ebenfalls kritisch werden Freiwillige gesehen, deren eigene Ziele im Vordergrund stehen und die sich durch Hauptamtliche nichts sagen lassen. Hier wünscht sich ein Koordinator, dass Freiwillige auch Kritik annehmen. Verbesserungspotenzial sieht er außerdem bei anderen Hauptamtlichen, da einige sich immer noch gegen Freiwillige sperren. Gründe für dieses Verhalten sieht er vor allem darin, dass diese das Programm nicht richtig kennen oder auch nur desinteressiert sind. Außerdem gäbe es immer noch Ängste hinsichtlich eines Arbeitsplatzverlustes.

#### **4.2.3.6 Potenzielle Gründe zur Beendigung des Engagements**

Für die Freiwilligen stellen die Hauptamtlichen einen wichtigen Bezugspunkt bei der Beantwortung dieser Frage dar. Für einen Freiwilligen wäre ein Grund, wenn für ihn der Eindruck entstünde, nur eine billige Arbeitskraft für die Naturwacht zu sein und dies von den Hauptamtlichen auch so bewertet würde. Auch fehlende Anerkennung durch die Hauptamtlichen wäre für ihn ein Anlass zur Beendigung der Zusammenarbeit. Obwohl er sein Engagement positiv einschätzt, ist er der Meinung, dass er dies bereits beim ersten Anzeichen des Nichtgefallens tun würde, da es genug andere Engagementangebote im Na-

turschutz gibt. Ein anderer Freiwilliger konzentriert sich bei dieser Frage ganz auf den Freiwilligenkoordinator. Würde er mit ihm, als zentralen Ansprechpartner, nicht zurechtkommen, würde er sein Engagement beenden. Bei ernsthaften Differenzen mit Hauptamtlichen hinsichtlich der Arbeit kann sich auch ein weiterer Freiwilliger eine Beendigung des Engagement vorstellen.

Für einen anderen Freiwilligen ist es entscheidend, dass er wichtige Tätigkeiten ausführt, die eine hohe Priorität für die Naturwacht haben. Die Art der Tätigkeit sei für ihn nachrangig, vielmehr müsse das Ergebnis der Arbeit stimmen. Sollte er daher bemerken, dass er Tätigkeiten ausüben soll, die nur ergänzender Art sind, würde er sein Engagement abbrechen.

#### ***4.2.3.7 Würdigung des Einsatzes der hauptamtlichen Mitarbeiter***

Eine besondere Würdigung ihrer Arbeit mit Freiwilligen hält keiner der Befragten für gegeben. Fast alle geben an, dass sie ihre Beschäftigung mit Freiwilligen als Teil ihrer normalen Arbeit ansehen, so dass zwei der Hauptamtlichen daher auch keine besondere Würdigung erwarten und einer stellt fest, dass der Großteil dieser Tätigkeit ohnehin beim Koordinator liegt. Die Hauptamtlichen geben an, dass durch Organisation oder Leitung keine Würdigung ihrer Arbeit oder eine Vergütung dieser, als Zusatzarbeit empfundenen Tätigkeit, erfolgt ist. Auch die Delegation von Aufgaben an Kollegen, um dies auszugleichen, sei aufgrund der hohen Arbeitsbelastung aller nicht möglich. Daher empfindet ein Koordinator es als Besonderheit, wenn andere Hauptamtliche ihm die Betreuung von Freiwilligen mal abnehmen. Die fehlende Anerkennung bezieht ein Befragter teilweise auch auf Hauptamtliche, denen oft nicht klar ist, was das Freiwilligenprogramm und seine Arbeit als Koordinator beinhaltet.

Drei Hauptamtliche beziehen Anerkennung für ihre Tätigkeit dann unmittelbar durch die Freiwilligen. Dies äußert sich darin, dass die Freiwilligen immer wieder kommen, ihren Spaß an der Tätigkeit bekunden und die Zusammenarbeit gut funktioniert. Auch über die Ergebnisse der Arbeit wird Anerkennung bezogen. Einen Koordinator freut es besonders, dass Freiwillige sogar auf Abruf einsetzbar sind und es sich außerdem gezeigt hat, dass arbeitslose Freiwillige durch ihre Tätigkeit auch wieder in bezahlte Arbeit kommen. Ein Anderer gibt an, dass er sich Anerkennung auch durch den Erfahrungsaustausch beim Koordinatorentreffen holt.

#### **4.2.3.8 Wünsche für die zukünftige Zusammenarbeit**

Die meisten der Wünsche beziehen sich auf die bereits dargestellten Verbesserungsvorschläge unter 4.2.3.5. Dazu gehören von beiden Seiten vorrangig mehr finanzielle und personelle Ressourcen und mehr Zeit für die Betreuung Freiwilliger. Durch seine anderen Aufgaben fühlt sich ein Koordinator so in Anspruch genommen, dass für die Freiwilligen keine Zeit bleibt. Auch die Freiwilligen würden die personelle Ausstattung der Naturwacht als negativ empfinden und hätten daher teilweise Verständnis, es käme aber auch zu Kritik oder das Engagement würde sogar deshalb beendet. Weitere Wünsche betreffen regelmäßigeres Treffen untereinander, sowohl schutzgebietsintern als auch übergreifend. Insbesondere die Freiwilligen wünschen sich mehr Kontakt zu anderen Freiwilligen. Außerdem wünschen sich einige Hauptamtliche ein weniger sporadisches Engagement Freiwilliger, da dies eine längerfristige Planung erschwert, mehr Zuverlässigkeit und mehr Freiwillige allgemein.

Im Zusammenhang mit der finanziellen Ausstattung wird nochmal auf die fehlende Entschädigung für die Fahrtkosten hingewiesen, was für einige Freiwillige ein Hindernis darstellt. Auch die mangelnde Beteiligung anderer Hauptamtlicher und ihr teilweise schlechter Umgang mit Freiwilligen werden kritisiert. Hier wird ein stärkerer Einbezug dieser und eine Delegation von Aufgaben an solche Mitarbeiter gewünscht. Von Seiten der Freiwilligen werden außerdem Angebote für Schulungen, Exkursionen und neue Projekten gewünscht, was für einige die Tätigkeiten interessanter machen und sie zu mehr Engagement anregen würde. Die konkrete Zusammenarbeit und das Verhältnis zueinander wird von den Gesprächspartnern als gut eingeschätzt.

Aufbauend auf diesen Untersuchungsergebnissen werden im folgenden Möglichkeiten und Grenzen im Freiwilligenmanagement der Naturwacht aufgezeigt. Zur Erweiterung dieser Erkenntnisse werden, die eingangs beschriebenen, Experteninterviews in die Auswertung einbezogen. Ein Experteninterviews wurde mit Herrn Schulte von der Stabsstelle für Verbandsentwicklung beim Naturschutzbund (NABU) geführt, der sich mit der Integration von Freiwilligenmanagement in den NABU befasst. Ein zweites Interview wurde mit der Leiterin des Freiwilligenreferats der Bundesgeschäftsstelle des Bundes für Umwelt und Naturschutz (BUND) Frau Löw geführt. Das letzte Interview erfolgte mit dem Leiter der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland Herrn Kegel. Dieser war maßgeblich an der Konzeption des Freiwilligenprojektes und der Qualifizierung der hauptamtlichen Mitarbeiter der Naturwacht beteiligt und verfügt als Koordinator und Ausbilder über viel Erfahrung im Freiwilligenmanagement. Zur Strukturierung der Ergebnisse wurden Oberpunkte formuliert, wobei sich die Übergänge teilweise fließend gestalten.

