



## Langfristige Bindung von ehrenamtlichen Kräften: Bausteine eines Soll-Prozesses

*Rebecca Nell, Patrick Drews, Arieta Thaqi*

### Zusammenfassung

„Ehrenamtliches Engagement bildet die Basis für den Bevölkerungsschutz in Deutschland“ (Wenzel et al. 2012) – die Organisationen mit ehrenamtlichen Kräften müssen sich jedoch neuen Herausforderungen stellen und sind mehr denn je auf das ehrenamtliche Engagement angewiesen. Unter Verwendung verschiedener Methoden wurden daher im Rahmen dieser Untersuchung u. a. Möglichkeiten der Akquise und der langfristigen Bindung mit Akteuren aus der Praxis diskutiert und identifiziert.

### Rolle des Ehrenamts im deutschen Bevölkerungsschutz

Der deutsche Bevölkerungsschutz wie man ihn heute kennt, bestehend aus gesetzlich vorgeschriebene Strukturen und Zuständigkeiten von Behörden sowie festgelegten, effizienten Ablaufstrukturen, entwickelte sich aus diversen individuellen Leistungen. Verschiedene Formen der Hilfsleistungen (z. B. medizinisch oder technisch) wurden zum größten Teil von Stadtgemeinden und deren Bürgern initiiert. Folglich überrascht es nicht, dass der deutsche Bevölkerungsschutz zivilgesellschaftliche bzw. bürgerschaftliche Kernelemente aufweist (Geier 2017). 1,7 Millionen Menschen engagieren sich ehrenamtlich im deutschen Bevölkerungsschutz (Seitz 2012). Das Zusammenspiel von hauptamtlichen und ehrenamtlichen Kräften ist dabei für das Funktionieren des Bevölkerungsschutzes unabdingbar (Cronenberg 2018; Seitzers 2012).

**Was kennzeichnet ehrenamtliche Einsatzkräfte?** Ehrenamtliche Einsatzkräfte arbeiten unentgeltlich und weisen zudem eine formale Zugehörigkeit zu einer (Non-Profit-) Organisation auf (Erlinghagen 2003; Dynes & Quarantelli 1977). Neben der Teilnahme an Ausbildungs- und Übungsveranstaltungen, sowie den Einsätzen, sind bestimmte Ehrenämter an eine Rechtsgrundlage geknüpft und weisen eine Bindung zu staatlichen Aufgaben auf. Zudem entwickelt sich in der neuen Ehrenamtsforschung die weitere Form der selbstständig organisierten Ehrenämter mit einer eher losen organisationalen Bindung (Jännert et al. 2011). Es zeigt sich, dass ehrenamtliche Tätigkeiten fünf Kerneigenschaften aufweisen: Die Tätigkeiten werden **freiwillig** (1) und **unentgeltlich** (2) absolviert und orientieren sich auch am **Wohlergehen familienfremder Personen** (3). Ehrenamtliche sind an eine **Organisation oder Gruppierung** gebunden (4) und erfüllen die Tätigkeiten über einen **bestimmten Zeitraum** hinweg (5) (Ehrhardt 2011).



## Neue Herausforderungen im Bevölkerungsschutz

Die haupt- und ehrenamtlichen Akteure sehen sich zunehmend mit neuen Herausforderungen und veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert (Karutz et al. 2017). Die Anzahl von Krisenereignissen steigt, Krisen sind zunehmend vielfältig und komplex (z. B. Terroranschläge) und durch die Nutzung von neuen Kommunikations- und Informationsinstrumenten (z. B. Twitter und Facebook) kann die Dynamik einer Krise schnell beeinflusst werden (Geier 2017; Karutz et al. 2017; Nolting & Thießen 2008). Potenziale und Folgen, von Schadenslagen sind häufig unberechenbar. Folglich ist das Vorhandensein von ausreichend personellen Ressourcen unabdingbar für die Bewältigung einer Lage.

