

Thomas Schweinschwaller

Über das Helfen.

Auswirkungen unterschiedlicher Logiken von freiwilligen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen am Beispiel der Flüchtlingshilfe

Text erschienen im April 2018

*im Buch von Krause, Sabine, Proyer, Michelle, Koenig, Oliver (Hg*innen):*

Gesellschaften/Welten/Selbst im [Um]Bruch. Wien 2017. 200 Seiten.

Online-Publikation mithilfe der Universität Wien. Wissenschaftliche Open Source

Publikation:

<https://usolar.univie.ac.at/view/o:693668>

Über die Intention und den Aufbau dieses Textes

Für alle HelferInnen, die sich nicht scheuen aktiv zu werden und auf Worte, Taten folgen lassen.

Im Herbst 2015 brauchten in Österreich hunderttausende Flüchtlinge akut Hilfe. Während die einen von einer „Flüchtlingskrise“ sprachen und die Anderen vor den Gefahren offener Grenzen warnten, wurden viele Bürgerinnen und Bürger aktiv. Sie verhinderten durch ihr Engagement humanitäre Katastrophen. Ähnlich wie viele Mitmenschen stellte auch ich mir die Frage, wie und wobei ich am besten helfen könnte. Nach meinem ersten kurzen Impuls sofort tätig zu werden, richtete ich meine Unterstützung jedoch auf die unentgeltliche Begleitung von Organisationen und Freiwilligengruppen im Feld der Flüchtlingshilfe. In meinem Fokus stand die langfristige Unterstützung von HelferInnen im Sinne eines ‚langen Atems‘. In den letzten zwei Jahren konnte ich BürgerInnenversammlungen moderieren, Reflexionsrunden für Freiwillige und interkulturelle Begegnungen begleiten, sowie Organisationen bei der Bewältigung von Konflikten zwischen Freiwilligen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen beraten. Es war mir ein großes Anliegen meine Expertise in den Bereich der Flüchtlingshilfe einzubringen. Bei dieser Arbeit kam es immer wieder vor, dass sowohl hauptamtliche und freiwillige HelferInnen häufig über gegenseitiges Unverständnis klagten, was mich irritierte und die Grundlage für meine hier vorgestellten Überlegungen zum Helfen ist.

Der Zweck dieses Artikels ist, die zugrundeliegenden Ursachen für Spannungen und Konflikte zwischen hauptamtlichen und freiwilligen HelferInnen zu beleuchten und Ableitungen für die Praxis zu treffen. Im einleitenden und theoretischen Teil stelle ich den LeserInnen Grundlagen, Studienergebnisse und Bilder über das Helfen und die Zusammenarbeit zwischen professionellen und freiwilligen HelferInnen vor. Diese bilden den Rahmen für meine Erhebung in drei Bundesländern, bei der Leitfadeninterviews mit elf Hauptamtlichen und sechs Ehrenamtlichen in der Flüchtlingshilfe durchgeführt wurden. Zur Verdichtung der genannten Ursachen für Konflikte wird das Kulturanalysemodell nach Schein (2003) angewandt. Weiteres wird der Einfluss von unterschiedlichen Organisationsformen auf die Rollenerwartungen zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen beleuchtet.

In den Aussagen der TeilnehmerInnen wird deutlich, wie unterschiedliche Logiken der ‚richtigen‘ Hilfe und daran gebundene Erwartungen die Zusammenarbeit zwischen professionellen und freiwilligen HelferInnen beeinflussen und zu Konflikten führen. Auch wird sichtbar, welchen Einfluss die Organisationsform auf Logiken, Erwartungen und Zusammenarbeit hat. Die Folgerungen aus der Studie sind als Handreichungen für die Praxis gedacht: Sie fokussieren u.a. auf ein dialogorientiertes Klären von gegenseitigen Erwartungen.

1 Über das Helfen im Allgemeinen

In diesem Kapitel werde ich Helfen unter den Aspekten der Empathie und des prosozialen Verhaltens diskutieren und die *aktuelle* Hilfsbereitschaft als Resonanzphänomen deuten. Dies soll dazu dienen das Helfen als eine Möglichkeit der Weltverbundenheit zu verstehen und das Engagement als kompetenten Versuch vieler, trotz des großen Leids nicht ohnmächtig zu werden und zu verstummen, sondern zu handeln.

Etymologisch kann die Herkunft des Begriffs *Helfen* nicht eindeutig erklärt werden, auffällig ist jedoch, dass dieses Wort in vielen Sprachfamilien Ähnlichkeiten aufweist und z.B. für „unterstützen, behilflich sein, förderlich sein, Heilung bringen“ (Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften 2017) steht. Im Mittelhochdeutschen wird „helfen“ vor allem für „Beihilfe leisten“ (ebd.) verwendet. Menschen sind auf Hilfe angewiesen – von der Geburt bis zum Lebensabend; Helfen ist eine Interaktion und begleitet uns das ganze Leben. Die Formulierungen „Wir helfen!“ und „Uns wird geholfen!“ zeigen die Selbstverständlichkeit und Wechselseitigkeit dieser Handlungen.

Der Begriff des Helfens ist im Zusammenhang mit der Professionalisierung sozialer Arbeit unterschiedlich definiert und differenziert worden und wird im Folgenden noch genauer ausgeführt. Häufig wird der Begriff *Helfen* im professionellen Kontext vermieden und durch *Unterstützung* ersetzt. Mit *Helfen* wird im professionellen Kontext häufig Bedürftigkeit und eine Hierarchisierung zwischen den BeziehungspartnerInnen assoziiert (Lüssi 1995, 49). Trotz dieser eher negativen Konnotationen findet sich das Wort *Hilfe* auch als konstituierender Begriff für das Feld der Flüchtlingshilfe (Han-Broich 2011). Für diesen Text wird bewusst der Begriff *Hilfe* verwendet, weil dieser Begriff auch von InterviewpartnerInnen dieser Studie, am häufigsten von Freiwilligen, genannt wird, wenn sie ihre Tätigkeit beschreiben.

Was aber macht Helfen aus? Experimentalstudien von SozialpsychologInnen (vgl. Myers 2005, 660) über die Bedingungen von hilfreichem Verhalten verdeutlichen, dass wir eher helfen, wenn wir sehen, dass jemandem geholfen wird. Das bedeutet: Beobachtete Hilfe ist ansteckend! Darüber hinaus ist Helfen wahrscheinlicher, wenn eine Ähnlichkeit zwischen HelferIn und Helfer vorliegt und wenn wir der Meinung sind, dass die Hilfe gerechtfertigt ist. Weiters können die Unterschiede in der Bereitschaft zu helfen durch die erlebte Erziehung, verinnerlichte Normen und dem Erleben, mit dem eigenem Handeln wirksam zu sein, erklärt werden, wie Penner et al. 2004 in ihrem Überblicksartikel über bedeutsame Bedingungen für Hilfsbereitschaft referieren.

Eine negative Seite des Helfens wird durch das HelferInnensyndrom von Schmidbauer (1977) beleuchtet, das die Bedürftigkeit von vielen HelferInnen in die Diskussion einbringt. Er zeigt mit seinen Beobachtungen auf, dass viele Menschen helfen, um von eigenen Defiziten abzulenken bzw. sich über andere zu erhöhen: Helfen wird hier zu einer Art „Machtquelle“ und kann auch schaden – einerseits den HelferInnen, die ihr

Selbstwertgefühl an die Bestätigung durch das Helfen binden, andererseits auch den Geholfenen durch daraus resultierende Unterdrückung und Abhängigkeit. Jedem Akt helfen zu wollen, wohnt eine natürliche Asymmetrie inne, die zu Abhängigkeiten und nach Phasen des Engagements zu Resignation bei den HelferInnen führen kann, wenn keine Reflexion über die eigenen Motivationen und potenziellen Bedürftigkeiten stattfindet, die von Breithaupt auch als „dunkle Seiten“ von Hilfe bezeichnet werden (Breithaupt 2017, 22).

Helfen beinhaltet sowohl prosoziale, als auch altruistische Anteile und ist somit mit den Fähigkeiten zur sozialen Perspektivenübernahme wie auch mit der Empathiefähigkeit verknüpft (vgl. Bateson 1987). Bateson (1987) kritisiert, dass Untersuchungen über das Helfen in erster Linie unter der Perspektive des eigenmotivierten Hilfsverhaltens untersucht werden. Dieser Aspekt von Hilfe wird prosoziales Verhalten genannt und ist für die helfende Person Nutzen maximierend (vgl. Paciello et al. 2012). Die Motive für derart geleitetes Verhalten liegen in der normorientierten Erwartung von Belohnung, Angst vor Bestrafung und der Reduktion von wahrgenommener Spannung, wenn nicht geholfen wird. In diesem Zusammenhang wird das Helfen im Sinne des Utilitarismus verstanden: Gebe ich jetzt, bekomme ich ein anderes Mal!

Altruistisches Helfen hingegen ist eine Fähigkeit des Menschen, Beziehungen zu gestalten. Selbstlose Hilfe resp. Altruismus setzt, jenseits des Erkennens einer zur Handlung auffordernden Situation, Empathie voraus. Empathie ist die Verbindung mit den Gefühlen, Gedanken und den Leiberfahrungen der Innenwelt des Gegenübers als Ausdruck menschlicher Solidarität:

„Etymologically, (from the Greek words ‘en’ and ‘pathos’) empathy means to enter somebody’s pain and grief and stay there (while ‘sym-pathein’ originally means ‘to suffer together’). This denotes two essential elements of empathy: there must be a minimum of personal contact and the intention must be to accompany.“ (Schmid 2001, 57)

Empathie ermöglicht emotionales Verstehen, Mitschwingen und Verbalisieren von Gefühlen und ist verbunden mit der Überzeugung und Fähigkeit, dem Gegenüber Antwort sein zu können (vgl. Paciello et al. 2012). Empathie kann als eine Mischung von angeborenen und durch die Sozialisation bedingten Fähigkeit verstanden werden (vgl. Breithaupt 2016), zeigt sich darin, dass sich der/die andere angesprochen und verstanden fühlt und ermöglicht durch Begegnung gemeinsame Kreation (vgl. Schmid/Rogers 1991) im Sinne eines Innehaltens, einer gemeinsamen Narration oder Schöpfung neuer Möglichkeiten. Weiters zeigt sich durch die Entdeckung der Spiegelneuronen, dass wir beim Beobachten von Handlungen unseres Gegenübers *bewegt* werden: „Die Spiegelneuronen so wurde festgestellt, verfahren vorhersagend (‘predictive’) und nicht schlicht reaktiv.“ (ebd., 186)

Einen weiteren Beitrag zum Verständnis von Hilfsbereitschaft liefert Rosa (2016) mit der Resonanzfähigkeit des Menschen. „Resonanz“ (Rosa 2016, 25) lässt uns nicht aufgrund des vorherrschenden Leidens verstummen, sondern vielmehr werden wir von hilfeschuchenden Menschen bewegt. Wir erleben somit durch das Helfen eine Verbundenheit mit dem Menschlichen – in uns selbst und der Welt gegenüber. Helfen kann so zu einer „gelingenden Weltbeziehung“ (ebd., 35) beitragen, was eine Erklärung bieten kann, warum sich ganz viele Menschen *unserer Zeit* aktiv, auch größtenteils ohne Eigennutz, engagieren.