## **5. Möglichkeiten und Grenzen des Freiwilligenmanagements in der Naturwacht**

### **5.1 Offener Zugang für Freiwillige**

Einen wichtigen fördernden Faktor im Freiwilligenmanagement der Naturwacht stellt der offene Zugang für die Freiwilligen dar. Die Zugangsvoraussetzungen zum Beispiel in Bezug auf fachliche Kenntnisse sind niedrig und relevantes Wissen kann im Rahmen der jeweiligen Tätigkeit erworben werden. Dies wurde besonders von seitens der hauptamtlichen Mitarbeiter belegt, denen grundsätzlich jeder Freiwillige willkommen ist, und auch die Freiwilligen bestätigen das. Auch das Vorhandensein einer eigenen Homepage für alle Aktivitäten rund um das Freiwilligenprojekt ermöglicht Interessierten einen schnellen und umfassenden Zugang zu relevanten Informationen und Ansprechpartnern. Demgegenüber stellt sich im Rahmen der Experteninterviews der schwierige Zugang interessierter Freiwilliger, als wesentliche Grenze anderer Naturschutzorganisationen heraus. Ursächlich hierfür sind die traditionell gewachsenen ehrenamtlichen Strukturen, wie sie bei der hauptamtlichen Naturwacht nicht gegeben sind. Eine Vielzahl ehrenamtlicher Mitarbeiter engagiert sich bereits seit Jahrzehnten dort und vertritt gegenüber neuen Freiwilligen häufig eine ablehnende Haltung verbunden mit hohen fachlichen Zugangsvoraussetzungen, die in diesem Umfang oft gar nicht benötigt werden (Vgl. Interview Herr Schulte, Frage 1; Frau Löw, Frage 2; Herr Kegel, Frage 1).

Damit verbunden, sieht Herr Schulte (Vgl. Interview, Frage 1) eine weitere Grenze in den Motiven und Erwartungen vieler vorhandener Ehrenamtlicher, die den Schutz der Natur als ihre Lebensphilosophie betrachten. Von Seiten der Ehrenamtlichen wird häufig keine Notwendigkeit für ein Freiwilligenmanagement gesehen, auch weil sie der Meinung sind, als ebenfalls ehrenamtlicher Mitarbeiter zu wissen, worum es geht (Vgl. Interview Frau Löw, Frage 1). Herr Kegel (Vgl. Interview, Frage 1) spricht in diesem Zusammenhang von einem „besonderen Menschenschlag“, deren traditionelle Verhaftung den Blick auf neue Perspektiven versperrt und der sich vorrangig aufs Fachliche konzentriert. Deshalb sieht er gerade im Bereich der Naturschutzorganisationen viele Defizite, da diese im Vergleich zu anderen Bereichen wie der Sozialen Arbeit den Zukunftstrend des Freiwilligenmanagements nahezu verpasst haben. Organisationen wie den BUND und den NABU sieht er daher in Sachen Freiwilligenmanagement erst am Anfang, was deren Aussagen bestätigen (Vgl. Interview Herr Schulte, Frage 3; Frau Löw, Frage 1) und beschreibt die Naturwacht als bestaufgestellte Organisation im gesamten Naturschutz (Vgl. Interview Kegel, Frage 1). Generelle Unterschiede bei der Zusammenarbeit und der Ausgestaltung des Freiwilligenmanagements im Vergleich zu anderen Bereichen freiwilligen Engagements sieht er in diesem Zusammenhang aber nicht (Vgl. Interview Herr Kegel, Frage 1; 2).

Die besondere Motivationsstruktur langjährig aktiver Freiwilliger beinhaltet auch, dass sie ihr Engagement sehr regelmäßig ausüben und für die Erwartungen und Tätigkeiten neuer Freiwilliger in Form kurzer projektbezogener Engagements kein Verständnis haben. Die Zugangsvoraussetzungen werden dementsprechend hoch angesetzt, da sie neue Freiwillige gewinnen möchten, die ihnen ähnlich sind. Durch den erschwerten Zugang neuer Freiwilliger wird eine Organisationsentwicklung behindert und Lösungsmöglichkeiten dafür werden durch die Experten zum Beispiel in einem „Wegsterben“ der traditionellen Ehrenamtlichen gesehen (Vgl. Interview Herr Schulte, Frage 1; Herr Kegel, Frage 1).

### **5.2 Aufnahme von Motiven und Umsetzung von Erwartungen**

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass ein wichtiger Grundsatz des Freiwilligenmanagements, die Ausrichtung an den Motiven und Erwartungen für freiwilliges Engagement von der Naturwacht oft erfüllt wird und somit gute Anreize für ein langfristiges Engagement gegeben sind (Vgl. Kap. 2; 3). Die Erwartungen entsprechen dabei häufig den im zweiten Kapitel dargelegten und zeigen, dass alle drei Erklärungsfaktoren für freiwillige Arbeit eine wesentliche Rolle spielen. Die hauptamtlichen Mitarbeiter versuchen diese Motive und Erwartungen individuell aufzugreifen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten umzusetzen, was die Freiwilligen sehr zu schätzen wissen. Dazu gehört, dass die gegenseitigen Erwartungen im Rahmen eines Vorstellungsgesprächs und auch im Verlauf der Zusammenarbeit aufeinander abgestimmt werden und Freiwillige Tätigkeiten ausüben, die ihren Interessen entsprechen. Einführungen in die Tätigkeit oder Qualifizierungen Freiwilliger werden individuell gestaltet und abhängig von den Kompetenzen und Interessen gemacht. Auch die hauptamtlichen Mitarbeiter sehen viele ihrer Erwartungen an Freiwillige erfüllt, was ebenfalls dazu beiträgt, gute Voraussetzungen für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zu schaffen. Insbesondere der Gewinn neuen Wissens und neuer Kompetenzen durch den jeweils anderen, nimmt für beide Seiten einen hohen Stellenwert ein und stellt eine wichtige Chance dar. Diesbezügliche Erwartungen aneinander werden im Rahmen der Zusammenarbeit erfüllt.

Eine besondere Möglichkeit nimmt in diesem Zusammenhang die Gleichartigkeit einiger Motive und Erwartungen beider Seiten ein. Sowohl die Hauptamtlichen als auch die Freiwilligen arbeiten zum Teil aufgrund altruistischer Motive wie dem Erhalt der Natur, was teilweise auch den gegenseitigen Erwartungen entspricht. Durch diese gemeinsame Basis liegen gute Voraussetzungen für die Verwirklichung der Ziele der Naturwacht und die Zusammenarbeit allgemein vor. Hinzu kommt, dass die Hauptamtlichen sich auch selbst freiwillig im Naturschutz engagieren oder engagiert haben, und dadurch um die Motive, Erwartungen und auch Probleme Freiwilliger wissen. Diese Ergebnisse zeigen, dass die

hauptamtliche Mitarbeiter nicht nur wegen des Entgeltes bei der Naturwacht tätig sind und intrinsische Motivation ebenfalls eine große Rolle spielt (Vgl. Kap. 2.1.1).