Das langfristige Ehrenamt zeigt jedoch eine rückläufige Entwicklung (Seitz 2012). Diese sinkenden Zahlen gefährden die Stabilität des deutschen Bevölkerungsschutzes. Ursächlich dafür sind u. a. Probleme bei der Gewinnung von neuen Mitgliedern und frühe Ausstiegsquoten (Wenzel et al. 2012). Die Aussetzung der Wehrpflicht, der demografische Wandel, zunehmende Flexibilität im Job und ein steigendes Freizeitangebot, sind zudem Rahmenbedingungen, die zu sinkenden Zahlen im Bereich Ehrenamt führen (Seitz 2012). Um den neuen Herausforderungen zielführend begegnen zu können, rückt die Helfendengewinnung, ebenso wie die langfristige Bindung in den Fokus der Organisationen des deutschen Bevölkerungsschutzes (BBK 2007). Im Bereich der langfristigen Bindung existieren bereits viele Konzepte, die von tätigkeitsbezogenen Aspekten über Kostenerstattungen bis zur Anerkennung durch die Bevölkerung reichen (Wenzel et al. 2012). Zudem stellt die langfristige Bindung von eigentlichen Spontanhelfenden eine Möglichkeit der Mitgliedergewinnung dar (Seitz 2012). Spontane Hilfsleistungen der Bevölkerung, wie bspw. bei der Flüchtlingslage, nehmen im Bevölkerungsschutz weiterhin zu. Die letzten Jahre haben gezeigt, dass spontanes, ungebundenes, kurzfristiges Engagement vermehrt von der Zivilbevölkerung durchgeführt wird (z. B. Elbhochwasser, Flüchtlingslage) (Alscher et al. 2018).

Das Institut für Arbeitswissenschaften und Technologiemanagement der Universität Stuttgart (IAT) hat sich im Rahmen von REBEKA mit den Aspekten der Gewinnung und Bindung von ehrenamtlichen Einsatzkräften auseinandergesetzt, um im Ergebnis die Resilienz der Hilfsorganisationen zu steigern. Ziel ist es, die verschiedenen Maßnahmen, die zur Gewinnung und Bindung eingesetzt werden können, in einem Soll-Prozess abzubilden. Dadurch können die Organisationen individuell an ihren Bedürfnissen und Ressourcen orientiert entscheiden, welche der abgebildeten Maßnahmen in Frage kommt.

Zur Erstellung des Soll-Prozesses wurden sowohl theoretische, wie auch praktische Erkenntnisse einbezogen. Literaturrecherchen, Interviews und Workshops rund um das



Thema Ehrenamt wurden durchgeführt. Diese unterschiedlichen empirischen Methoden werden im Anschluss näher erläutert, ebenso wie der Soll-Prozess und seine Inhalte.

## **Identifizierung der Bindungsmöglichkeiten mithilfe kombinierter Methoden**

Um in einem ersten Schritt theoretisches Wissen zu generieren, erfolgte zunächst eine State of the Art Analyse zum Thema langfristige Bindung von ehrenamtlichen Kräften, wobei auch interdisziplinäre Aspekte wie z. B. aus dem Personalmanagementbereich miteinbezogen wurden. Anschließend wurden Workshops in verschiedenen Regionen mit jeweils unterschiedlichen Probanden durchgeführt. Zum anderen erfolgte die Durchführung und Auswertung von qualitativen ExpertInneninterviews. Neben einer kurzen Erläuterung der verwendeten Methoden werden kurze Empfehlungen für Organisationen, die ihre Ehrenamtlichen selbstständig befragen wollen, aufgezeigt. Dies soll dabei helfen den individuellen Status Quo aufzuzeigen und die Ehrenamtlichen aktiv in den Soll-Prozess miteinzubeziehen.

## **Literaturrecherche**

Das IAT hat es sich zum Ziel gesetzt, basierend auf dem aktuellen Stand der Forschung, ein Grundgerüst zu entwickeln, welches zunächst noch eher unspezifisch die verschiedenen Abschnitte eines Personalmanagementprozesses für Hilfsorganisationen darstellt. Ausgangspunkt ist das 5B-Modell, welches die verschiedenen Phasen eines Ehrenamtszyklus abbildet. Ausgehend von der Anwerbung bzw. dem Begeistern bis zur Beendigung einer Tätigkeit bestehen die Phasen „Begleiten“, „Behalten/Binden“, „Belohnen/Anerkennen“ und „Beenden“ (Matuschek & Niesyto 2010). Die unterschiedlichen Phasen lassen sich verschiedenen Bausteine bzw. Maßnahmen zuordnen. Jedoch zeigte sich im Dialog mit Akteuren aus der Praxis, dass keine trennscharfe, interdisziplinär nachvollziehbare Zuordnung zu den fünf Kategorien möglich ist. Grundsätzlich lassen sich anhand der Recherche drei Hauptbereiche des Personalmanagements im Ehrenamt identifizieren: Akquise, Behalten/Binden und Beenden der Tätigkeit. Diesen drei unterschiedlichen Schritten lassen sich jeweils unterschiedliche Bausteine zuordnen. Um eine möglichst breite Vielfalt an Maßnahmen für die Organisationen aufzeigen zu können, wurde nochmals eine Literaturrecherche durchgeführt, u. a. mit den Suchbegriffen: Organisationsbindung, Organisationales Commitment, Alumni, Alumni-Netzwerke Ehrenamt, Alumni Management, managing volunteers, mentoring volunteers, Personalmanagement (Ehrenamt), Human Ressource development (Volunteers). Ziel war es, weitere Faktoren, die vor allem die Bindung zu Organisationen beeinflussen, zu generieren.