Das Engagement von tausenden Freiwilligen in der Flüchtlingsbewegung lässt sich wohl durch die Resonanz- und Empathiefähigkeit wie auch die Fähigkeit zur

Perspektivenübernahme des Menschen erklären. Viele freiwillige HelferInnen in der Flüchtlingsbewegung geben an, dass sie - menschlich erschüttert ob der berichteten Schicksale von Mitmenschen - einfach nur helfen wollten. Durch die Erlebnisse beim Helfen wurden sie bestärkt und bestätigt, Teil von etwas Bedeutsamen in Verbindung mit Gleichgesinnten zu sein: *Helfen als Ausdruck der conditio humana*.

2 Über Haltungen und Bilder zur Hilfe

Ich habe doch nur helfen wollen! - So aber nicht!

Warum gibt es eigentlich eine Unterscheidung zwischen hilfreicher und nicht hilfreicher Hilfe? Was sind Bedingungen hilfreicher Hilfe? In diesem Teil befasse ich mich mit Paradigmen von Hilfe, dem Rollenverständnis von HelferInnen und den Auswirkungen auf Menschen, die Hilfe erhalten. Diese Paradigmen wirken als Grundannahmen über ‚richtige Hilfe‘ auf die Praxis ein.

2.1 Annahmen über das richtige Helfen

Es macht einen Unterschied, welche Unterstützung ein Mensch benötigt. So ist die Akutversorgung ein anderes Handlungsfeld als das Anbieten von Deutschkursen, die Begleitung bei Freizeitaktivitäten oder Beratung. Unterschiedliche Handlungsfelder spiegeln unterschiedliche Ansprüche wider – sowohl die der professionellen Community als auch die der hilfesuchenden Menschen. Es wird ein bestimmtes rollenkonformes Verhalten von beiden Seiten – von Seiten der HelferIn und auch seitens der Hilfesuchenden – erwartet, damit Hilfe überhaupt erbracht wird.

Helfen ist somit ein Prozess der Interaktion und findet unter bestimmten Annahmen statt. Diese Annahmen sind tradiert, werden meist implizit übernommen und prägen als Grundannahmen das Verständnis über ‚richtiges Helfen‘. Sie wirken paradigmatisch und legen so auch fest, was unter qualitätsvoller Hilfe verstanden werden darf und kann – Beispiele guter und schlechter Praxis von Hilfe können davon abgeleitet werden. Diese Paradigmen sind Bilder über die *richtige Hilfe* und werden im Bereich der Arbeit mit Menschen mit Behinderung in Versorgungs-, Trainings- oder Selbstbestimmungsparadigma unterteilt (vgl. Schädler 2002). Diese Paradigmen sind aus Sicht des Autors auch auf den Bereich der Flüchtlingsarbeit übertragbar und legen die Antworten von HelferInnen auf folgende Fragen fest:

- Was brauchen hilfsbedürftige Menschen?
- Was bekommen hilfsbedürftige Menschen?

Antworten auf diese Fragen werden auch in Ausbildungen gelehrt und die jeweiligen Paradigmen bilden die Basis für die Einordnung der praktischen Erfahrungen. Im Alltag werden diese Paradigmen in Haltungen und Werturteilen, die das eigene Verhalten *einordnen*, ausgedrückt. Die Paradigmen sind in konkreten Interaktionen häufig nicht mehr offensichtlich *sichtbar*, wirken aber in Argumentationen und Diskursen darüber, was in der sozialen Arbeit erstrebenswert ist, als auch in konkreten Handlungen und haben somit einen erheblichen Einfluss auf die Praxis. Erst durch Reflexionen wird deren Wirkung auf die Praxis wieder *be-greifbar*. Paradigmen haben eine bedeutsame normative Kraft, weil sie Bedarf definieren und somit auch die Grenzen von Hilfe festlegen.

- *Versorgungsparadigma*: Im Versorgungsparadigma ist der Helfende der Wissende und Aktive, der vor allem Wert auf Schutz legt. Der hilfesuchenden Person kommt hier der Status von PatientInnen zu: Ein Wort, das sich von „Schmerz, Leid aushalten“ ableitet.
- *Trainingsparadigma*: Die Bezeichnung, die in der Sozialarbeit am häufigsten für Hilfesuchende verwendet wird, ist „KlientIn“. Dieses Wort heißt übersetzt der/die „Liegende“ und wird als „Schutzbefohlene/r“ übersetzt. In diesem Bild haben die KlientInnen Defizite und brauchen Übung, Training etc., um ein besseres Leben führen und sich integrieren zu können. Dabei sind sie auf Fachkundige angewiesen, die als ExpertInnen wissen, was hilft. Hierin zeigt sich bereits der Impetus von Hilfe zur Verbesserung der Lebensqualität. Während diese Logik viele Errungenschaften für KlientInnen ermöglicht, wird auch die Reparaturbedürftigkeit des Einzelnen sichtbar, die im darauf folgenden Paradigma des Empowerments überwunden werden möchte.
- *Selbstbestimmungsparadigma*: In diesem Bild ist der um Hilfe Fragende ‚kundig‘ im Sinne von ‚Können‘ und gestaltet sein Leben weitestgehend selbstbestimmt in größtmöglicher Eigenverantwortung. Der Fokus liegt auf Stärken der Person und auf der größtmöglichen Selbstbestimmung beim Prozess des Helfens (Stark & Lenz 2002).

2.2 ProfessionistInnen: Rollenbilder und Haltungen

Schein (2010) definiert am Ende seiner langjährigen Tätigkeit als Forscher und Berater in seiner Abhandlung über die Praxis und die Philosophie des Helfens, welche Rollen HelferInnen mit Blick auf die Beziehungsgestaltung einnehmen können und welche Antworten in Hinblick auf die Anliegen der Hilfesuchenden dadurch möglich werden (ebd., 64):

- Rolle der ExpertInnen, die informieren oder Dienste leisten.
- Rolle der HeilerInnen, die diagnostizieren und verschreiben.
- Rolle der ProzessberaterInnen, die eine möglichst gleichberechtigte Beziehung aufbauen und klären, welche Art von Hilfe benötigt wird.

Bereits aus diesen Rollen ergeben sich eine Fülle von Erwartungen und Bewertungen über hilfreiches und nicht hilfreiches Handeln. Sie können als eine Vertiefung zu den Rollenerwartungen an Professionelle in den Paradigmen gesehen werden. In Korrespondenz mit den oben beschriebenen Paradigmen entspricht die Rolle der ProzessberaterIn dem Paradigma der Selbstbestimmung. Die Haltung der ProzessberaterIn zeigt sich im Bemühen um eine dialogorientierte Aushandlung. Dazu werden Verhaltensweisen von professionellen HelferInnen gefordert, die Schein (2016) unter der Bezeichnung „Humble Consulting“ veröffentlicht hat. Diesem Hilfsansatz liegt zugrunde, dass die Qualität von Hilfe nicht in der nutzenorientierten Aufzählung von Hilfsmöglichkeiten liegt, sondern vielmehr in der Art des Fragens, die eine personale Begegnung ermöglicht (ebd., 183). Weiters wird in diesem Ansatz das gemeinsame und beidseitige Aushandeln und Reflektieren betont. Empathie wird hier zur Grundlage für emanzipatorische Hilfe im Sinne „eines staunenden Zusammentreffens mit der Wirklichkeit des Anderen“ (Guardini 1955, 226).

2.3 Freiwillige: Rollen, Aufgaben und Erwartungen

Fast jeder/jede zweite österreichische BürgerIn leistet unentgeltliche Arbeit für die Gemeinschaft, z.B. durch sein/ihr Engagement bei der Feuerwehr, in Vereinen oder im informellen Bereich wie der Pflege von Angehörigen (Sozialministerium 2015). Eindeutig leisten Frauen mehr Freiwilligenarbeit als Männer. Im Freiwilligenbericht heißt es: „es haben sich rund 3,3 Millionen Menschen freiwillig engagiert und zwar rund 2 Millionen Menschen formell in Vereinen oder Organisationen und rund 2,2 Millionen informell (z.B. in der Nachbarschaftshilfe)“ (ebd., 19). Und die Tendenz ist steigend. Ihr ehrenamtliches Engagement ist für viele Menschen selbstverständlich – sie führen folgende Beweggründe an:

- Mehrheitlich das Helfen an und für sich,
- Sinnvolles für die Gemeinschaft tun,
- das eigene Wohlbefinden steigern und
- die eigenen Kompetenzen erweitern (vgl. ebd., 34).

Ähnliche Motive berichten auch Han-Broich (2011) und Simsa et al. (2016) in ihren Studien über das Engagement in der Flüchtlingshilfe, wobei noch drei weitere Motivationen hervorgehoben werden:

- Helfen als politisches Zeichen,
- Helfen aus religiösen Gründen ,
- Helfen als Aktivität gegen das Gefühl der Passivität.

Das Engagement und die Beteiligung von Ehrenamtlichen sind einem Wandel unterworfen. Nach Han-Broich (2011) bewegt sich das Ehrenamt im Flüchtlingsbereich hin zu einem moderneren Ehrenamt. Während in früheren Zeiten ein Engagement langfristig und auch an das Commitment zu einer Organisation gebunden war, ist heute eine größere Flexibilität und Kurzfristigkeit der Hilfe zu beobachten. Freiwillige sind dabei immer weniger von der Organisation selbst beeindruckt, sondern vielmehr angezogen, unmittelbar und projektbezogen zu handeln.