Grenzen zeigen sich dann, wenn Freiwillige mit falschen Vorstellungen zur Naturwacht kommen. Insbesondere die Hoffnung auf einen bezahlten Arbeitsplatz bei der Naturwacht scheint ein häufiges Motiv zu sein, das sich nicht erfüllen lässt und bei vielen bereits nach kurzer Zeit zu einer Aufgabe des Engagements führt. Allerdings hat sich auch gezeigt, dass es über den Wissenserwerb im Rahmen der freiwilligen Tätigkeit möglich ist, im Bereich Naturschutz eine Anstellung zu bekommen. Auch einer der befragten Freiwilligen sieht darin ein wichtiges Motiv seines Engagement. Damit verbunden zeigen sich Grenzen auch, wenn Freiwillige überwiegend aufgrund eigennütziger Interessen engagiert sind, was von den Hauptamtlichen unterschiedlich wahrgenommen wird. Während einige dies unterstützen, lehnen andere bestimmte Motive ab. Vom Hintergrund des aufgezeigten Wandels der Motive und Erwartungen an freiwilliges Engagement muss dies als kritisch gesehen werden, da es durchaus legitim ist, auch eigennützige Interessen mit einem Engagement zu verfolgen (Vgl. Kap. 2.1.2). Auch die Kritik einiger Hauptamtlicher an einem eher projektbezogenen und sporadischen Engagement Freiwilliger stellt vor diesem Hintergrund eine Grenze dar, da dies den Erwartungen vieler Freiwilliger entspricht. Die langfristige Bindung Freiwilliger ist im Rahmen des Freiwilligenmanagements auch eine der großen Herausforderungen für die Naturwacht. Ein Vergleich der Evaluationsergebnisse zeigt diesbezüglich, dass sich die Anzahl Freiwilliger die regelmäßige Tätigkeiten ausüben im Jahr 2005 erhöht hat. Wie bereits dargestellt, werden ähnliche Probleme auch durch die Experten belegt, da längjährig aktive Ehrenamtliche solchen Erwartungen neuer Freiwilliger ablehnend gegenüberstehen (Vgl. Kap. 5.1). Andere Vorstellungen Freiwilliger der Naturwacht wie die sehr radikaler Naturschützer lassen sich nicht umsetzen und die Naturwacht wird für solche Freiwilligen als falsche Organisation gesehen. Vor diesem Hintergrund bedarf es einer noch klareren Kommunikation der Inhalte und Ziele einer freiwilligen Tätigkeit bei der Naturwacht, insbesondere bei der Gewinnung Freiwilliger (Vgl. Kap. 3.3.3) und einer klaren Verteilung der Aufgabenbefugnisse, damit Freiwillige ihre Kompetenzen nicht überschreiten.

### **5.3 Positive Wahrnehmung der Zusammenarbeit**

Wie in den vergangenen Punkten teilweise bereits deutlich wurde, werden im Rahmen des Freiwilligenmanagements viele Möglichkeiten einer guten Zusammenarbeit, wie sie im zweiten Kapitel dargestellt wurden, erfüllt. Dabei werden wichtige Instrumente des Freiwilligenmanagements wie Stellenbeschreibungen und Freiwilligenvereinbarungen genutzt, um Sicherheit im gegenseitigen Umgang zu haben (Vgl. hierzu Kap. 3.3.2; 3.3.4).

Beide Seiten zeigen sich zufrieden und haben ein gutes und offenes Verhältnis. Defizite in der Zusammenarbeit treten nur vereinzelt und eher verhaltensbedingt auf und betreffen zum Beispiel die mangelnde Zuverlässigkeit oder Kritikfähigkeit mancher Freiwilligen (Vgl. Kap. 2.2.2). Die Freiwilligen äußerten Kritik an langweiligen Tätigkeiten, was auch dem Konzept des Freiwilligenmanagements entspricht, welches die Übernahme solcher durch Freiwillige eher ausschließt.

In der Zusammenarbeit wird darauf geachtet, dass Freiwilligen Partizipation ermöglicht wird und sie bringen häufig Anregungen oder auch mal Kritik ein, die von den Hauptamtlichen aufgegriffen werden und so zu einer Verbesserung der Arbeit beitragen. Wichtige Chancen beim Einbezug Freiwilliger wie die Weiterentwicklung der Organisation und eine bessere inhaltliche Auseinandersetzung mit der Arbeit können so verwirklicht werden. Als besonders positiv und wichtig zeigt sich auch, dass sich die Freiwilligen durch die Hauptamtlichen anerkannt fühlen. Insbesondere diese persönliche Anerkennung nimmt einen hohen Stellenwert für alle Befragten ein und wird durch andere Formen wie eine Jahresabschlussveranstaltung, kleine Geschenke oder das Ausstellen beruflicher Referenzen noch ergänzt. Damit bestehen bereits wichtige Bestandteile eines Anerkennungssystems im Rahmen des Freiwilligenmanagements (Vgl. hierzu Kap. 3.3.7).

Neben dem Spaß an der Tätigkeit und anderen Erwartungen, die durch das Engagement erfüllt werden, versuchen die hauptamtlichen Mitarbeiter Mängel auszugleichen indem Freiwilligen statt Schulungen die Teilnahme an kostenlosen Führungen oder besonders beliebten Tätigkeiten angeboten wird. Außerdem kommunizieren sie, aus welchen Gründen bestimmte Defizite vorliegen, so dass solche Probleme nicht auf die Mitarbeiter projiziert werden. Das Verständnis seitens der Freiwilligen und das allgemein sehr gute Verhältnis zueinander kann möglicherweise auch erklären, warum die Ausübung gleicher Aufgaben nicht zu Konflikten führt, wie sie im zweiten Kapitel der Arbeit beschrieben wurden. Hinzu kommt, dass die Ausübung solcher Aufgaben bei einigen Freiwillige auch den Erwartungen entspricht oder motivierend wirkt, da es ihnen zeigt, wie wichtig ihr Engagement ist. Die Möglichkeit den Wegfall hauptamtlicher Mitarbeiter durch den Einsatz Freiwilliger zu kompensieren halten beide Seiten, aufgrund fachlicher und zeitlicher Restriktionen seitens der Freiwilligen, nur für begrenzt möglich. Allerdings zeigt sich, dass viele Aufgaben, die sonst wegfallen würden, erst durch die Arbeit der Freiwilligen ermöglicht werden (Vgl. hierzu Kap.2.2.1). Die Ausübung gleicher Tätigkeiten im Bereich Naturschutz wird auch durch Herrn Schulte (Vgl. Interview, Frage 3) als problemlos gesehen und sei eher für die Hauptamtlichen befremdlich, die vorwiegend wegen des Entgeltes beim NABU arbeiten, wobei er aber auch intrinsische Motivation nicht ausschließen möchte.

Die hauptamtlichen Mitarbeiter der Naturwacht empfinden die Zusammenarbeit als Abwechslung, fühlen sich unterstützt und schätzen die Flexibilität Freiwilliger. Wie die Evaluationsergebnisse und auch die Interviews gezeigt haben, werden neue Freiwillige oft über persönliche Kontakte gewonnen und die Hauptamtlichen schätzen die Multiplikatorenrolle Freiwilliger. Daher liegen weitere Möglichkeiten der guten Zusammenarbeit darin, neue Freiwillige über die bestehenden Beziehungen zu Freiwilligen zu gewinnen und über diese auch in der Öffentlichkeit für die Arbeit der Naturwacht zu werben.

Insgesamt erfüllt die Zusammenarbeit in der Naturwacht viele Kriterien, wie sie im Freiwilligenmanagement und auch von den Experten als wichtig für eine optimale Ausgestaltung erachtet werden (Vgl. Interview Herr Schulte, Frage 3; Herr Kegel, Frage 2). Sie stellt sich dabei weitaus weniger konfliktreich dar, als die Befunde der Literatur vermuten ließen (Vgl. hierzu Kap. 2.2.2). Eine Verstärkung dieser Möglichkeiten könnte sich durch eine Intensivierung der Zusammenarbeit ergeben, die von fast allen Befragten gewünscht wird und ebenfalls ein Indiz für das gute Verhältnis zueinander ist. Dies zeigt aber auch, dass die Zusammenarbeit durch verschiedene Restriktionen, begrenzt wird (Vgl. hierzu Kap. 5.5). Die Befragten wünschen sich gemeinsame Aktivitäten in erster Linie, um sich persönlich besser kennenzulernen und einen regelmäßigeren Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Dies bezieht sich auch auf einen schutzgebiets- oder organisationsübergreifenden Austausch, der für die Naturwacht auch die Möglichkeit bieten würde, von den Erfahrungen anderer bei der Ausgestaltung der Freiwilligenarbeit zu profitieren. Den Freiwilligen würden so mehr Möglichkeiten der Partizipation und des Austausches auch mit anderen Freiwilligen gegeben, was wiederum den Erwartungen an ihr Engagement entspricht. Im Rahmen solcher Aktivitäten sollten Freiwillige dazu angeregt werden, über ihre Arbeit zu berichten, da daraus Rückschlüsse für die weitere Ausgestaltung des Freiwilligenprogrammes gezogen werden können.