Die Literaturrecherche zeigte, dass in ehrenamtlich getragenen Hilfsorganisationen Leistungs- und Einsatzfähigkeit häufig in einem direkten Abhängigkeitsverhältnis von Motivation und Ausbildungsstand der Helferinnen und Helfer stehen (BBK 2007). Das Personalmanagement ehrenamtlicher Helfenden sieht sich weiterhin mit dem Einfluss des demografischen Wandels, aktuellen Veränderungen in der Jugendkultur sowie die Aussetzung der Wehrpflicht und folglich des Zivildienstes konfrontiert. Personal und insbesondere Führungskräfte stellen jedoch die wichtigste Ressource für die Einsatzorganisationen dar. Aus den bereits genannten Punkten resultiert ein unmittelbarer Zusammenhang zur Einsatzfähigkeit und daher auch auf die Krisenfestigkeit einer Hilfsorganisation, weshalb ein zeitgemäßes Personalmanagement eine Schlüsselfunktion für deren Erhalt darstellt und Grundstein für deren Ausbau darzustellen scheint.

## Workshops

Insgesamt wurden drei Workshops im Zeitraum von knapp zwei Jahren mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten und teilweise auch gemeinsam mit Projektpartnern durchgeführt. Alle Workshops hatten das übergeordnete Ziel, Ideen zu generieren die einen Soll-Prozess im Bereich ehrenamtliches Personalmanagement beschreiben können. Daher wurden die Workshops offen gestaltet und den (teilweise interdisziplinären) Praktikern anhand ausgewählter Leitfragen die Möglichkeit gegeben Ideen und Erfahrungen auf einer Pinnwand zu sammeln, zu strukturieren und auszutauschen. Nachfolgend werden die unterschiedlichen Schwerpunkte der Workshops vorgestellt und neben der Zielsetzung auch auf die Fragestellungen eingegangen.

Workshop 1 hatte das Ziel, den Ist-Zustand in den Einsatzorganisationen aufzuzeigen. Dabei lag der Fokus v. a. auf dem Anwerben und dem Binden der ehrenamtlichen Kräfte. In einem zweiten Workshop sollten die Lösungsansätze bzw. die Bausteine praktisch umgesetzt werden und durch einen weiteren, dritten Workshop ergänzt werden. Anzumerken ist, dass die Teilnehmenden nicht ausschließlich Mitglieder von BOS waren, sondern auch anderen Organisationen (Sportvereinen, Kirchengemeinden, etc.) angehörten. Ziel war es, einen interdisziplinären Austausch zu fördern und hinsichtlich der Ergebnisse des Soll-Prozesses-Personalmanagement im Bereich Ehrenamt des IATs weitere, neue Aspekte zu explorieren.

Im Rahmen der Workshops konnten die Teilnehmenden mehrere Schwachpunkte in den bestehenden Strukturen identifizieren und erste Lösungsansätze zur Umstrukturierung etablieren. Das Ergebnis der Workshopreihe bilden zwei durch die Teilnehmenden gesetzten Schwerpunkte: Erstens, die Sicherstellung der finanziellen und materiellen Absicherung der eingesetzten Einsatzkräfte und zweitens, die langfristige Bindung von



Helfenden, die altersbedingt oder aufgrund temporärer Lebensereignisse aus dem aktiven Einsatzdienst ausscheiden. Für diese wurden jeweils Konzeptansätze zur Umsetzung erarbeitet.