Einen weiteren Einfluss auf die Praxis der Freiwilligenarbeit haben die Annahmen über die Funktion und Rollen von Freiwilligen die, je nach Organisationsform, unterschiedlich sind. So gibt es jene sozialen Organisationen, die sich als Freiwilligenorganisationen verstehen, und jene, die sich hauptsächlich aus bezahlter Arbeit für Hauptamtliche definieren und, wenn überhaupt, Freiwillige als Additiv zur Arbeit sehen. Unterschiedliche Annahmen über die Aufgaben von Freiwilligen haben einen erheblichen Einfluss auf die zugewiesenen Rollen für und die Anforderungen an Freiwillige in sozialen Organisationen. Müller-Kohlenberg, Kardorff & Kraimer (1994) fassen die folgenden Bilder über Freiwilligenarbeit zusammen:

- *Das substitutive Bild:* Hier findet die Arbeit nur durch Ehrenamtliche statt; ProfessionistInnen werden als DienstleisterInnen zugezogen.
- *Das komplementäre Bild:* Hier gibt es eine hohe Koordination und ähnliche Aufgabenbereiche. Dieser Abstimmungsaufwand benötigt viel Zeit und Eingehen aufeinander. Ebenso ist die Gefahr von Doppelgleisigkeiten erhöht.
- *Das supplementäre Bild:* Hier werden Freiwillige für Tätigkeiten eingesetzt, die Hauptamtliche aufgrund von Zeitressourcen nicht leisten können. Die Aufgabenbereiche von Hauptamtlichen und Freiwilligen unterscheiden sich eindeutig. In diesem Verständnis sind Freiwillige durch die Hauptamtlichen gesteuert und kontrolliert.

3 Über das Organisieren von Hilfe

Im diesem Teil beleuchte ich die Grundlagen und aktuellen Herausforderungen von sozialen Organisationen in Österreich und mache das Spannungsfeld zwischen Dienstleistungsorientierung und gesellschaftspolitischer Interessensvertretung sichtbar. Dieses Spannungsfeld ist nicht nur genuin in sozialen Dienstleistungsorganisationen angelegt, sondern wirkt auch in den Alltag der MitarbeiterInnen, die einen Widerspruch zwischen Mission und vorgegebenen Auftrag oder einen Bruch zwischen bezahltem Leistungsportfolio und dem realen Bedarf bewältigen müssen. Darüber hinaus gebe ich einen Überblick zu österreichischen Studienergebnissen hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen aus den Jahren 2015 und 2016 im Bereich der Flüchtlingshilfe.

Organisierte Hilfe findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern sie ist Ausdruck der gesellschaftlichen Entwicklung, die vor allem von Foucault (1994) in seinem Werk „Überwachen und Strafen“ beeindruckend skizziert wurde. Ein Wesensmerkmal von sozialen Organisationen ist demnach das Gestalten von Ambivalenz zwischen Hilfe und Normierung und das Finden eines Umgangs in diesem Spannungsfeld. Somit liegt die täglich zu bewältigende Herausforderung von sozialen Organisationen in der Gestaltung dieser Ambivalenz und nicht in dessen Auflösung (vgl. Herzka 2013).

In der historischen Betrachtung sind in Österreich vor allem Kirchen und Parteien Initiatoren von sozialen Organisationen (vgl. Pennerstorfer/Schneider/Badelt 2013). Soziale Organisationen sind auch marktgetrieben und ein Geschäftsmodell: Die „Sozialwirtschaft ist ein Sektor beachtlichen Ausmaßes“ (Sozialwirtschaft Österreich 2017). In Österreich werden diesem Sektor etwa 6.600 privatrechtliche Organisationen zugeordnet. Dieser Bereich ist von Wachstum geprägt und stellt, neben dem Handel, die wichtigste Branche mit über 210.000 Arbeitsverhältnissen dar, was 5.2% aller Erwerbsverhältnisse entspricht. Gegenwärtig lässt sich eine Tendenz zur Privatisierung des Sozialen erkennen, im Flüchtlingsbereich ist z.B. die Versorgung der Erstankommenden auch an eine Profit-Organisation weitergegeben worden. Weitere Deregulierungen scheinen zu folgen und in nächster Zeit wichtiger zu werden. Meyer und Simsa bezeichnen diese Entwicklung als ein „Verschwimmen von Grenzen“ (Meyer/Sima 2013, 515).

Für die Bezeichnung von sozialen Unternehmen hat sich der Begriff Non-Profit-Organisation durchgesetzt. Unternimmt man den Versuch einer Kategorisierung, wird oftmals auf das „John Hopkins Project“ verwiesen (Meyer/Simsa 2013, 8). NPOs werden dort in Abgrenzungen zu staatlichen und Profit-Organisationen wie folgt beschrieben:

- NPOs weisen ein Mindestmaß an formaler Organisation auf.
- NPOs sind nicht in staatlicher, sondern in privater Hand.
- NPOs sind nicht auf Gewinn aufgebaut.
- NPOs weisen zumindest ein Minimum an Selbstverwaltung in ihren Organisationen auf.
- NPOs sind durch ein Mindestmaß an Freiwilligenarbeit gekennzeichnet. (Vgl. ebd.)

Die Landschaft der NPOs ist vielfärbig und variiert zwischen basisorientierten, marktorientierten und verwaltungsorientierten Organisationslogiken und -formen (vgl. Gössler/Schweinschwaller 2008). Zusätzlich kann zwischen Service- und/oder Voice-Organisationen differenziert werden: Service-Organisationen bieten Dienstleistungen, wie z.B. Unterkünfte oder Deutschkurse an und werden überwiegend von der öffentlichen

Hand finanziert. Voice-Organisationen vertreten die Interessen ihrer Zielgruppe, sind meist durch Spenden finanziert und werden NGOs genannt (Non-Governmental-Organisation, z.B. *SOS Mitmensch*). Mischformen zwischen Service und Voice werden zunehmend Alltag denn die Ausnahme. Beiden Formen, den Service- und Voice-Organisationen, ist gemein, dass sie nicht zu Gewinnzwecken gegründet wurden.

Der Interessensausgleich zwischen Service und Voice ist ebenso anstrengend wie auch Schauplatz zahlreicher Konflikte im Arbeitsalltag: So sind Dilemmata aufgrund der Verpflichtung gegenüber mehreren Stakeholdern vorprogrammiert. Auch das Erleben, dass Vorgaben der öffentlichen Verwaltung mehr Gewicht als die Orientierung am alltäglichen Bedarf haben, ist ein potenzielles Konfliktfeld. Aktuell stellen die politischen Entwicklungen in Österreich manche NPOs vor eine Zerreißprobe: Soll gegen finanzielle Kürzungen für Flüchtlinge, die in manchen Bundesländern bereits vollzogen wird, offensiv protestiert werden oder eben nicht, um das Risiko des möglichen Auftragsverlusts zu vermeiden?

Gleichzeitig wird gerade aber auch im Jahr 2015 und 2016 bei der Organisation von sozialer Hilfe sichtbar, dass neue Organisations- und Kooperationsformen jenseits der bekannten NPOs gefunden und erprobt werden, die in der Studie berücksichtigt werden.

3.1 Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichen MitarbeiterInnen und Freiwilligen

Im österreichweiten Freiwilligenbericht (Sozialministerium 2015) wird von einem Großteil der befragten Freiwilligen die Zusammenarbeit mit hauptamtlichen MitarbeiterInnen als sehr gut beschrieben. Ebenso wird die Wertschätzung der hauptamtlichen MitarbeiterInnen von über 90% der Freiwilligen positiv bewertet. Bei zivilgesellschaftlichen Initiativen ist die Wertschätzung von hauptamtlichen MitarbeiterInnen am geringsten (Zustimmung bei ca. 60%).

In der Flüchtlingshilfe wird die Zusammenarbeit mit sozialen Organisationen von 29% sehr positiv und von 64% der Befragten überwiegend positiv beurteilt. Gemeinsame Absprachen werden durchaus von beiden Seiten als Herausforderung erlebt. Als Gründe für die Reduktion von persönlichem Engagement werden vor allem die zeitliche und psychische Belastung, gefolgt von persönlichen Problemen und mangelnder Wertschätzung durch die Profis genannt (Zusammen Helfen in Oberösterreich, 2016). Bei der Bewältigung der Flüchtlingsbewegung werden folgende Themen als Grundlagen für Schwierigkeiten berichtet (vgl. Simsa et al. 2016, 37 ff): Das temporäre Überangebot, unklare Anforderungen, Einschränkungen durch Organisationen und hoher Zeitdruck. Des Weiteren werden Unklarheiten über die verschiedenen Aufgaben angeführt. Viele Freiwillige und hauptamtliche MitarbeiterInnen selbst sind sich oft unklar darüber, wer in welchem Namen handeln darf, wer welche Informationen erhält und wem welche Kompetenzen zukommen.

Im Rahmen einer qualitativen Studie nannten befragte Freiwillige im Flüchtlingsbereich u.a. folgende Wünsche für die zukünftige Zusammenarbeit mit Organisationen (vgl. Stacheder & Stöhr 2016): Wertschätzung und Vertrauen, bessere Planung von Unterstützungsangeboten, gute Anleitung sowie Kontakt zu anderen Freiwilligen. Wenn Freiwillige über die Zusammenarbeit mit ProfessionistInnen klagen, dann darüber, dass sie sich zu wenig wertgeschätzt fühlen und die ProfessionistInnen beim Helfen zu wenig aktiv sind. Auf Seiten der ProfessionistInnen wird der Umgang der Freiwilligen mit den

Betroffenen wiederum als dominant und bevormundend beschrieben. Diese Zuschreibungen könnten Ausdruck von ungeklärten paradigmatischen Annahmen und deren impliziten Bildern sein. Diese wechselseitigen Attributionen und ihre Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zu ergründen, stellen den Hauptzweck der Studie dar.