Da bis zum Start des Freiwilligenprojektes keine regelmäßige Zusammenarbeit mit Freiwilligen erfolgte, ist es nicht möglich, Aussagen darüber zu treffen, inwieweit diese positiven Ergebnisse direkt auf das Freiwilligenmanagement zurückzuführen sind und was sich durch die Einführung verändert hat. Dies stellt eine Grenze dieser Arbeit dar.

#### **5.4 Weitervermittlung Freiwilliger gewährleisten**

Für die Weitervermittlung Freiwilliger, die auf vorhandene Stellen nicht passen oder bei zu großen Bewerberzahlen fehlt es aktuell noch an einer klaren und einheitlichen Vorgehensweise. Die Weitervermittlung beschränkt sich auf Verweise an andere Naturschutzorganisationen und eine systematische Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen erfolgt dabei nicht. Insbesondere die strikte Ablehnung eines Koordinators mit solchen Beratungsstel-

len zusammenzuarbeiten, scheint mit dem Konzept des Freiwilligenmanagements nicht vereinbar (Vgl. hierzu Kap. 3.3.4). Eine konsequente Weitervermittlung sollte in dessen Rahmen gewährleistet sein und stellt momentan noch ein Defizit in der Naturwacht dar.

### **5.5 Unzureichende organisatorische Rahmenbedingungen**

Eine zentrale Grenze stellen die unzureichenden Rahmenbedingungen des Freiwilligenprojektes dar. Diese werden von Hauptamtlichen und Freiwilligen gleichermaßen als mangelhaft empfunden und hemmen die Umsetzung des Freiwilligenmanagements. Dabei zeigen sich Probleme vor allem durch die unzureichende Finanzierung des Projektes und die schlechte personelle Situation der Naturwacht. Durch die starke Arbeitsbelastung der Mitarbeiter erscheint eine kontinuierliche Begleitung der Freiwilligen nicht möglich. Dies gilt insbesondere für die Koordinatoren, die trotz der vorangegangenen Aufgabenkritik im Rahmen des Projektes, von anderen Aufgaben nicht entbunden wurden, um den zusätzlichen Arbeitsaufwand auszugleichen. Dies führt zu Kritik seitens der Freiwilligen, die sich vernachlässigt fühlen und bei einigen sogar zu einer Beendigung des Engagements. Auch die Weitergabe von Wissen des Koordinators an andere Hauptamtliche und die allgemeine Kommunikation des Freiwilligenprogrammes in den Schutzgebieten wird durch die personelle Situation begrenzt. Dies führt insgesamt dazu, dass der Koordinator wesentliche Aufgaben dieser Tätigkeit nur unzureichend erfüllen und auch seiner Mittlerrolle nur begrenzt gerecht werden kann (Vgl. hierzu Kap. 5.7). Die personelle Situation bedingt ebenfalls, dass der Einbezug Freiwilliger, meist nicht als Arbeitsentlastung empfunden wird. Auch neue und zusätzliche Aufgaben und Projekte konnten durch den Einbezug Freiwilliger nicht realisiert werden und beide Mitarbeitergruppen nehmen ähnliche Aufgaben wahr. Dies führt zwar, entgegen den Literaturbefunden, nicht zu Konflikten (Vgl. hierzu Kapitel 5.3) zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen, steht aber im Kontrast zur Konzeption, welches eine klare Aufgabenverteilung beschreibt.

Durch die geringen finanziellen Mittel entstehen weitere Probleme. Notwendige Arbeitsmaterialien wie Fachliteratur oder Arbeitsbekleidung können nicht beschafft werden und Qualifizierungsmaßnahmen wie Schulungen werden nur vereinzelt angeboten. Dies entspricht nicht den Erwartungen und Wünschen der Freiwilligen und begrenzt oder verhindert sogar ihren Einsatz. Auch zu den Pflichten der Naturwacht, im Rahmen der Freiwilligenvereinbarung, stellen diese Ergebnisse einen Widerspruch dar.

Mit den finanziellen Mitteln verbunden sind auch Probleme der fehlenden Fahrtkostenerstattung. Aufwandentschädigungen werden von Seiten der Naturwacht generell ausgeschlossen und lediglich Fahrten innerhalb von Freiwilligeneinsätzen sind auf Antrag erstattbar, wobei die bürokratische Art der Kostenerstattung ebenfalls kritisiert wird. Dies

stellt für alle Mitarbeiter einen großen Kritikpunkt dar, zumal die Freiwilligen oft von weit her kommen und steht in Widerspruch zur Konzeption des Freiwilligenmanagements. Dieses geht davon aus, dass Freiwillige die ihre Zeit und Fähigkeiten zur Verfügung stellen, nicht auch noch durch das Engagement entstehende Kosten selber tragen sollten (Vgl. hierzu Kap. 3.3.1). Vor allem das Engagement einkommensschwacher Freiwilliger wird dadurch eingeschränkt, wobei die Evaluationsergebnisse zeigen, dass gerade einkommensschwache Gruppen wie Arbeitslose oder Rentner einen großen Teil der Freiwilligen bei der Naturwacht ausmachen. Für manche Freiwilligen stellt dies auch eine derart große Barriere dar, dass sie ein Engagement erst gar nicht beginnen oder bereits nach kurzer Zeit beenden. Dabei könnte bereits eine geringe Pauschale, die die tatsächlichen Kosten nicht deckt, dazu beitragen, dass Freiwillige sich häufiger engagieren und würde den Freiwilligen außerdem zusätzlich Anerkennung signalisieren.

Auch Herr Schulte (Vgl. Interview, Frage 3), sieht das Zahlen von Aufwandsentschädigungen als Grundvoraussetzung für freiwilliges Engagement an, die beim NABU erfüllt werden. Barrieren finanzieller Art stellen sich hier durch die Pflicht Freiwilliger zur Mitgliedschaft, wie sie bei der Naturwacht aufgrund ihrer Organisationsstruktur nicht besteht. Diese Pflicht bewirkt, dass Freiwillige neben ihrer Arbeitsleistung auch Geld in Form von Mitgliedsbeiträgen spenden müssen und kann, wie die fehlenden Aufwandsentschädigungen bei der Naturwacht dazu führen, dass Freiwillige von einem Engagement ausgeschlossen werden. Andererseits wird diese Grenze von Herrn Schulte auch als Möglichkeit gesehen, da Mitgliedsbeiträge einen wichtigen Teil der finanziellen Basis beim NABU darstellen. Aktuelle Diskussionen, dass auch Nicht Mitglieder als Freiwillige tätig sein können, sind bislang ohne Ergebnis und es zeichnet sich ab, dass vorerst alles so bleiben wird. Dies wird vor allem damit begründet, dass an der Mitgliedschaft auch das Stimmrecht und der Versicherungsschutz hängt und man Ängste hat durch die Aufweichung dieser Grenze zwei Klassen von Freiwilligen zu schaffen.