Im Bereich der finanziellen und materiellen Absicherung stellen Bereitstellungsräume für Einsatzkräfte einen besonderen Aspekt dar. Aktuell sind sie (teilweise) in einem eng begrenzten Gebiet in der Nähe zum Schadensort zum Warten gezwungen. Aus einsatztaktischer Sicht ist das Bilden von Reserven ein sehr wichtiger Ansatz. Allerdings kann darunter die Moral der motivierten Helfenden leiden, zumal sie die Bereitstellungsräume in der Regel nicht verlassen dürfen, da jederzeit ein Einsatzauftrag erfolgen könnte. Dabei ist neben der Befriedigung von grundlegenden Bedürfnissen, wie Schlaf, Verpflegung und Hygiene, das Schaffen von Freizeitangeboten notwendig, um dem Gefühl des „Gefangenseins“ entgegen zu wirken. Ein „Helferkiosk“, in dem Dinge des täglichen Bedarfs, wie z. B. Seife erworben werden können, und die Möglichkeit mit Angehörigen zu Hause Kontakt aufnehmen zu können, werden als Mindestmaß angesehen.

Den zweiten Schwerpunkt betreffend stehen der demographische Wandel und die kulturellen Veränderungen den bisherigen Ansätzen gegenüber. Zu nennen ist hier die Mobilität und dabei vor allem der bildungs- oder karrierebezogene Wegzug der Helfenden sowie der Eintritt in die Familienphase. Die Einsatzorganisation kann in diesem Fall den Einstieg an der neuen beruflichen Wirkungsstätte auch im Ehrenamt erleichtern, indem sie die Kontakte bereits herstellt und Verwaltungsprozesse ohne eigene Initiative des Helfenden anstößt. Für Helfende, die für eine absehbare Zeit wegziehen und das Engagement reduzieren, kann das Kontakthalten eine wertvolle Bindung darstellen. Somit sind die Helfenden nicht vom Leben in der Organisation ausgeschlossen, sondern können weiterhin daran teilhaben. Ggf. können finanzielle Unterstützungen für Heimfahrten gewährt werden, wenn die Helfenden sich im Gegenzug weiter engagieren. Altersbedingtes Ausscheiden der Helfenden stellt oftmals eine Zäsur des ehrenamtlichen Engagements dar. Hier können die Einsatzorganisationen einen langsamen Übergang ermöglichen, der den erfahrenen Helfenden bspw. als Mentoren ermöglicht, jungen Helfenden ihr Erfahrungswissen weiterzugeben. Schließlich sollte Helfenden die Möglichkeit gegeben werden, andere Aufgabenbereiche zu übernehmen und sich dort ggf. projektbasiert engagieren zu können.

### **ExpertInneninterviews**

Das leitfadengestützte ExpertInneninterview stellt aufgrund seiner Möglichkeiten offen, kommunikativ, prozesshaft, reflektiert und flexibel neue Erkenntnisse zu gewinnen, eine Methode der qualitativen Sozialforschung dar (Liebold & Trinczek 2009), welche



hier Anwendung findet, um das Wissen der Befragten zu rekonstruieren und neue Aspekte zu generieren (Pfadenhauer 2009).

Für das Forschungsprojekt wurden vier Personen interviewt, die aus drei unterschiedlichen Organisationen kommen. Die vier Befragten sind leitende oder führenden Akteure der jeweiligen Organisation und besitzen das notwendige Wissen im Bereich Helfendenbindung. Bei den Befragten handelt es sich entsprechend ihrer beruflichen Handlungsfelder, ihrem Praxis- und Handlungswissen sowie ihrem Mitwirkungsrecht innerhalb der Organisation um ExpertInnen. Im Fokus der qualitativen ExpertInneninterviews stand die Generierung von neuen Ideen im Bereich der langfristigen ehrenamtlichen Helfendenbindung. Daher wurden die Fragen offen gestellt, um möglichst viele Erkenntnisse aus den Erzählungen zu gewinnen. Die Fragen wurden bereits im Vorfeld festgelegt, wobei die Reihenfolge der Fragen im Gesprächsverlauf beliebig angepasst werden konnte (Flick 2014). Im Anschluss daran wurden die Interviews transkribiert und mithilfe einer strukturierten Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Interviews ergaben, dass vor allem in der **Phase „Akquise“** verschiedene Wege der Helfendengewinnung genutzt werden. Die direkte Kontaktaufnahme und der Organisationsübertritt wurden dabei als Hauptwege genannt. Daneben kam auch die mediale Ansprache häufig zur Sprache. Die Organisationen nutzen hierbei vor allem soziale Medien, wie Facebook, ihre Website, Newsletter, Flyer oder die Pressemitteilung. Eher unwichtig sind dabei Vermittlungsinstitutionen für Helfende.