3.2 Jenseits des Offensichtlichen – Das Kulturanalysemodell von Schein

Diese oben angeführte mangelnde Wertschätzung kann als ein Ausdruck der Kultur der Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichen MitarbeiterInnen und Freiwilligen verstanden und durch das Modell zur Kulturanalyse nach Schein (2003) geordnet und analysiert werden. Edgar Schein definiert Kultur in Organisationen als eine Möglichkeit Ereignisse zu ordnen und zu deuten: „Kultur besteht aus den gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen, die eine Gruppe bei der Bewältigung externer Aufgaben und beim Umgang mit internen Beziehungen erlernt hat.“ (Schein 2003, 175) Dieses Modell kann sowohl zur Analyse der Gesamtorganisation wie auch zur Analyse von einzelnen Teilaspekten der Organisationskultur genutzt werden, um die Wirkung von Erklärungsmustern, Spielregeln und Grundannahmen zu verdeutlichen. In der vorliegenden Studie werden die Zuschreibungen und Deutungen der InterviewteilnehmerInnen in Bezug auf Spannungen und Konflikte anhand dieses Modells analysiert.

Häufig wird das Modell als Eisberg dargestellt (Abbildung 1) und für den praktischen Gebrauch in die Ebene des Beobachtbaren, die Ebene der praktischen Handlungsmuster, die Ebene der Strukturen und deren Spielregeln und die Ebene der mentalen Modelle mit Basisannahmen unterteilt, die zusammenwirken und miteinander verbunden sind.

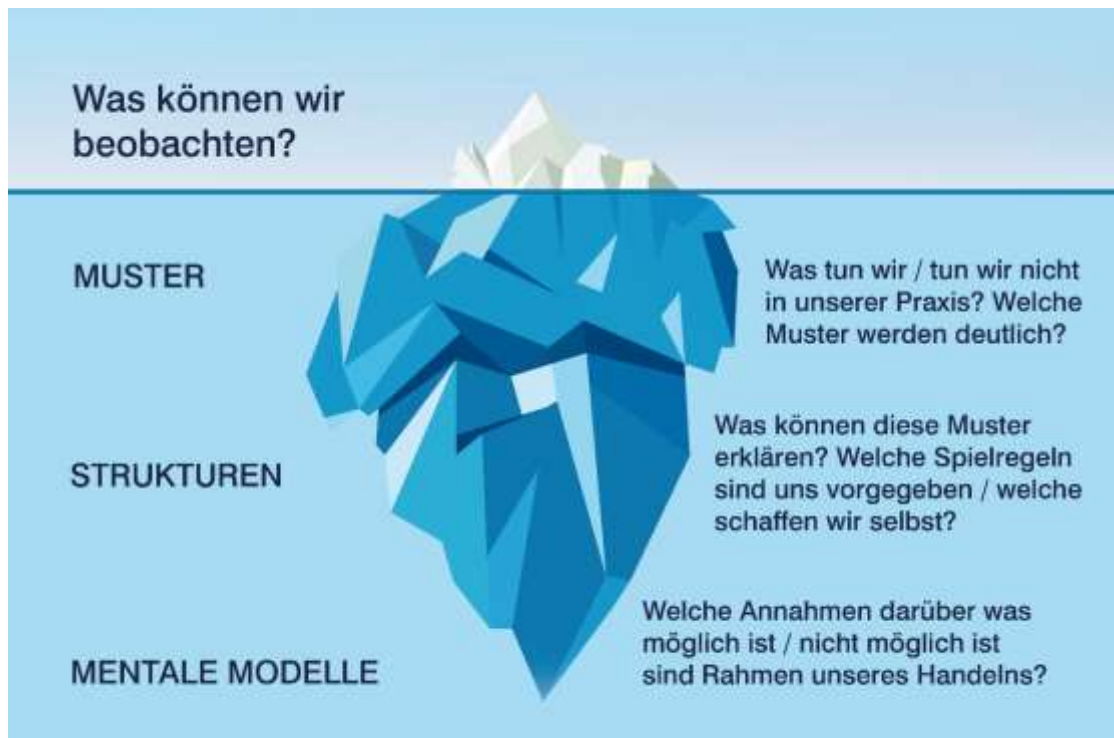


Abbildung 1: Das Eisbergmodell orientiert an Schein (2003).

Unter zur Hilfenahme dieses Modells wird offenkundig, dass es z.B. bei Konflikten jenseits des Sichtbaren an der Oberfläche, oftmals noch einen erheblichen Anteil an Unsichtbarem und somit implizit wirkenden Annahmen gibt. Eine Analyse dieser Annahmen kann nach diesem Modell sichtbar machen, was – bezogen auf den Bereich der Flüchtlingshilfe – Ursachen für Spannungen in der Zusammenarbeit sind. So kann die Deutung des Oberflächenphänomens *zu wenig Wertschätzung* durch Hauptamtliche oder *zu starke Dominanz* der Freiwilligen auf divergente Basisannahmen, die als mentale Modelle dienen, mittels der vorgestellten Paradigmen und Rollenerwartungen der Akteure erklärt werden.

4 Über das Zusammenspiel von sozialen Organisationen, hauptamtlichen MitarbeiterInnen und freiwilligen HelferInnen: Studienergebnisse

Während in den referierten Studien die Herausforderungen der Zusammenarbeit explorativ erhoben wurden, werden in der von mir durchgeführten qualitativen Studie Hintergründe und Ursachen für auftretende Konflikte und Spannungen beleuchtet. In Summe wurden im Zeitraum zwischen Dezember 2016 und Februar 2017 siebzehn Leitfadeninterviews in drei Bundesländern mit elf Hauptamtlichen und sechs Ehrenamtlichen durchgeführt. Der Fokus der Untersuchung liegt in der Ergründung von Problemen und deren Ursachen in der Freiwilligenarbeit. Die Ergebnisdiskussion orientiert sich dabei am Modell der Kulturanalyse von Schein, der auf die Bedeutung von Annahmen als Grundlagen in der Bearbeitung von Konflikten in Organisationen verweist (2003). Es wird besonders beleuchtet, welchen Einfluss Muster, Strukturen und mentale Modelle auf Konflikte in der Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen in der Flüchtlingshilfe haben. Die Jahre 2015 und 2016 waren für alle Beteiligte in der Flüchtlingshilfe eine Pionierphase in der adäquaten Organisation von Hilfe. Deshalb

wurden unterschiedlichen Organisationsformen für die Erhebung gewählt (vgl. Kühl, Strodtholz & Taffertshofer 2009). Diese werden im Folgenden vorgestellt.

Organisationsform 1: Ehrenamtlichenkreis auf Gemeindeebene

Diese Initiative ist von politisch engagierten Bürgerinnen und Bürger als VertreterInnen einer zivilgesellschaftlichen Organisation 2015 gegründet worden. Diese Organisationsform wird von einer Freiwilligen koordiniert - sie steht als Ansprechperson und Vernetzerin zu Verfügung. Die Gründungsenergie dieses Kreises liegt in der bestmöglichen Integration der Ankommenden und kann als proaktive Initiative der Gemeinde verstanden werden, die von politischen RepräsentantInnen, den in der Gemeinde ansässigen NPOs und VertreterInnen von öffentlichen Einrichtungen (z.B. Schule) unterstützt wird. Die Erhebung fand nach einer Koordinations Sitzung als Gruppendiskussion mit sieben Personen statt (drei Freiwillige, vier Hauptamtliche und zwei VertreterInnen von Behörden).

Organisationsform 2: NPO mit Erfahrung im Feld der Flüchtlingshilfe und im Freiwilligenengagement

Diese Organisation ist eine etablierte und im Feld der Flüchtlingshilfe erfahrene NPO. Sie verfügt über langjährige Erfahrung im Feld der Flüchtlingshilfe und weist ein differenziertes Freiwilligenmanagement auf. Die Herausforderung dieser Organisation lag im Jahr 2015 in der Bereitstellung und Organisation der Hilfe für eine große Anzahl an Ankommenden und der Integration der vielen Freiwilligen, die helfen wollten. Die Interviewteilnehmerinnen waren jeweils drei Führungskräfte aus dem Bereich der Flüchtlingshilfe, die für das Freiwilligenmanagement zuständig sind.

Organisationsform 3: NPO ohne Erfahrung im Feld der Flüchtlingshilfe und im Freiwilligenmanagement

Diese NPO hat viel Erfahrung in der Betreuung mit anderen Zielgruppen, jedoch nicht mit Flüchtlingen. Die Organisation übernahm im Jahr 2015 eine Flüchtlingsunterkunft, in der die Betreuung vor Ort bereits Freiwillige übernommen hatten. Es wurden Einzelinterviews mit vier Führungskräften und drei Freiwilligen durchgeführt.

Die Auswertung des aufgezeichneten Datenmaterials orientiert sich an Zepkes (2016, 99) eklektischem Ansatz zur Strukturierung von Daten. Die Interviews wurden transkribiert und das erhobene Datenmaterial zu Kategorien verdichtet. Diese Kategorien werden diskutiert und mit Zitaten illustriert¹. Einige interessante Aspekte wie z.B. Forderungen nach einer besseren Zusammenarbeit von Freiwilligen mit Behörden, werden hier nicht weiter vertieft dargestellt, sondern seien hier nur erwähnt. Auch auf eine detaillierte Darstellung der genannten Motive wird verzichtet. Es sind nur jene angeführt, die als Ursachen für Spannungen genannt werden. Aufgrund der geringen Fallzahl und der Diversität der Kontexte ist die Aussagekraft der Ergebnisse klarerweise eingeschränkt. Die Studie und deren Ergebnisse soll zu weiteren Untersuchungen anregen.