Die dargestellten Grenzen in der Naturwacht lassen auf eine unzureichende Planung und insbesondere Bedarfeinschätzung des Freiwilligenmanagements schließen und der Stellenwert Freiwilliger für die Naturwacht scheint unklar (Vgl. hierzu Kap. 3.3.1). Dieser Befund wird durch den bisher nicht erfolgten Einbezug Freiwilliger ins Leitbild der Naturwacht unterstützt, so dass angenommen werden muss, dass Freiwilligenarbeit nur eine untergeordnete Rolle einnimmt. Im Vergleich dazu wird beim BUND der Wichtigkeit der Themas, durch einen Einbezug Freiwilliger ins Leitbild, Rechnung getragen (Vgl. Interview Frau Löw, Frage 1). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass entscheidende Rahmenbedingungen für eine umfassende Umsetzung von Freiwilligenmanagement nicht

gegeben sind und Möglichkeiten wie eine Intensivierung des freiwilligen Engagements aufgrund neuer Projekte dadurch nicht umfassend verwirklicht werden können.

### **5.6 Unzureichende Würdigung hauptamtlicher Mitarbeiter**

Problematisch stellt sich auch die Würdigung der Hauptamtlichen für ihre Arbeit mit Freiwilligen durch die Organisation und deren Leitung dar, die keiner der Befragten für gegeben hält. Wie im dritten Kapitel dargestellt und durch Herrn Kegel (Vgl. Interview, Frage 2) ebenfalls hervorgehoben, stellt auch die Anerkennung und Unterstützung Hauptamtlicher einen wesentlichen Bestandteil von Freiwilligenmanagement dar und ist eine wichtige Voraussetzung für eine positiven Haltung Hauptamtlicher gegenüber Freiwilligen. Die fehlende Würdigung der erhöhten Arbeitsbelastung zum Beispiel in Form einer zusätzlichen Vergütung oder Aufgabendeligation, wird von einigen Hauptamtlichen als kritisch empfunden und bezieht sich auch auf fehlende Anerkennung seitens anderer Hauptamtlicher. Frau Löw (Vgl. Interview, Frage 2) gibt in diesem Zusammenhang an, dass es vor allem aufgrund fehlender gegenseitiger Anerkennung beim BUND oft Probleme gibt. Ausgeglichen wird dieser Mangel, indem die Hauptamtlichen der Naturwacht ihre Anerkennung dann unmittelbar über die Freiwilligen, die gemeinsame Zusammenarbeit und deren Arbeitsergebnisse beziehen. Dies zeigt nochmal auf, welche Chancen in dem guten Verhältnis von hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeitern der Naturwacht stecken.

In diesem Zusammenhang führt Herr Kegel (Vgl. Interview, Frage 2) an, dass die empfundene fehlende Anerkennung der hauptamtlichen Mitarbeiter der Naturwacht wahrscheinlich auch auf ein falsches Verständnis davon zurück zuführen ist. Diese würden damit wohl eher eine monetäre Entlohnung oder ein ausdrückliches „Dankeschön“ verbinden. Anerkennung würde aber auf vielen Wegen erfolgen, die die Mitarbeiter dann auch auf sich beziehen müssten. Auch die Qualifizierung der Koordinatoren sieht er als explizite Anerkennungsmaßnahme, die dies den Mitarbeitern den Erwerb neuen Wissens und bessere berufliche Chancen ermöglicht, da der Bedarf an Koordinatoren in den nächsten Jahren steigen wird. Außerdem sei dadurch auch ihr Arbeitsplatz bei der Naturwacht sicherer als der anderer Kollegen, so dass die Hauptamtlichen insgesamt wohl einfach nicht merken, dass sie Anerkennung erfahren.

### **5.7 Ängste und fehlende Beteiligung weiterer hauptamtlicher Mitarbeiter**

Die Untersuchungsergebnisse haben gezeigt, dass ein Großteil der Arbeit mit Freiwilligen beim jeweiligen Koordinator liegt, was auch seiner Rolle in der Konzeption des Freiwilligenmanagements entspricht (Vgl. hierzu Kap. 3.2). Für die Freiwilligen ist er der zentrale Ansprechpartner und die meisten Aktivitäten gehen von ihm aus. Damit stellt das Vorhan-

densein eines qualifizierten Freiwilligenkoordinators eine wichtige Voraussetzung und auch Möglichkeit dar, Freiwillige in die Naturwacht zu integrieren und zwischen verschiedenen Interessen zu vermitteln. Allerdings ist dies, wie bereits dargelegt, nur zu einem Teil durch den Koordinator leistbar und die Beteiligung weiterer Hauptamtlicher notwendig. Teilweise findet bereits eine Aufgabenteilung und Weitergabe von Kompetenzen statt, was aber wiederum durch die starke Arbeitsbelastung aller Mitarbeiter begrenzt wird.

Eine weitere Grenze stellt dabei auch das fehlende Interesse oder die immer noch ablehnende Haltung einiger Hauptamtlicher gegenüber Freiwilligen dar. Dass im Rahmen der Untersuchung keine Interviews mit solchen Mitarbeitern realisiert werden konnten, stellt eine Grenze dieser Arbeit dar. Aus den vorhandenen Interviews ging hervor, dass einige Mitarbeiter Konkurrenz- und Arbeitsplatzverlustängste haben, wie sie im zweiten Kapitel der Arbeit geschildert wurden und sich gegenüber Freiwillige teilweise unhöflich und ablehnend verhalten. Andere sind froh, wenn sie mit dem Freiwilligenprogramm nicht behelligt werden und die Evaluationsergebnisse der Freiwilligen belegen ebenfalls, dass eine reibungslose Zusammenarbeit nicht überall gegeben ist. Auch die befragten Hauptamtlichen hatten anfänglich mit diversen Befürchtungen zu kämpfen und erst im Zuge der Zusammenarbeit wurde für sie deutlich, dass Freiwillige sie nicht ersetzen sollen und können. Ursächlich für solche Probleme war auch das zeitliche Zusammenfallen von Stellenabbau und Beginn des Freiwilligenprojektes bei der Naturwacht.

Diese Aspekte legen nahe, dass Inhalte und Bedeutung des Projektes nicht für alle Mitarbeiter ausreichend kommuniziert werden und ein stetiger Einbezug der Mitarbeiter, wie in der Projektkonzeption vorgesehen, nicht erfolgt ist. Hier muss eine stärkere Aufklärung und Beteiligung Hauptamtlicher am Freiwilligenmanagement erfolgen. Dies vor allem auch vor dem Hintergrund, dass für die befragten Freiwilligen eine schlechte Beziehung zu den hauptamtlichen Mitarbeitern ein Hauptgrund für die Beendigung ihres Engagements wäre. Möglichkeiten und Grenzen freiwilliger Tätigkeit müssen bei der Naturwacht bekannt und respektiert sein, wodurch den Hauptamtlichen auch die Angst vor einer Ersetzung ihres Arbeitsplatzes oder einer Abwertung ihrer Arbeit genommen werden könnte. Damit verbunden muss auch über eine bessere Abgrenzung der Aufgabenbereiche nachgedacht werden. Auch wenn die Befragten Konflikte diesbezüglich ausschließen, könnte dies dennoch ein wesentlicher Grund für die Ablehnung der Mitarbeiter sein, die noch nicht in das Freiwilligenprojekt involviert sind (Vgl. hierzu Kap. 2.2.2;3.3.1).