Die **Phase „Binden und Behalten“** gestaltet sich in den interviewten Organisationen zu einem gewissen Teil sehr ähnlich. Sie setzen alle auf gemeinsame Werte, wie eine erkennbare sinnvolle Arbeit, Spaß bei der Tätigkeit und ein Teamgefühl. Das Teamgefühl wird gestärkt, indem gemeinsame Veranstaltungen, wie Sommerfeste, Weihnachtsfeste und Stammtischtreffen stattfinden. Besonders wichtig ist dabei die Wertschätzung und Anerkennung, die neben der Stärkung des Teamgefühls hiermit ausgedrückt wird. Darüber hinaus nutzen alle Organisationen ein Anerkennungssystem, wie bspw. Zertifikate und Ehrungen. Daneben wurde erwähnt, dass eine gute Betreuung und Begleitung der Ehrenamtlichen bedeutsam ist. Wird auf die Belange der Ehrenamtlichen eingegangen, so kann die Zufriedenheit zu einem Großteil garantiert werden. Hierbei ist es wichtig, dass den Ehrenamtlichen auf Augenhöhe begegnet wird und sie in die innervereinliche Demokratie miteinbezogen werden. Von großer Bedeutung ist zudem die Berücksichtigung von individuellen Bedürfnissen und Selbstverwirklichungsmaßnahmen. Hierauf reagieren die Organisationen zum Teil mit individuellen Weiterbildungsmaßnahmen, wobei die Organisation die Kosten übernimmt. Zusätzlich werden unterschiedliche Möglichkeiten des Engagements sowie teilweise auch flexible Engagementmöglichkeiten geboten.



Wird das **Ehrenamt beendet**, bieten die Organisationen auch Alternativen zu einem Ausstieg an, wie beispielsweise das Engagement zu einem anderen Zeitpunkt wieder aufzunehmen oder auch auf zeitlich begrenzte Engagementmöglichkeiten zu wechseln.

### Soll-Prozess zur langfristigen Bindung von ehrenamtlichen Kräften

Unter Verwendung der verschiedenen wissenschaftlichen Methoden konnten Erkenntnisse gewonnen und ein Soll-Prozess erstellt werden, der aufzeigt, wann die Organisation welche Schritte einleiten können. Denn wie bereits aufgeführt, sind in Anlehnung an Theorie und Praxis drei Prozessschritte bei der langfristigen Bindung von ehrenamtlichen Kräften von zentraler Bedeutung. Im ersten Schritt des Soll-Prozesses können im Bereich der **Akquise** durch die **Öffentlichkeitsarbeit** neue Mitglieder gewonnen werden. Zum einen kann die Organisation durch den persönlichen, **direkten Bürgerkontakt** informieren und neue Mitglieder anwerben. Bei öffentlichen Veranstaltungen können hierzu Infostände aufgebaut werden oder/und im Jugendbereich durch den Schulanitätsdienst oder die Brandschutz-Erziehung genutzt werden. Zum anderen können **konventionelle und neue Medien** (z. B. Instagram) verwendet werden. Mögliche Inhalte sind u. a. durch Helferportraits darstellbar. Hierbei präsentieren sich die Helfenden sowohl in ihrer ehrenamtlichen, wie auch in ihren privaten Funktionen. Des Weiteren können Newsletter versendet werden, die über die Vereinsarbeit aufklären und die Werte der Organisation transportieren. Ein Imagefilm, Dokumentation der Einsätze und Ausflüge sind weitere mögliche Inhalte. Die Zusammenarbeit mit **Ehrenamtskoordinatoren** ist eine weitere Akquisemöglichkeit ebenso wie die „Übernahme“ von **Spontanhelfenden**, denn spontanes Engagement kann auch zu einer langfristigen ehrenamtlichen Tätigkeit führen. Beispiele für die Ansprache finden sich in Kapitel „Kommunikationskonzepte im Bevölkerungsschutz“. Aber auch die Übernahme aus dem **Freiwilligendienst** birgt großes Potenzial, zentral ist hierbei der Kontaktaufbau zwischen der Tätigkeit im Freiwilligendienst und Ehrenamt.