Besonders einheitlich formulieren alle Befragten, dass eine Integration von Flüchtlingen nicht ohne Freiwillige gelingen kann. Es sind jedoch nicht nur Kostengründe hierfür von Bedeutung, vielmehr kann durch Freiwillige das Ankommen in der Gemeinde besser gelingen, weil Freiwillige nicht nur ihr Engagement, sondern auch ihr Umfeld, ihre Kontakte und ihr Wissen um Gegebenheiten vor Ort einbringen. Ebenso sei vorweg darauf hingewiesen, dass sowohl freiwillige als auch hauptamtliche MitarbeiterInnen

¹ Die angeführten Zitate werden in Anführungszeichen und der besseren Unterscheidung halber kursiv gesetzt.

unabhängig von der Organisationsform betonen, dass die weiter unten genannten und ausgeführten Probleme und Herausforderungen nur in geringem Ausmaß vorkamen. Weiters wird von allen hauptamtlichen MitarbeiterInnen Anerkennung für das Engagement von Freiwilligen ausgesprochen – deren Mut, sich einzulassen, wird Respekt bekundet. Auch wird bei den meisten hauptamtlichen MitarbeiterInnen Dankbarkeit für den neuen Blick von Freiwilligen auf die eigenen Routinen geäußert. Die Freiwilligen hingegen betonten überwiegend, dass die Anforderungen an hauptamtliche MitarbeiterInnen in der Betreuung der vielen Ankommenden 2015 sehr hoch waren.

4.1 Spannungen und Konflikte zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen

Es zeigen sich problematische Themenbereiche, wie sie in Tabelle 1 exemplarisch verdichtet dargestellt sind. Es treten – unabhängig von den Organisationstypen – Schwierigkeiten in Bezug auf verschiedene Erwartungshaltungen und Kompetenzüberschreitungen *und* bei der Nichtbeachtung von vorhandenem Wissen auf. Ebenso werden Vorgaben der Organisation als störend für die Zusammenarbeit bezeichnet. In den Ankerbeispielen werden die Nennungen von Hauptamtlichen (HA) und Freiwilligen (F) differenziert.

Spannungen und Konflikte (Kategorien)		
Ehrenamtlichenkreis	NPO mit wenig Erfahrung im Feld der Freiwilligenarbeit	NPO mit viel Erfahrung im Feld der Freiwilligenarbeit
Erwartungshaltung		
Erwartungshaltung der Freiwilligen. Zusammenarbeit mit allen Institutionen und Beteiligten (F), Bilder von Hilfe (HA).	Erwartungshaltungen und Enttäuschungen. Bilder von Hilfe (HA), zu wenig keine Dankbarkeit der Hauptamtlichen und Flüchtlinge (HA), wenig Einfluss (HA und F), und wenig Kommunikation (HA und F).	Erwartungshaltung (nur HA befragt). Lebenserfahrung vor Ausbildung, Dominanz, Bilder von Hilfe.
Zuständigkeiten		
Unklare Zuständigkeiten. Verlust an Informationen durch wenig Abstimmung (F). Abgrenzung der Hauptamtlichen (HA und F)	Kompetenzüberschreitungen (Schreiben im Namen des Betroffenen), Dominanz (HA und F)	Grenzüberschreitungen (nur HA befragt). Ungenehmigte Ankäufe, Anrufe und Nachfragen bei Behörden, die schaden könnten
Wissen		
Zu wenig vertieftes Fachwissen der MitarbeiterInnen und Ansprechpartner in den Behörden (HA und F).	Nichtbeachtung des Wissens der Freiwilligen (HA und F).	Unerfahrenheit von neuen MitarbeiterInnen (nur HA befragt).
Vorgaben		
Einschränkende Vorgaben der Organisation (HA und F)	Einschränkende Vorgaben. Veränderungen der Abläufe durch Hauptamtliche (HA und F).	Einschränkende Vorgaben der Organisation (nur HA befragt). (Auftrag und Vorgaben, Hausordnung)

(Grundversorgung wenig).	zu		
--------------------------	----	--	--

Tabelle 1: Probleme zwischen Hauptamtlichen (HA) und Freiwilligen (F)

Spezifische Einzelnennungen von Freiwilligen beziehen sich auf Konflikte durch zu wenig Kommunikation der Freiwilligen untereinander und konkurrierende Ansichten unter den Freiwilligen.

Im Rahmen der Interviews mit hauptamtlichen MitarbeiterInnen werden in jedem Gespräch die Anerkennung der Entschlossenheit der Freiwilligen - unabhängig von der Organisationsform - betont: „*Die haben sich einfach so, voll eingelassen!*“ (HA). Gleichzeitig werden auch die belasteten Seiten des Engagements, die Überschätzung und das „*Auspowern*“ (HA) angeführt. Beispiele dafür sind das Nicht-aufhören-Können wie auch Handlungen, die Flüchtlingen schaden können – zum Beispiel Anrufe bei öffentlichen Behörden, um Druck zu machen.

Auch die Hauptamtlichen sprechen von der Herausforderung mit den vielen und sehr ergreifenden Fluchtgeschichten umzugehen. Es wird mehrfach davon erzählt, dass es für alle HelferInnen schwer ist abzuschalten, wenn das Thema in der Außenwelt omnipräsent ist: Und dann sind laut Hauptamtlichen in der Innenwelt „*die vielen Geschichten im Kopf*“ (HA), ebenso äußern sich Freiwillige.

Überengagement und Überlastung führen zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen auch zu Problemen, vor allem wenn die Kommunikation darüber abgelehnt wird. Hierbei wird eine Herausforderung im Freiwilligenmanagement deutlich sichtbar: Wie kann man Personen begegnen, die sich selbst überfordern und gleichzeitig keine Unterstützung annehmen? Das Handlungsspektrum wird hierbei noch eingeschränkter wahrgenommen als bei hauptamtlichen MitarbeiterInnen. Eine Antwort darauf wird im Laufe der Ergebnisinterpretation entwickelt und wird hier mit dem Begriff *Erwartungsmanagement* vorweggenommen.

4.2 Konflikterkundung & -erklärung auf Musterebene

Interessant ist, dass in den Interviews durchaus auch kritische bzw. negative Motivationen von Freiwilligen genannt werden, die in den vorgestellten Studien noch nicht angeführt sind und deshalb vertieft diskutiert werden. Diese Motive werden allerdings nur von hauptamtlichen MitarbeiterInnen eingebracht. Sie zeigen im Sinne des Kulturanalysemodells von Schein, dass Probleme mit Freiwilligen, zum Beispiel in Bezug auf Grenzüberschreitungen oder persönliche Verausgabung, mit dem Muster einer individualisierten Ursachenzuschreibung – demnach als persönliches Defizit einiger Freiwilliger – erklärt werden. Dieses Erklärungsmuster nutzen die InterviewpartnerInnen um zwischen *geeigneten* und *nicht geeigneten* Verhaltensweisen von Freiwilligen zu unterscheiden. Es findet eine Ursachenerklärung statt, die als Personalisierung charakterisiert werden kann. Diese Form der *Personalisierung* sollte jedoch nicht nur negativ verstanden werden sondern durchaus auch, im Sinne von Schmidbauer (1977), als ein wichtiges Entscheidungskriterium für Mitglieder von sozialen Organisationen um Grenzen zu ziehen: solange diese Personalisierungstendenzen einer ständigen Reflexion unterworfen sind.

4.2.1 Dominante und empathische HelferInnen

Das deutlichste Beispiel im Sinne der personalisierten Ursachenzuschreibung kann in der Nennung von Typen von freiwilligen HelferInnen gesehen werden. Das Muster der Personalisierung – d.h. das Muster, z.B. Probleme mittels eines in der Person liegenden Unvermögens zu erklären – setzt sich insofern noch weiter fort, als dass von VertreterInnen des Organisationstyps mit viel Erfahrung im Feld der Flüchtlingsarbeit und dem Ehrenamtlichenengagement (Organisationsform 2) Typen von HelferInnen benannt werden. Eine so deutliche Unterscheidung wird von keiner der beiden anderen Organisationsformen getroffen. Die eine Gruppe sind selbsternannte „*ver- und umsorgende HelferInnen*“ – auch „*dominante HelferInnen*“ (HA). Sie verstehen das Helfen als „*bei der Hand nehmen und führen, dorthin, wo sie es für richtig hielten. ... Bemuttern und Betütteln*“ (HA). Dieser HelferInnentyp legt eine „*Dominanz an den Tag*“ (HA). Diese Gruppe wird im Laufe der Zeit frustriert und zeigt sich auch „*persönlich gekränkt*“ (HA). Dieser HelferInnentyp wird besonders von den hauptamtlichen MitarbeiterInnen als herausfordernd erlebt. Als ein Grund für Spannungen werden auch Unsicherheiten auf Seiten der hauptamtlichen MitarbeiterInnen genannt, da sich dominante HelferInnen auf ihre Lebenserfahrung, ihren Status und auf ihr Alter beriefen, um so ihre Sicht der Dinge durchzusetzen. Die Abbruchquote dieser Gruppe ist deutlich erhöht gegenüber dem zweiten HelferInnentyp der „*zuhörenden HelferInnen*“ (HA). Die „*zuhörenden*“ HelferInnen, die „*sind offener gewesen, die nicht genaue Vorstellung gehabt haben, wie sich die Flüchtlinge zu verhalten haben, sondern die gesagt haben, ich bin da, ich helfe, ich höre zu...*“ (HA). Diese werden auch als „*rücksichtsvoll und einfühlsam*“ (HA) bezeichnet. In der Beschreibung dieses Typen zeigt sich die Bedeutung von Empathie für die Arbeit mit Menschen.

4.2.2 Ausnützen der Situation

Es wird von einem Fall berichtet, auf den das Motiv der persönlichen Bereicherung durch die freiwillige Hilfe zutrifft. Dieser Tatbestand wird nach einer Pause im Redefluss in der Gruppendiskussion von einer hauptamtlichen Vertreterin der Ehrenamtlicheninitiative beschrieben und von allen anwesenden FunktionsträgerInnen bestätigt.

4.2.3 Helfen als Kompensation

In den Interviews wird von einigen hauptamtlichen MitarbeiterInnen darauf verwiesen, dass vereinzelt Freiwilligen das Helfen als Ablenkung von persönlichen Problemen bzw. der eigenen Leere dient bzw. dazu wurde: „*Helfen wurde Lebensmittelpunkt.*“ (HA) Das kann kurzfristig zu einem Hoch führen, langfristig jedoch können erhebliche Schwierigkeiten, z.B. in Bezug auf Belastbarkeit und Abgrenzung, beobachtet werden.

Auf Musterebene wirken natürlich auch die Ebene der Strukturen und die Ebene der Grundannahmen, die in den folgenden Ergebnissen verdichtet dargestellt sind.