Auch die Experteninterviews belegen Probleme, wie sie im zweiten Kapitel geschildert wurden (Vgl. Interview Herr Schulte, Frau Löw, Herr Kegel, Frage 2) wobei es beim NABU und BUND nur wenig Bereiche gibt, in denen Freiwillige und Hauptamtliche zusammen-

arbeiten, da die Organisationen überwiegend von ehrenamtlichen Mitarbeitern getragen werden. Neben Spannungen wie sie auch in der Naturwacht bestehen, gibt es hier auch Ängste von Seiten der Ehrenamtlichen, die sich verdrängt fühlen und die Notwendigkeit des Einsatzes Hauptamtlicher vor allem im Hinblick auf zeitliche Verfügbarkeit nicht verstehen (Vgl. hierzu Kap. 2.2.1). Eine intensivere Zusammenarbeit erfolgt in den Leitungsebenen, in denen ehrenamtlicher Vorstand und hauptamtliche Geschäftsführung zusammenarbeiten und auch hier ergeben sich Spannungen, wie sie im zweiten Kapitel dargestellt wurden. Konflikten durch fehlende Abstimmung oder Kompetenzengerangel versucht man beim NABU durch Leitlinien für eine gute Zusammenarbeit zu begegnen, die zum Beispiel die Gleichbehandlung beider Seiten oder gemeinsame Schulungen beinhalten (Vgl. Interview Herr Schulte, Frage 2) und die somit Elemente des Freiwilligenmanagements aufgreifen. Da in diesen Organisationen Ehrenamtliche überwiegen, werden die Hauptamtlichen insgesamt eher als Servicepersonal für diese verstanden, was die meisten Ehrenamtlichen auch zu schätzen wissen und was Befunden der Literatur entspricht.

### **5.8 Verbesserung der Evaluation**

Die regelmäßige Evaluation des Freiwilligenprogrammes der Naturwacht bietet die Möglichkeit Erfolge zu kommunizieren und das Freiwilligenmanagement weiterzuentwickeln. Ein Vorteil stellt hierfür die systematische und einheitliche Umsetzung des Konzepts in den einzelnen Schutzgebieten dar, was Vergleichbarkeit ermöglicht und eine umfassende Evaluation erleichtert. Dies stellt vor dem Hintergrund der Expertenaussagen einen entscheidenden Vorteil gegenüber anderen Naturschutzorganisationen dar. Frau Löw (Vgl. Interview, Frage 1) führt dazu aus, dass aufgrund der föderalen Struktur des BUND solche Evaluationen nur unter großem Aufwand zu betreiben sind, da kein einheitlicher Aufbau erfolgen kann und jeder Verband Freiwilligenmanagement anders umsetzt.

Eine Einschränkung für die Aussagefähigkeit der Evaluationsergebnisse der Naturwacht stellt die geringe Beteiligungsquote der Freiwilligen dar. Hier muss künftig versucht werden, ihnen die Wichtigkeit dieser Befragungsergebnisse für die weitere Ausgestaltung ihrer Arbeit zu verdeutlichen, um sie zu mehr Beteiligung anzuregen. Auch der bisher nicht erfolgte Einbezug weiterer Hauptamtlicher an der Evaluation verhindert eine umfassende Bewertung des Freiwilligenmanagements (Vgl. hierzu Kap. 3.3.8). Auch hier muss künftig versucht werden, mehr Hauptamtliche in den Evaluationsprozess einzubeziehen, um so zu aussagefähigeren Ergebnissen zu kommen und das Freiwilligenmanagement darauf aufbauend weiterzuentwickeln. Solche Ergebnisse ermöglichen es dann auch bei Sponsoren oder dem Land Brandenburg, als wichtigstem Mittelgeber, für das Freiwilligenprogramm und die Naturwacht zu werben und so vielleicht auch weiteren Kürzungen vor-

zubeugen. Auch Herr Kegel (Vgl. Frage 3) sieht in der Evaluation große Chancen liegen, finanziell von einem professionellen Freiwilligenmanagement zu profitieren, zum Beispiel indem die Vergabe von Fördermitteln vom Anteil der Freiwilligenarbeit in einer Organisation abhängig gemacht wird.

Von Interesse wäre es, genauer zu ermitteln, warum die Freiwilligen der Naturwacht einige Aussagen kritisch beurteilen, zum Beispiel indem Unterfragen zu Aspekten wie der Zusammenarbeit gestellt werden. Aufschlussreich könnte es für die Naturwacht ferner sein, Gründe dafür zu erheben, dass der Zeitbedarf der Hauptamtlichen für das Freiwilligenmanagement so unterschiedlich ausfällt. Ob dies zum Beispiel in Beziehung zur Anzahl von Freiwilligen in einem Schutzgebiet steht, kann den Evaluationsergebnissen nicht entnommen werden. In diesem Zusammenhang wäre es auch von Bedeutung, Ursachen für die ungleiche Verteilung Freiwilliger in den Schutzgebieten zu ergründen. Während einige Interviewpartner angeben, aufgrund der vielen Bewerber, sogar Freiwillige ablehnen zu müssen, scheitern in anderen Gebieten Projekte an der geringen Zahl von Freiwilligen. Aus solchen Ergebnissen könnten dann wichtige Rückschlüsse für die weitere Ausgestaltung des Freiwilligenmanagements geschlossen werden, zum Beispiel indem man sich bei der Gewinnung Freiwilliger auf bestimmte Schutzgebiete besonders konzentriert.

Einige der bereits vorhandenen Evaluationsergebnisse decken sich mit den gewonnenen Untersuchungsergebnissen und belegen, dass bestimmte Defizite bereits länger bestehen und der Naturwacht bekannt sein müssten. Das wiederum zeigt, dass aus den Evaluationsergebnissen noch keine weitreichenden Konsequenzen gezogen wurden, um die beschriebenen Mängel abzubauen.

## **6. Zusammenfassung und Ausblick**

In der vorliegenden Arbeit stand die Frage der Umsetzung von Freiwilligenmanagement in der Naturwacht Brandenburg im Mittelpunkt. Ein Schwerpunkt bildete dabei die Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeitern. Im folgenden werden die wichtigsten Untersuchungsergebnisse zusammenfassend dargestellt und ein Ausblick auf damit verbundenen weiteren Forschungsbedarf für NPO gegeben.

Freiwilligenmanagement zielt darauf ab, freiwilliges Engagement zu wecken und zu fördern. Es eröffnet Bürgern Möglichkeiten aktiv zu werden und unterstützt die hauptamtlichen Mitarbeiter in NPO. Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass in der Naturwacht Brandenburg Freiwilligenmanagement in weiten Teilen systematisch angewandt und umgesetzt wird. Dadurch ist es ihr möglich, Engagementpotenziale im Bereich des Naturschutzes für ihre Arbeit zu nutzen und Herausforderungen, die die Integration Freiwilliger

mit sich bringen, zu bewältigen. Im Rahmen der Umsetzung zeigte sich, dass nicht alle Elemente des Freiwilligenmanagements, wie der Abschluss einer Freiwilligenvereinbarung oder ein umfangreiches Einführungsprogramm idealtypisch und für alle Beteiligten gleichermaßen angewandt werden können, was auch den Erwartungen der Freiwilligen und der Flexibilität des Prozesses entspricht.