**Binden und Behalten** der neuen und alten Mitglieder ist der nächste Schritt im Soll-Prozess. Dieser lässt sich in verschiedene Schritte untergliedern. In einem ersten Schritt geht es darum, den neuen Mitgliedern den **Einstieg zu erleichtern**. Zum direkten Start empfiehlt es sich den neuen Kräften eine Infomappe zur Hand zu geben, diese kann u. a. eine Laufliste enthalten. Zeitnah sollten zudem das Einkleiden, der Beginn der Fachausbildung und die Einbindung in den Übungs- und Besatzungsdienst stattfinden. Zur weiteren Eingliederung kann im ersten halben Jahr/Jahr ein Paten- bzw. MentorInnen-system etabliert werden. Bzgl. der **Struktur** sollten der Ausbildungsplan, die Lehrgangveranstaltungen und Zielgespräche transparent dargestellt werden und v. a. altersspezifisch angeboten werden. **Synergien** sollten ausgebaut werden, indem Ausbildungen organisationübergreifend anerkannt werden und Übergänge zwischen den Fach-



diensten und Hilfsorganisationen somit erleichtert werden. Ein weiterer zentraler Aspekt um die Bindung zu fördern ist das **Teamgefühl** innerhalb einer Organisation. Dies kann u. a. durch Teambuildingevents und Gruppengespräche gefördert werden. Zudem spielt die **Belohnung** in Bezug auf die langfristige Bindung von ehrenamtlichen Kräften eine zentrale Rolle. Neben der Anerkennung durch die Bevölkerung stellt das Lob durch Organisationsmitglieder einen wichtigen Aspekt dar. Belohnung kann u. a. durch Auszeichnungen oder Beförderungen veräußert werden, aber auch durch Veranstaltungen für die Helfenden und Lehrgänge. Hinzu kann bspw. die Stadt Vergünstigungen für ehrenamtliche Kräfte (z.B. bei einem Schwimmbadbesuch) anbieten. In den Gesprächen mit den ehrenamtlichen Einsatzkräften wurde deutlich, dass ein **Kostenersatz** für Arbeitsabende, Verpflegung, Fahrkosten und Einsatzgeld honoriert und gewünscht wird.

**Endet eine ehrenamtliche Tätigkeit**, so empfiehlt sich ein Abschlussgespräch in dem zum einen Aspekte der Ausübung der ehrenamtlichen Aufgaben besprochen werden und zum anderen weitere Optionen aufgezeigt werden, wie eine (passive) Mitgliedschaft bestehen kann. Bei einem Umzug kann auch der Wechsel zu der vor Ort tätigen Organisation besprochen werden. Aus struktureller Perspektive sollte es den Mitgliedern möglich sein eine Doppelmitgliedschaft zu führen oder in eine „Altersabteilung“ für ältere, ehemals aktive Mitglieder zu wechseln.

### Kritische Aspekte

In Anlehnung an die drei Phasen des Ehrenamtszyklus zeigten sich im Rahmen der Untersuchung aber auch kritische Aspekte hinsichtlich der drei Phasen Akquise, Binden und Behalten sowie Beenden. Im **Akquisebereich** zeigt sich v. a. ein Problem, verursacht durch den Umbruch in der Medienlandschaft. Der Umstieg auf die „neuen Medien“ ist arbeitsintensiv. Zunächst muss der „Zuhörendenkreis“ neu erschlossen werden. Die Inhalte müssen erstellt und regelmäßig veröffentlicht werden. Es geht also ein erhöhter Zeitaufwand mit der Nutzung der neuen Medien zu Akquisezwecken einher.

Auch im **Bereich Binden bzw. Behalten** lassen sich unterschiedliche Problemfelder feststellen. Die Begleitung der ehrenamtlichen Kräfte v. a. zu Beginn der Tätigkeit ist sehr zeitintensiv und findet oft nicht statt, da die benötigte Zeit nur durch fehlende Interaktion mit den bereits bestehenden Mitgliedern kompensiert werden kann. Ein Lösungsansatz ist es, die Begleitung neuer Helfenden gezielt und vorbereitet durch Helfende aus der Gruppe statt durch Führungskräfte vorzunehmen. Ein an vielen Stellen aufgegriffenes Problem ist die Neueinkleidung der Helfenden. Für Helfende selbst fördert die eigene Einsatzkleidung Motivation, Stolz und Gruppenzugehörigkeit. Weiterhin wird in vielen Organisationen bereits für die Grundausbildung Schutzkleidung benötigt. Vielerorts erfolgt die Einkleidung jedoch sehr zeitverzögert zum Eintritt, da die Klei-