4.3 Konflikterkundung & -erklärung auf Strukturebene

Auf der Ebene der Strukturen können der chaotische Beginn mit hohen Erwartungen sowie Vorgaben der Organisation identifiziert werden, die als selbstgemachte oder als vorgegebene Spielregeln wirken. In beiden Aspekten wirken Erwartungen, die sich einerseits an der Oberfläche als Spannungen in der Zusammenarbeit zeigen und andererseits tieferliegend von mentalen Modellen/Grundannahmen beeinflusst sind.

4.3.1 Chaotischer Beginn mit hohen Erwartungen

Als eine weitere Erklärung für Spannungen in der Zusammenarbeit, vor allem im Jahr 2015, wird der chaotische Beginn und der hohe Enthusiasmus beschrieben. Viele Einrichtungen mussten aufgebaut werden und die Kunst des Organisierens – von wem

auch immer – war die termingerechte „*Improvisation*“ (HA). Einige Spannungen werden über die Unklarheiten am Beginn berichtet: „*Wer ist wofür verantwortlich?*“ (HA) und auch „*Was brauchen die Ankommenden?*“ (HA) Entwickelte Aufgabenbeschreibungen und Hausordnungen, um z.B. dem Ruhebedürfnis der Flüchtlinge zu entsprechen, führten bei vielen zu Entlastung und Orientierung, jedoch bei einigen Freiwilligen auch zu Enttäuschungen.

„*Wir schaffen das!*“ Dieser Satz der deutschen Bundeskanzlerin Angela Merkel ist ein zentraler Satz im Herbst 2015. Die Stimmung in diesem Herbst wird als emotionaler „*Höhenflug*“ und „*anstrengend*“ sowohl von Hauptamtlichen und Freiwilligen bezeichnet. Diese positive Konnotation der Pionierphase zeigt sich vor allem bei den VertreterInnen des Ehrenamtlichenkreises und der NPO, die neu im Feld der Flüchtlingshilfe waren. Die anfänglich gute Stimmung vor Ort aktivierte viele HelferInnen zu noch mehr Hilfe, es steigerte die Erwartungen und kann als selbstgemachte und sich verstärkende Spielregeln aufgefasst werden. In diesem Kontext wirkte Hilfe ansteckend wie folgendes Zitat einer hauptamtlichen Mitarbeiterin zeigt:

„...Hilfe gebraucht wird, und das war ein sehr befriedigendes Gefühl für die und für uns alle, also das war das Gefühl, das uns geeint hat.“ (HA)

Interessanterweise äußert keiner der interviewten Freiwilligen, dass Erlebnisse wie die Silvesternacht oder Terroranschläge in Deutschland einen Einfluss auf ihre Motivation hatten. Sehr wohl aber werden unterschiedliche Sichtweisen unter den HelferInnen über deren Zuständigkeiten und das Zurückweisen von Hilfsangeboten durch die Flüchtlinge als Einflussfaktoren auf die Motivation benannt.

Von Seiten der Hauptamtlichen wird betont, dass sich die anfänglichen Schwierigkeiten mit der Zeit legten und die zum Erhebungszeitpunkt noch tätigen Freiwilligen einen Umgang mit den hohen Erwartungen und potenziellen Enttäuschen gewonnen haben. Es werden von ungefähr der Hälfte der hauptamtlichen MitarbeiterInnen Vergleiche mit der eigenen beruflichen Entwicklung getroffen. Eine hauptamtliche Mitarbeiterin stellt diese so dar.:

„Da rangegangen bin ich sicher mit einem ganz paternalistischen Ansatz, wie wir auf der ... gelernt haben, dass ich weiß was gut ist für meine Klienten und Klientinnen ist. Alleine die Sprache hat sich geändert, weil ich das Wort nicht mehr verwende und der Prozess der vor allem sich dann auch verstärkt hat durch die Auseinandersetzung mit NutzerInnenpartizipation, d.h. dass ich mehr Verantwortung bei den Nutzern lasse und ihnen vermehrt auf Augenhöhe begegne. Das sehe ich als größte Entwicklung, die meine Berufslaufbahn begleitet hat. ...Diesen paternalistischen Ansatz, wir wissen, was gut ist für dich, du bist jetzt in Österreich, und wir zeigen dir, was gut ist. Den habe ich auch wahrgenommen.“ (HA)

4.3.2 Vorgaben der Organisation und Selbstregulation der Freiwilligen

Vorgaben verkörpern die Bilder und Annahmen darüber, was in einer Organisation verfolgt wird und sind Magneten der Aufmerksamkeit für ihre Mitglieder. In den Vereinbarungen zwischen Auftraggeber und NPOs werden Leistungen festgelegt, die die Grundlage der Finanzierung für NPOs darstellen. Diese Festlegung ermöglicht einerseits Orientierung, andererseits wird auch nur mehr das angeboten, was bezahlt wird, unabhängig wie sich der Bedarf im Einzelfall darstellt. Der vorgegebene Rahmen und Vorgaben wirken als ein Korrektiv und bedingen eine Regulation des Handelns:

“Weil als Ehrenamtlicher kann ich mich ausschließlich auf die Hilfe für den Mitmenschen konzentrieren. Als Hauptamtlicher habe ich auch verlangte Strukturen einzuhalten, habe Vorschriften und Bestimmungen einzuhalten und habe dadurch einen gewissen Rahmen vorgegeben, der mir als Ehrenamtlicher eigentlich nicht wirklich wichtig ist.“ (F)

Hier zeigt sich eine deutliche Differenzierung zwischen hauptamtlichen MitarbeiterInnen und Freiwilligen. Beide Seiten betonen in den Interviews, dass bestimmte Regeln und Abmachungen als Ausdruck gegenseitiger Verbindlichkeit wichtig sind. Dennoch hinterfragen Freiwillige Vorgaben und Einschränkungen bezogen auf das Leistungsspektrum, vor allem wenn es sich um Auffassungsunterschiede im Einzelfall handelt. Viele Freiwillige möchten Helfen, und für sie sind diese Vorgaben mehr einschränkend als hilfreich. Auch das Nicht-Wissen um die Vorgaben der Organisation wird vereinzelt als Schwierigkeit zwischen beiden Akteuren beschrieben.

Gleichzeitig wird von vielen Hauptamtlichen das Arbeiten ohne strenges Korsett zu Beginn als eine befreiende Ressource gesehen und die „*Hartnäckigkeit*“ (HA) und „*Flexibilität*“ (HA) der Freiwilligen positiv hervorgehoben. Natürlich birgt das Arbeiten auch die Gefahr des „*Sich-Verbeißen*“ (HA) und „*des Schadens*“ (HA) für die Betroffenen. In diesem Zusammenhang wird von allen hauptamtlichen MitarbeiterInnen auch erwähnt, dass Regeln und Vorgaben hilfreich für die täglich notwendige, persönliche Abgrenzung in der sozialen Arbeit sind.

Die Organisation mit der längsten Erfahrung im Freiwilligenmanagement zeigt sich am differenziertesten im Umgang mit Freiwilligen. Es gibt z.B. ein bestimmtes Aufnahme-prozedere und eine Freiwilligenmappe. Durch die vielen Freiwilligen und die unterschiedlichen Erwartungen beider Seiten, kam es - ohne dass dies intendiert war - zu einer Verteidigungshaltung um die Rolle von Freiwilligen vor allem bei jenen, die sich nicht den Vorgaben unterordnen wollten. Eine weitere Ursache für anfängliche Konflikte kann auch darin bestehen, dass durch dieses Vorgehen das Bedürfnis nach Autonomie der Freiwilligen gestört wurde (Güntert 2014). Im Gegensatz dazu investieren die beiden Organisationen, die sich im Aufbau ihres Verständnisses zur Freiwilligenarbeit befanden, mehr in die Abstimmung und das Eingehen auf die Erwartungen der Freiwilligen, was gegenseitiges Verständnis erleichtert.

4.4 Konflikterkundung & -erklärung auf Ebene der mentalen Modelle/Grundannahmen

Auf Ebene der Grundannahmen und mentalen Modelle kann der Einfluss von Paradigmen, Bildern zu Rollen und Funktionen von Freiwilligen deutlich gemacht werden. Als Fundament bieten mentale Modelle einen Erklärungsansatz für die sichtbargemachten Strukturen und Muster. In den geführten Interviews werden unterschiedlichen Annahmen über *richtige Hilfe*, die sich durch die Paradigmen Versorgung und Selbstbestimmung (vgl. Schädler 2002) erklären lassen und je nach Organisationsform unterschiedliche Bilder und Erwartungen an Freiwillige (vgl. Müller-Kohlenberg/Kardorff/Kraimer 1994) identifiziert.

4.4.1 Unterschiedliches Verständnis von Hilfe schafft Reibungsflächen

Als häufigste Quelle für Konflikte werden von hauptamtlichen MitarbeiterInnen die divergenten Grundannahmen als mentale Modelle über *richtige Hilfe* benannt, wie weiter oben unter den Paradigmen (vgl. Schädler 2002) dargestellt wurde. Vor allem betrifft das

jene Freiwilligen, die keine spezifische Ausbildung oder wenig Erfahrung in der Arbeit mit Menschen haben. Bei dieser Gruppe zeigt sich – sicherlich auch den Sprachbarrieren geschuldet – ein anderes Verständnis von Hilfe, das mit dem Selbstbild von hauptamtlichen MitarbeiterInnen wenig kompatibel ist. Auch der oben beschriebene dominante HelferInnentyp verdeutlicht diese Divergenz:

„Unsere Organisation vertritt ein Bild von Hilfe zur Selbsthilfe. Und die Selbstermächtigung der Menschen stärken. Ich meine, es geht nicht immer nur um das, manchmal weiß man einfach auch, wenn ich das Formular jetzt ausfülle, dann geht das viel schneller. ... Es geht darum den Leuten zu zeigen, wo der Arzt ist, und dann im Laufe der ersten Zeit, wie das geht, dass ich da einen Termin bekomme.“
Oder: *„Jetzt warst du dreimal ... und glaubst jetzt, du bist Mutter Theresa. Und erklärst mir, was ich jetzt machen soll!“* (HA)

Auch werden Unterschiede in der Erwartung von Dankbarkeit durch die Ankommenden artikuliert und die erhebliche Enttäuschungsrate in diesem Zusammenhang bei den Freiwilligen laut hauptamtlichen MitarbeiterInnen: *„...Dankbarkeit ist keine Kategorie und das man auch mit dem umgehen müssen sollte, dass die Klienten sich für etwas Anderes entscheiden als ich für sie gut finde!“*(HA) Von den Ehrenamtlichen wird dieser Unterschied damit begründet, dass hauptamtliche MitarbeiterInnen eine professionelle Rolle einnehmen und Ablehnung von Hilfe somit weniger „persönlich“ (F) nehmen. Vereinzelt wird auch von hauptamtlichen MitarbeiterInnen geäußert, dass Freiwillige die Passivität einiger Flüchtlinge als „Zurückweisung“ (HA) ihrer Hilfsangebote erleben.