Durch den professionellen Aufbau ihres Freiwilligenmanagements kann die Naturwacht, viele Möglichkeiten die durch den Einbezug Freiwilliger und eine gute Zusammenarbeit dieser mit den hauptamtlichen Mitarbeitern entstehen, bereits verwirklichen. Mit Hilfe der Freiwilligen wird die Naturwacht teilweise erst in die Lage versetzt, bestimmte Aufgaben ausführen zu können. Die Naturwacht profitiert von den unterschiedlichen Kompetenzen der Freiwilligen und deren Wissen und kann sich dadurch auch inhaltlich besser mit ihrer Arbeit auseinandersetzen. Als besonders förderlich für die Integration Freiwilliger hat sich der offene Zugang für diese und die Aufnahme und Umsetzung ihrer Motive und Erwartungen durch die hauptamtlichen Mitarbeiter erwiesen. Der Strukturwandel freiwilliger Arbeit spiegelte sich dabei auch in den Interviews wieder. Neben altruistischen Motiven stellen auch der Erwerb neuen Wissens oder die berufliche Neuorientierung wesentliche Gründe für ein Engagement dar und neben regelmäßigen werden auch projektbezogene Tätigkeiten ausgeführt. Als besonders positiv stellt sich die gesamte Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeitern dar. Diese wird im Rahmen wichtiger Elemente des Freiwilligenmanagements wie Partizipation, Anerkennung und Motivation der Freiwilligen durch die Hauptamtlichen gefördert, wobei der Freiwilligenkoordinator eine zentrale Rolle spielt. Eine wichtige Erkenntnis besteht auch darin, dass sich die Motive und Erwartungen der Mitarbeitergruppen oft ähnlich waren, während in den Befunden der Literatur meist die Gegensätzlichkeit hervorgehoben wird. Ob dies ursächlich für das gute Verhältnis ist, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht beantwortet werden. Vor diesem Hintergrund wären weitergehende Untersuchungen zu dieser Thematik von Interesse.

Die vorhandenen Freiwilligenmanagementstrukturen stellen damit eine gute Grundlage dar, um die systematische Zusammenarbeit mit Freiwilligen auszubauen. Besondere Aufmerksamkeit muss dabei weiterhin dem Verhältnis von Hauptamtlichen und Freiwilligen in der Naturwacht gewidmet werden. Trotz der großen Zufriedenheit aller Gesprächspartner mit der Zusammenarbeit wurde deutlich, dass nicht alle Hauptamtlichen der Integration Freiwilliger in die Naturwacht positiv gegenüberstehen und viele sich am Freiwilligenprojekt noch nicht beteiligen. Hier sollte die Akzeptanz der Mitarbeiter noch weiter gefördert werden, indem sie aktiv einbezogen und Vorurteile und Ängste geklärt werden.

Eine zentrale Grenze bei der Umsetzung des Freiwilligenmanagements stellen die unzureichenden finanziellen und personellen Rahmenbedingungen in der Naturwacht dar. Diese bewirken, dass eine kontinuierliche Begleitung der Freiwilligen, Qualifizierungsmaßnahmen für diese oder der Aufbau neuer Projekte nur teilweise erfolgen kann. Der Wichtigkeit des Freiwilligenkoordinators sollte außerdem durch eine Entlastung von anderen Aufgaben Rechnung getragen werden. Im Zusammenhang mit den finanziellen Rahmenbedingungen stellt insbesondere die fehlende Fahrtkostenerstattung eine Engagementbarriere dar und schließt einkommensschwache Freiwillige aus. Zentraler Ausgangspunkt eines erfolgreichen Freiwilligenmanagements ist jedoch die Erkenntnis, dass freiwilliges Engagement eine gesellschaftlich wertvolle Arbeit ist, die es nicht kostenlos gibt. Von Seiten der Naturwacht müssen die künftigen Rahmenbedingungen für das Freiwilligenmanagement verbessert werden, um durch den Einbezug Freiwilliger noch mehr Möglichkeiten realisieren zu können und Erwartungen der Freiwilligen erfüllen zu können. Auch in der Evaluation, der Weitervermittlung Freiwilliger und der Anerkennung der hauptamtlichen Mitarbeiter liegen Defizite bei der Umsetzung des Freiwilligenmanagements. Dass die aufgezeigten Grenzen vielfach bereits in den Evaluationsergebnissen der Naturwacht deutlich wurden verweist um so mehr auf die Wichtigkeit diese aufzulösen, wenn man Freiwillige langfristig binden möchte.

Eine besondere Erkenntnis im Rahmen der Experteninterviews stellte der Befund dar, dass es in traditionellen Naturschutzorganisationen vor allem zwischen langjährig aktiven und neuen Freiwilligen zu Spannungen kommt und Interessierten der Engagementzugang erschwert wird. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass dies nicht nur für den Bereich des Naturschutzes gilt, sondern allgemein für NPO in denen schon lange Ehrenamtliche arbeiten. Da sich die Literatur und auch das Konzept des Freiwilligenmanagements auf die Zusammenarbeit Freiwilliger und Hauptamtlicher konzentriert, wird hier ein erheblicher Forschungsbedarf gesehen. Generelle Unterschiede im Freiwilligenmanagement und der Zusammenarbeit Hauptamtlicher und Freiwilliger in Naturschutzorganisationen im Vergleich zu anderen Bereichen ließen sich im Rahmen der Experteninterviews nicht belegen. Auch hier könnten weitergehende Untersuchungen von Interesse sein, da der Naturschutzbereich diesbezüglich nur wenig erforscht scheint. Vorhandene Untersuchungen konzentrieren sich auf den Bereich der Sozialen Arbeit. Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich auch hinsichtlich des Nutzens von Freiwilligenmanagement. Eine umfassende Studie, die die Situation vor und nach der Einführung dieses Konzeptes in NPO evaluiert hat, konnte im Rahmen der Recherchen für diese Arbeit nicht ermittelt werden. Solche konkreten Ergebnisse könnten auch einen Anreiz für NPO darstellen, sich mit dem Thema Freiwilligenmanagement intensiver zu befassen und dessen Relevanz verdeutlichen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass das Freiwilligenprojekt der Naturwacht in vielen Teilen erfolgreich ist und wichtige Ziele des Projektes erreicht werden konnten. Im professionellen Aufbau der Freiwilligenarbeit liegen Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Naturschutzorganisationen, die es auszubauen und zu kommunizieren gilt. Eine gute Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeitern stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar und kann mit Hilfe des Freiwilligenmanagements optimal gestaltet werden. Freiwilligenmanagement sollte dabei als ein sich ständig verändernder Prozess und nicht als starres System verstanden werden. Es sind Strukturen gesucht, die Vielfalt und Flexibilität ermöglichen und einladend und transparent für Engagementbereite gestaltet sind. Die Gewährleistung der mit dem Freiwilligenmanagement verbundenen personellen, sachlichen und finanziellen Rahmenbedingungen stellt dafür eine grundlegende Bedingung dar, über die sich alle NPO, die mit Freiwilligen arbeiten möchten, im klaren sein sollten.

**Literaturverzeichnis**

Badelt, C.: Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor, in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management, 3. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2002. S. 573-604.

Bartjes, H./Otto, U.: Mit Engagement können, in: Otto, U. u.a. (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement. Eine Herausforderung für Fachkräfte und Verbände, Leske+Budrich, Opladen 2000, S. 51-77.

Beher, K. u.a.: Strukturwandel des Ehrenamtes. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess, Juventa, Weinheim/ München 2000.

Beher, K.: Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Bürgerschaftliches Engagement und Management, in: Projekt Bürgerschaftliches Engagement und Management, u.a. (Hrsg.), Rasch Druckerei, Bramsche 2005.

Biedermann C.: Was heißt Freiwillige managen? – Grundzüge des Freiwilligen-Managements, in: Nährlich, S./ Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung, Leske+Budrich, Opladen 2000, S. 107-128.

Biedermann, C.: Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren. Eine Handlungsanleitung, in: Rosenkranz, D./Weber, A. (Hrsg.): Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Juventa, Weinheim/ München 2002, S. 79-87.

Biedermann, C.: Freiwilligenarbeit koordinieren. Volunteering und Volunteer-Management in Großbritannien, Förderverein für Jugend und Sozialarbeit e.V. (Hrsg.), Berlin 1998.