dung nicht vorgehalten, sondern erst bestellt werden muss. Ein weiterer kritischer Aspekt entsteht beim direkten Eintritt von Jugendlichen in die aktive Wehr. So macht es aus Sicht der Hilfsorganisationen wenig Sinn z. B. einen siebzehnjährigen Feuerwehr-Anwärter noch für ein Jahr in die Jugendfeuerwehr zu entsenden, im Gegenzug ist es aber nicht fair gegenüber den Jugendfeuerwehr-Mitgliedern, welche erst mit der Volljährigkeit überwechseln dürfen. Ein weiteres Problem ist, dass die Jugendorganisationen z. T. Kampagnen und Aktionen durchführen, welche weit entfernt vom Einsatzbereich der aktiven Abteilung abhängt, z. B. soziale Kampagnen des Jugendrotkreuzes. Zudem sind Aus- bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten nicht übersichtlich für neue Mitglieder abgebildet und man muss sich die angestrebten Ausbildungen selbst zusammenstellen. Außerdem liegt ein Wandel von Pflichtaufgaben hin zu freiwilligen Tätigkeiten vor. Die eigene Einstellung der Helfenden gegenüber Verpflichtungen, welche aus einer Tätigkeit bei einer Hilfsorganisation resultieren, wandelt sich zunehmend zu einer vollständigen Freiwilligkeit, in welcher die Helfenden selbst bestimmen möchte, wann sie aktiv sind und wann nicht. Dieser Wandel hat besonders im Bereich der Einsatzbereitschaft negative Auswirkungen auf die Hilfsorganisationen, da diese so ihre oftmals bereits eingeschränkte Verfügbarkeit nicht konstant gewährleisten können. Hinzu kommt der strenge Formalismus, der die Motivation von ehrenamtlichen Kräften negativ beeinflussen kann. Hier kann durch bürokratische Vereinfachung Frustration vorgebeugt werden, was wiederum Helfende an die Organisation bindet. In Bezug auf die Belohnungen empfiehlt es sich ein Minimum an Qualität aufzuweisen. Die typischerweise verwendeten Standardgeschenke der Hilfsorganisation (z. B. aus der Öffentlichkeitsarbeit) sind hier oft nicht geeignet. Auch Ehrungen wie die Bundesflutmedaille, welche z. T. ohne Prüfung auch an Helfende, die nicht im Einsatz waren, verliehen wurde, sind bei ungeeigneter Umsetzung keine angemessene Belohnung. Finanzielle Geschenke (z. B. in Form von Gutscheinen) werden von der Buchhaltung oft mit dem Argument, dass solche Geschenke in der Kasse nicht buchbar sind, abgelehnt. Durch die regelmäßige Vergabe von Belohnungen entsteht eine Erwartungshaltung der Helfenden, bei Diensten auch eine Belohnung zu erhalten. Erfolgt ein Dienst dann ohne Ausgabe eines Geschenkes oder dieses entspricht nicht den Gewohnheiten und Erwartungen der Helfenden, führt das zu Frustration oder Wut und der gewünschte Effekt der Belohnung hat sich umgekehrt. Weiterhin werden meist nur große Einsätze belohnt, kleine anstrengende Einsätze bleiben unbelohnt. Besonders Helfende, die an keinen Großdiensten, aber dafür regelmäßig an kleinen Diensten helfen, bleiben unbelohnt.

Auch zum **Ende einer Tätigkeit** können kritische Aspekte bestehen. Doppelmitgliedschaften (s. o.) sind leider nicht in allen Hilfsorganisationen möglich oder sind z. B. nur in zwei unterschiedlichen Landesverbänden zulässig. Zudem werden zur Bewältigung von unangenehmen Gesprächen z. B. mit frustrierten Helfenden, bisher wenig Schulungsangebote angeboten bzw. wahrgenommen.