Als ein wesentlicher Bestandteil professioneller Hilfe wird von den hauptamtlichen MitarbeiterInnen – neben der Erfahrung und dem Wissen und der Akzeptanz von Vorgaben – auch das Abgrenzen und Auf-sich-schauen-Können beschrieben: *„Also, das war mir klar, dass ich nur helfen kann, wenn ich auch gut auf mich selbst schaue.... Dazu gehört auch, sich bewusst abzugrenzen.“* (HA)

Gleichzeitig wird auch von einer Ehrenamtlichen genannt, dass zu viel Verständnis für die Flüchtlinge aufgebracht wird: *„aber wenn dieses Verständnis dann in einem Akzeptieren von allem endet, das hat mich oft schon geärgert.“* (F). Unterschiede werden auch in Bezug auf die Geschwindigkeit der Hilfe artikuliert. Als gegenseitige Lernfelder werden in erster Linie „Gelassenheit“ bei den Freiwilligen und der „frische Blick“ und „Unvoreingenommenheit“ von den Hauptamtlichen genannt.

4.4.2 Die Annahmen über die Rolle und Funktion von Freiwilligen prägen Erwartungen

Als wesentlicher Erfolgsfaktor für ein friktionsfreies Miteinander wurde von einem Koordinator für Freiwillige gegenseitiges „Erwartungsmanagement“ (HA) genannt. Von Seiten der Organisation ist zu klären und zu kommunizieren, welche Erwartungen sie an Freiwillige haben und welche Rollen und Aufgaben Freiwillige aus ihrer Sicht einnehmen können. Im Gegenzug dazu ist es die Aufgabe von Freiwilligen, sich mit den eigenen und fremden Erwartungen auseinander zu setzen. Am Anfang ist Dialogbereitschaft auf beiden Seiten gefordert.

Es zeigt sich in der Analyse der geführten Interviews, dass in jener Organisation, die am meisten Erfahrung mit Freiwilligenmanagement hat, ein bestimmtes Bild über die Rolle von Freiwilligen vorherrscht: Freiwillige sollen im Sinne eines supplementären Bildes (vgl. Müller-Kohlenberg/Kardorff/Kraimer 1994) eingesetzt werden! In diesem Bild haben Freiwillige einen von der Organisation vorgegebenen Handlungsrahmen und

handeln nach Vorgabe der hauptamtlichen MitarbeiterInnen. Auffällig ist, dass in die Organisationsform, in der über die meisten Konflikte zwischen Freiwilligen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen berichtet wird, am Beginn ein deutliches Gegeneinander vorherrschte. Diese Haltung gegenüber Freiwilligen war mehr implizit vorhanden und wurde nach Reflexion von der Organisation angepasst, sodass auch Freiwillige mit wenig Anbindung an die Organisationsvorgaben neben Freiwilligen tätig werden können, die ein höheres Commitment gegenüber der Organisation haben. Die Reflexion der Konflikte wurde als Lerngeschenk genutzt.

Hauptamtliche VertreterInnen der Organisation, die neu in das Feld eingestiegen sind und wenig Erfahrung mit Freiwilligenarbeit hatten, orientierten sich am Beginn ihrer Tätigkeit eher am substitutiven Bild (vgl. Müller-Kohlenberg, Kardorff & Kraimer 1994):

„Und aber ich glaube, die spannende Geschichte war, das waren die Freiwilligen Systeme, die es schon länger gegeben hat als uns. Dass wir als Hauptamtliche nämlich dorthin gekommen sind und dann ganz sensibel da uns das angeschaut haben, was läuft da schon, was läuft gut und dann die Vorteile zu nutzen und selber dann aber auch unsere Organisation da draufzusetzen.“ (HA)

Sowohl die Freiwilligen als auch die Hauptamtlichen sprechen über den gegenseitigen Respekt und den Gleichklang, der vorherrschend war.

Beim Ehrenamtlichenkreis überwiegt das komplementäre Bild (vgl. Müller-Kohlenberg/Kardorff/Kraimer 1994), welches einen hohen Koordinationsbedarf bedingt und dadurch eine gemeinsame Rollenklärung mehr im Sinne eines Aushandlungsprozesses ermöglicht: *„Ja, natürlich, das war teilweise für uns selbst nicht klar, was gehört zur Grundversorgung, und ich glaub, wir haben da mittlerweile das Verständnis füreinander. Aber einfach, weil wir gut kommunizieren!“ (E)*

Interessant ist, wie sich diese Annahmen über die Aufgaben und Funktionen von Freiwilligen in den Interpretationen der TeilnehmerInnen passend zur Organisationsform widerspiegeln. In der Zusammenschau dieser Analyse zeigt sich, welche Macht und Bedeutung das Selbstbestimmungsparadigma sowie Bilder über Rollen und Funktionen von Freiwilligen für die Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichen MitarbeiterInnen und Freiwilligen haben. Auch wird deutlich, wie hilfreich und kraftvoll die Reflexion von Grundannahmen bzw. mentalen Modellen sein kann, um Zusammenarbeit zu erleichtern und um Spannungen somit als Aufforderungen zum Austausch und Erörterung darüber zu deuten.

5 Ableitungen für die Praxis & Fazit

Diese qualitative Untersuchung wurde in Form von Interviews mit ausgewählten VertreterInnen verschiedener Organisationsformen von freiwilliger Hilfe im Flüchtlingsbereich durchgeführt und ist aufgrund der geringen Fallzahl in seiner Verallgemeinerbarkeit beschränkt. Es zeichnen sich aber interessante Tendenzen über den Einfluss von meist unausgesprochenen Erwartungen und Annahmen ab, die eine Handreichung für die Praxis darstellen. Das Paradigma der Selbstbestimmung und die verschiedenen Bilder über die Rollen und die Funktion von Freiwilligen fungieren als mentale Modelle. An der Oberfläche werden diese impliziten Erwartungen und Anforderungen als Konflikte bzw. Spannungen sichtbar. Zu viele Vorgaben und Regulative als fertige Konzepte, wie Freiwilligenarbeit sein sollte, und der Versuch diese in der ersten

Kontaktphase zu etablieren, stören die gemeinsame Potenzialentfaltung vor allem in den ersten Kontakten mit der Organisation und stoßen Freiwillige vor den Kopf!

Ableitung 1: Gelungenes Erwartungsmanagement - Unterschiede sind mehr Alltag als Ausnahme

Kurz zusammengefasst liegen die Quellen für hier diskutierte Konflikte in einer Täuschung beider Seiten: *Wir wollen alle dasselbe und verstehen alle dasselbe darunter!* Es kann gezeigt werden, dass ungeklärte Differenzen in den Annahmen über Freiwilligenarbeit und den Paradigmen zu erheblichen Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit führen. Ein dialogorientierter Bilderabgleich und eine Klärung der Erwartungen kann zur Entlastung auf beiden Seiten führen. Dieses Erwartungsmanagement ist für beide Seiten wichtig – für die hauptamtlichen MitarbeiterInnen und die Freiwilligen: Gelungene Koordination liegt im Erkunden der Differenzen! Missverständnisse wachsen sich zu Konflikten aus, wenn die verschiedenen Motive für die Freiwilligenarbeit und Bedürfnisse übersehen werden und Anforderungen an Freiwillige gestellt werden, ohne sich in einen gegenseitigen Austausch über Bilder von Hilfe und die daraus folgenden Erwartungen aneinander zu begeben. Dieses Erkunden gelingt Organisationen mit einem supportierenden und kooperierenden Bild über Freiwilligenarbeit leichter.

Auch die Auseinandersetzung mit den Idealisierungen von Freiwilligen und den Paradigmen von Hilfe führen einerseits zu einer Klärung und andererseits zu Ernüchterung. Hier können hauptamtliche MitarbeiterInnen ihre eigenen, prägenden Erfahrungen beim Helfen lernen einbringen. Die Etablierung von FreiwilligenkoordinatorInnen als Ansprechpersonen, die an der Basis und vor Ort tätig sind, scheinen diese Dialoge durch die persönliche Ansprache zu befördern. Die Klärung von Annahmen und Unterschieden wird durch diese gegenseitige Begegnung mit Respekt ermöglicht und reduziert differenzierte Spielregeln und Verhaltensvereinbarungen. Die Bereitschaft der Freiwilligen unentgeltlich zu arbeiten ist ein Akt der Selbstbestimmung der eigenen Freizeit. Wenngleich die Motivationen unterschiedlich gelagert sind, so ist das Bedürfnis nach Selbstregulation für die Aufrechterhaltung der Bereitschaft nötig, wie Güntert (2014) skizziert. Somit ist von sozialen Organisationen darauf zu achten, dass mehr Selbststeuerung als Fremdsteuerung ermöglicht wird. Das ist für soziale Organisationen durchaus herausfordernd, wenn z.B. die Selbststeuerung als nicht zielführend bzw. schädlich gesehen wird, wie zum Beispiel bei dem dominierenden HelferInnentyp.

Ableitung 2: Keine HelferIn fällt vom Himmel. Helfen ist ein Lernprozess.

Helfen ist ein Lernprozess sowohl für hauptamtliche MitarbeiterInnen als auch für Freiwillige, welcher einfach passiert oder gestaltet werden kann. Dieser Prozess braucht Reflexion im Umgang mit Erfolgen, Rückschlägen, Unveränderbarem und Grenzen. Beide beteiligten Gruppen, Ehren- und Hauptamtliche, machten sich dabei im letzten Jahr dazu zahlreiche Lerngeschenke: Die hauptamtlichen MitarbeiterInnen wurden durch die Freiwilligen mit einem Blick jenseits des festgelegten Horizonts bereichert. Freiwillige konnten hingegen erleben, dass Helfen auch heißt, auch auf sich zu achten. Besonders hilfreich dabei ist die Bereitschaft der Freiwilligen, über die eigenen Motive sowie die schönen und schwierigen Erlebnisse zu sprechen und sich mitzuteilen. Freiwillige nützen dazu gerne Gespräche vor Ort, Stammtische, Ansprechpersonen in den Teams bzw. die KoordinatorInnen. Ebenso werden von den Organisationen dazu Reflexionsrunden, Supervisionen und auch Fortbildungen angeboten.