Biedermann, C.: Teamgeist gefragt- Hauptamt versus Ehrenamt, in: Menschen, Ideen, Projekte. Wettbewerbsdokumentation startsocial, Düsseldorf 2001, S. 61-63, abgerufen unter:

[http://www.startsocial.de/downloads/2004/Abschlussdokumentation\\_startsocial2001.pdf](http://www.startsocial.de/downloads/2004/Abschlussdokumentation_startsocial2001.pdf)  
am 11.10.2006.

Bierhoff H-W.: Wie entsteht soziales Engagement und wie wird es aufrechterhalten?, in: Rosenkranz, D./Weber, A. (Hrsg.): Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Juventa, Weinheim/ München 2002, S. 21-42.

BMFSFJ: Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichen Engagement. München 2005, abgerufen unter:

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Arbeitsgruppen/Pdf-Anlagen/freiwilligen-survey-langfassung,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf>, am 12.11.2006.

Bock, T.: Vom Laienhelfer zum freiwilligen Engagierten, in: Rosenkranz, D./Weber, A. (Hrsg.): Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Junfermann, Weinheim/ München 2002, S. 11-20.

Burmeister, J.: Qualifizierung für Ehrenamt und Freiwilligkeit, Robert Bosch Stiftung (Hrsg.), Stuttgart 1999.

Daneke, S.: Freiwilligenarbeit in der Altenhilfe. Motivieren-organisieren-honorieren, Urban & Fischer, München/Jena 2003.

Dierker, H.: Ehrenamt: Freiwilligenarbeit, in: Wolf, J. (Hrsg.). Kursbuch Vereinsmanagement. Alles, was Ehren- und Hauptamtliche wissen müssen, Ueberreuter, Wien 1999, S. 63-89.

Ebert, O.: Aktuelle Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven der Freiwilligenagenturen in Deutschland, in: Olk, T. (Hrsg.): Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Fakten Prioritäten Empfehlungen, Berlin 2003, S. 74-80.

Ettel, M./Nowotny, C.: Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs, in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management, 3. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2002. S. 225-258.

Europarc Deutschland (Hrsg.): Teamarbeit in Großschutzgebieten. Freiwilligenmanagement in Planung und Praxis, agit-druck, Berlin 2006.

Europarc Deutschland (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Großschutzgebieten. Freiwillige integrieren und qualifizieren- Möglichkeiten der Planung und Umsetzung am Beispiel der Naturwacht Brandenburg, agit-druck, Berlin 2003.

Gaskin, K. u.a.: Ein neues bürgerschaftliches Europa. Eine Untersuchung zur Verbreitung und Rolle von Volunteering in zehn Ländern, Lambertus, Freiburg im Breisgau 1996.

Heimgartner, A.: Ehrenamtliche bzw. freiwillige Arbeit in Einrichtungen Sozialer Arbeit, Peter Lang, Frankfurt a.M 2004.

Heinemann, K./Schubert, M.: Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit in Sportvereinen. Eine empirische Studie zur Professionalisierung am Beispiel eines ABM-Programms, Hofmann, Schondorf 1992.

Höflacher, S.: Wird ehrenamtliche Tätigkeit im Nonprofit-Sektor durch zunehmende Professionalisierung verdrängt?, in: Witt, D. u.a. (Hrsg.): Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen. Eine Dokumentation, Deutscher Universitätsverlag/Gabler, Wiesbaden 1999, S. 51-63.

Jäger, D.: Konkurrenz oder Kooperation? Aspekte der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen zwischen „Professionellen“ und „Freiwilligen“ in der Sozialarbeit, Blumhardt, Hannover 2001.

Kegel, T.: Gute Organisation vorausgesetzt. Aufgaben für das Management von Volunteers, in: Rosenkranz, D./Weber, A. (Hrsg.): Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Juventa, Weinheim/ München 2002, S. 89-101.

Mayerhofer, H.: Der Stellenwert Ehrenamtlicher als Personal in Nonprofit Organisationen. in: Eckardstein, D./Ridder, H-G. (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, Rainer Hampp, München und Mering 2003, S. 97-118.

McCurley, S./Lynch, R (Hrsg.): Essential Volunteer Management, 2. Auflage, London 1998.

Möller, K.: Bürger(gesell)schaftliches Engagement als Herausforderung für Soziale Arbeit-Theoretische Grundlegungen, in: Möller K. (Hrsg.): Auf dem Weg in die Bürgergesellschaft? Soziale Arbeit als Unterstützung bürgerschaftlichen Engagement, Leske+Budrich, Opladen 2002, S. 29-50.

Mutz, G.: Bürgerengagement und Soziale Arbeit- Anmerkungen zu einem problematischen Verhältnis aus empirischer Sicht, in: Möller K. (Hrsg.): Auf dem Weg in die Bürgergesellschaft? Soziale Arbeit als Unterstützung bürgerschaftlichen Engagement, Leske+Budrich, Opladen 2002, S. 11-28.

NaturSchutzFonds Brandenburg (Hrsg.): Naturwacht Brandenburg. Mittler zwischen Mensch und Natur, Berlin 2006.

Nährlich, S./Zimmer, A.: Management Know-how für die aktive Bürgerschaft, in: Nährlich, S./ Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung, Leske+Budrich, Opladen 2000, S. 9-21.

Nörber, M.: Kooperation oder Konkurrenz. Zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Freiwilligen, Ehrenamtlichen und Hauptberuflichen in der Sozialen Arbeit, in: Sozialmagazin, 26. Jg., 4/2001, S. 23-28.

Nörber, M.: Kooperation und Konkurrenz. Oder?. Zum Verhältnis von Freiwilligen, Ehrenamtlichen und Hauptberuflichen in der Sozialen Arbeit, in: Sozialmagazin, 26. Jg., 4/2001, S. 12-22.

Otto-Schindler, M.: Berufliche und ehrenamtliche Hilfe. Perspektiven der Zusammenarbeit, Universitätsverlag Rasch, Osnabrück 1996.

Regnet E.: Alles paletti? Volunteers und Konfliktmanagement, in: Rosenkranz, D./Weber, A. (Hrsg.): Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Juventa, Weinheim/ München 2002, S. 103-117.

Reifenhäuser, C. u.a.: Lehrbuch Strategisches Freiwilligen-Management, Förderverein für Jugend und Sozialarbeit e.V. /Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (Hrsg.), Berlin 2004.

Rosenblatt, B.: Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichen Engagement. Band 1: Gesamtbericht, Kohlhammer, Stuttgart usw. 2000.

Schöffler, M.: Ehrenamtliche Mitarbeit organisieren, Vincentz Network, Hannover 2006.

Schütte, N.: Bezahltes Personal in Nonprofit-Organisationen. Pro und Contra- Argumente zur Professionalisierung, in: Nährlich, S./ Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung, Leske+Budrich, Opladen 2000, S. 129-146.

Steinbacher, E.: Bürgerschaftliches Engagement in Wohlfahrtsverbänden. Professionelle und organisationale Herausforderungen in der Sozialen Arbeit, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2004.

Theis-Born, K.: Management sozialer Dienste, Universität München (Hrsg.), München 1997.

Wadsack, R.: Erfolgreich mit Ehrenamtlichen. Gewinnung+Betreuung= Motivation?, in: Geisen, R./Mühlbauer, B. (Hrsg.) Die Ehrenamtlichen. Sozialkultur, Recht und Praxis der Freiwilligenarbeit, LIT, Münster 2002. S. 6-29.

Zimmer, A./Priller, E.: Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte- Sektor- Forschung, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2004.

### **Internetquellen**

Naturwacht Leitbild, abgerufen unter:

<http://www.naturwacht.de/cssversion/index.php?link=info&unterpunkt=Leitbild>,  
am 12.11. 2006.

Naturwacht Geschichte, abgerufen unter:

<http://www.naturwacht.de/cssversion/index.php?link=info&unterpunkt=Geschichte>,  
am 12.11. 2006.