## Fazit

Zusammenfassend zeigen sich anhand der durchgeführten Untersuchung viele Möglichkeiten, den Prozess der Bindung von ehrenamtlichen Kräften zu optimieren und auszubauen. Diese wurden im Rahmen des Beitrages dargelegt und zudem mögliche Problemfelder diskutiert. Ein Soll-Prozess, der die beschriebenen Aspekte beinhaltet, kann dabei helfen, die Mitglieder langfristig an eine Organisation zu binden und die Akquise neuer Kräfte zu vereinfachen. Als besonders relevant im Hinblick auf die zukünftige Forschung hat sich dabei der Schritt Binden und Behalten herausgestellt. Theorie und Praxis zeigen hier ein weites Feld an Möglichkeiten auf. Es wird aber auch deutlich, dass die Umsetzung verschiedener Maßnahmen zu Problemen führen kann. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, die Resilienz der Hilfsorganisationen durch die Implementierung eines an die Bedürfnisse der zukünftigen und bereits vorhandenen Mitglieder angepassten Soll-Prozesses zu unterstützen. Spontanhelfende können hierbei u. a. als eine Chance, neue Mitglieder zu gewinnen, angesehen werden. Dieser komplexe Bereich wird in Kapitel „Der Tätigkeitenkatalog als Hilfsmittel zur Integration von Spontanhelfenden in den Bevölkerungsschutz“ weiter ausgeführt.



## Literaturverzeichnis

Alscher, M. & Priller, E. & Burkhardt, L. (2018). Zivilgesellschaftliches Engagement. In Destatis (Statistisches Bundesamt) & WZB (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung) (Hrsg.). *Datenreport 2018. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland* ( S. 373-361).

Cronenberg, U. (2018). *Auswirkungen des demografischen Wandels auf das ehrenamtliche Engagement im Bevölkerungsschutz. Evaluation und Analyse wissenschaftlicher Studien*. Verfügbar unter [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/themen\\_materialien/rettungsdienste/BBK\\_demografischer\\_Wandel.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/themen_materialien/rettungsdienste/BBK_demografischer_Wandel.pdf) [23.11.2018]

Dresing, T. & Pehl, T. (2013). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*(5. Auflage). Marburg. Verfügbar unter [www.audiotranskription.de/praxishandbuch](http://www.audiotranskription.de/praxishandbuch) [22.09.2016]

Ehrhardt, J. (2011). *Ehrenamt. Formen, Dauer und kulturelle Grundlagen des Engagements*. Frankfurt: Campus Verlag.

Flick, U. (2014). *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Geier W. (2017). Geschichte, Status quo und aktuelle Herausforderungen. In H. Karutz, W. Geier & T. Mitschke (Hrsg.). *Bevölkerungsschutz. Notfallvorsorge und Krisenmanagement in Theorie und Praxis* (S. 1-27). Berlin: Springer Verlag.

Karutz, H., Geier, W. & Mitschke, T. (2017). Einführung. In H. Karutz, W. Geier, & T. Mitschke (Hrsg.). *Bevölkerungsschutz. Notfallvorsorge und Krisenmanagement in Theorie und Praxis* ( S. 1-9). Heidelberg: Springer Verlag.

Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl (Hrsg.). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden* (1. Auflage, S. 32-56). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag.

Nolting, T. & Thießen, A. (2008). Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. In T. Nolting & A. Thießen (Hrsg.). *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation* (1. Auflage, S.9-18).. Wiesbaden: Springer Verlag für Sozialwissenschaften.

Pfadenhauer, M. (2009). Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz, (Hrsg.). *Experteninterviews. Theorie, Methoden, Anwendungsfelder* (S. 113-128). Wiesbaden: Springer Verlag für Sozialwissenschaften.



Seiters, R. (2012). Die Rolle des Ehrenamts für die Gesellschaft. In Universität Witten/Herdecke, Deutsches Rotes Kreuz & Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.). *Symposium. Ehrenamt im Bevölkerungsschutz, Helfer vor neuen Herausforderungen in Zeiten des demografischen Wandels, knapper Finanzressourcen und zunehmender Schadensereignissen* (S. 10-15).

Seitz, N. (2012). Bevölkerungsschutz und ehrenamtliches Engagement aus Sicht des Bundes. In Universität Witten/Herdecke, Deutsches Rotes Kreuz & Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.). *Symposium. Ehrenamt im Bevölkerungsschutz, Helfer vor neuen Herausforderungen in Zeiten des demografischen Wandels, knapper Finanzressourcen und zunehmender Schadensereignissen* (S. 16-21).

Wenzel, D., Beerlage, I. & Springer, S. (2012). *Motivation und Haltekraft im ehrenamt. Die Bedeutung von Organisationsmerkmalen für Engagement, Wohlbefinden und Verbleib in Freiwilliger Feuerwehr und THW*. Freiburg: Centaurus Verlag & Media UG.