Ableitung 3: Freiwilligenmanagement auf Augenhöhe bedeutet Einlassen auf Eigensinn und Überdenken von Routinen

Für die Organisation von sozialer Hilfe lässt sich aus dieser Untersuchung einiges ableiten. Die Flüchtlingshilfe ist unter den vorliegenden Rahmenbedingungen auf Freiwillige angewiesen, die sich immer weniger an eine Hilfsorganisation binden wollen. MitarbeiterInnen von Hilfsorganisationen berichten zwar über die Anspannung und die Überarbeitung, jedoch auch über das Gefühl, etwas Außergewöhnliches geleistet zu haben: Durch dieses *out of the box* Handeln wurde viel Handlungsenergie freigesetzt. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen anstatt es sich in den Vorgaben allzu gemütlich zu machen! Gerade Organisationen nach der Pionierphase – und das letzte Jahr kann für alle durchaus als ein solches bezeichnet werden – neigen zu einer Überregulierung und auch Einengung des Handelns durch eine übermäßige Orientierung an den Interessen der AuftraggeberInnen und verlieren dabei leicht den Blick auf das Eigentliche. Kritik und Unzufriedenheit durch Freiwillige kann als Kritik von Unerfahrenen weggeschoben werden, kann aber auch als Hinterfragung der Praxis und der schnellen Akzeptanz von Vorgaben, die nicht hilfreich sind, verstanden und genützt werden. Wiederum zeigt sich, wie bedeutsam die Reflexion der Annahmen über die Rollen von Freiwilligen und die Auseinandersetzung mit organisierter Hilfe geworden ist. Besonders bedeutsam für ein Kommittent der Freiwilligen ist die Gestaltung von Identifikationsmöglichkeiten aus Sicht der Organisationen. Organisationen sind Systeme, die sehr genau zwischen innen und außen unterscheiden, in denen Aufgabenspezifizierung und Hierarchien den Alltag gestalten (vgl. Simon 2007). Freiwillige sind aber immer weniger von der Organisation selbst beeindruckt, sondern vielmehr angezogen durch die unmittelbare Attraktion zu handeln: *„jedoch soll der Gedanke unterstrichen werden, dass die Freiheit und der »Eigensinn« der Freiwilligen nicht nur einen lästigen Umstand darstellen, sondern von Organisationen als Ressource genutzt werden können.“* (Güntert 2015, 35)

Vorgaben und Absprachen sind für Freiwillige wie auch für hauptamtliche MitarbeiterInnen wichtig im Sinne des gegenseitigen Erwartungsmanagements: Das klärt, was erwartet wird, was möglich ist, was ein No-Go ist und schafft Basis für Vereinbarungen – möglichst einfach und durch persönliche Ansprache anstatt durch Verordnung. Trotzdem zeigt sich auch, dass Vorgaben und Regelwerke Grenzen haben und eine Quelle für Spannungen und Konflikte sein können. Das Lerngeschenk aus dem letzten Jahr könnte für das Qualitätsmanagement von Organisationen eine kritische Reflexion der Regelwerke sozialer Organisation sein: *Was fördert und was schadet beim Helfen?* oder *Wem nützen diese Vorgaben?* und *Wie können wir etwas einfacher machen?* Eine Empfehlung an soziale Organisationen ist: Weniger ist oft mehr, vor allem für Organisationen, die einen hohen Differenzierungsgrad aufweisen. Vorbilder können hier Organisationen wie Buurtzorg (vgl. <https://www.buurtzorg.com>) aus den Niederlanden sein, die durch Simplifikation Verantwortung und Selbststeuerung von Teams anregen und erfolgreich den Pflegesektor verändern (vgl. Nandram 2014).

Organisationen definieren, wer zu ihnen gehört und wer nicht (vgl. Simon 2007). Die Formen der Kooperation und Koordination in der Flüchtlingshilfe stellen dieses Organisationsbild durchaus in Frage und Grenzen werden unscharf: Viele private Initiativen bedienen sich des Knowhows von erfahrenen Organisationen: Organisationen steuern ihren Support bei und bestimmen nicht federführend! Diese Unterstützung von Initiativen anstelle einer Einverleibung kann eine Chance für die Zukunft von NPOs sein (vgl. Clausen 2016).

Gelungenes Freiwilligenmanagement braucht ein Bekenntnis von sozialen Organisationen zum Wert und der Expertise von Freiwilligen. Eine wesentliche Lernerfahrung einer der befragten NPO aus dem letzten Jahr ist, dass weniger ein Gegeneinander denn ein Miteinander gefragt ist. So meint eine hauptamtliche Mitarbeiterin:

„Ich glaube, dass wir durchaus gelernt haben, dass wir nicht gegeneinander arbeiten dürfen, nicht zusammenkrachen, sondern dass die einen auf die anderen angewiesen sind. ... und dass wir nicht von vornherein der Ansicht sein dürfen, die mischen sich ein und die wollen uns was Böses.“

Im letzten Jahr wurden alternative Organisationsformen für die Integration von Ankommenden in Gemeinden gefunden, wie der vorgestellte Ehrenamtlichenkreis zeigt. Diese Initiativen zeigen, welche Kraft zivilgesellschaftliche Initiativen und NPOs entwickeln können. In diesem Zusammenhang können NPOs ihr bereits vorhandenes Wissen über die Gestaltung von lebenswerten Sozialräumen einbringen. Die meiste Integrationsarbeit wird dennoch in den Gemeinden von Freiwilligen und durch Begegnungen von Flüchtlingen und EinwohnerInnen geleistet. Erfreulich ist, dass in fast allen Gemeinden die Integrationsarbeit von der Bevölkerung mitgetragen wird (Österreich Hilfsbereit & GfK Austria 2016). Dieser Nutzen lässt sich zwar nur schwer in finanziellen Aspekten messen, stellt jedoch ein erhebliches Sozialkapital einer Gemeinde dar (Organisationsform 1): *„Die Ehrenamtlichen sind ein Netzwerk, wenn man das aktiviert, auch wenn die Flüchtlingsproblematik vielleicht doch zurückgeht, auch etwas Anderes wie Nachbarschaftshilfe kanalisiert.“*

Ein gelungenes zivilgesellschaftliches Engagement im eigenen Sozialraum kann eine stärkende Kraft in einer immer komplexeren Welt sein. Die Bewältigung der Flüchtlingsbewegung durch die Zivilgesellschaft kann als Prototyp für Resilienz und Kraft des gestaltbaren Sozialraums gesehen werden. Die große Hilfsbereitschaft von tausenden Freiwilligen im Jahr 2015 soll die öffentliche Hand jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Ressourcen für den Support von Freiwilligen und Mittel zur Integration zur Verfügung gestellt werden müssen. Auch die Koordination und die Begleitung von Freiwilligen ist eine Leistung, vor allem wenn das politische Laissez-Faire im Fall der Flüchtlingsbewegung – bewusst gesteuert oder unbewusst passiert – ein Motivator für das Engagement von Teilen der Zivilgesellschaft geworden ist.

Literatur

Bateson, C. Daniel (1987): Prosocial Motivation: Is it ever truly altruistic? In: Berkowitz, Leonard (Hrsg.): Advances in experimental social psychology, Bd. 20. San Diego: Academic Press, S. 48-57.

Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften (2017): Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache (DWDS). Im Internet: <https://dwds.de/wb/helfen>, zugegriffen 16.1.2017.

Breithaupt, Fritz (2016): Kulturen der Empathie. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag Wissenschaft.

- Breithaupt, Fritz (2017): Die dunklen Seiten der Empathie. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag Wissenschaft.
- Clausen, Gisella (2016): NPOs fit für die Zukunft halten. In: Zimmer, Annette & Hallmann, Thorsten (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen. Wiesbaden: Springer, S. 33-59.
- Foucault, Michel (1994): Überwachen und Strafen: Die Geburt des Gefängnisses. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gössler, Martin & Schweinschwaller, Thomas (2008): Spezifika von NonProfitOrganisationen und deren Beratung. ZOE, S. 48-56.
- Guardini, Romano (1955): Die Begegnung. Ein Beitrag zur Struktur des Daseins. Hochland 47 (3), S. 224-234.
- Güntert, Stefan T. (2014): Über Besonderheiten der Freiwilligenarbeit im Vergleich zur Erwerbsarbeit. In: Güntert, Stefan T. & Wehner, Theo (Hrsg.): Psychologie der Freiwilligenarbeit. Heidelberg: Springer, S. 23-39.
- Han-Broich, Misun (2011): Ehrenamt und Integration. Die Bedeutung sozialen Engagements in der (Flüchtlings-)Sozialarbeit. Wiesbaden: Springer VS.
- Herzka, Michael (2013): Führung im Widerspruch. Management in Sozialen Organisationen. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra & Taffertshofer, Andreas (2009): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: VS.
- Lüssi, Peter (1995): Systemische Sozialarbeit. Bern: Haupt.
- Mayer, Michael & Simsa, Ruth (2013): NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In: Simsa, Ruth, Mayer, Michael & Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 3-15.
- Mayer, Michael & Simsa, Ruth (2013): Entwicklungsperspektive des Nonprofit-Sektors. In: Simsa, Ruth, Mayer, Michael & Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 509-525.
- Müller-Kohlenberg, Hildegard, Kardorff, Ernst & Kraimer, Klaus (1994): Laien als Experten. Eine Studie zum sozialen Engagement im Ost- und Westteil Berlins. Hildesheim: Peter Lang.
- Myers, David G. (2005): Psychologie. Heidelberg: Springer.
- Nandram, Sharda (2014): Organizational Innovation by Integrating Simplification. Learning from Buurtzorg Nederland. Heidelberg: Springer.
- Österreich Hilfsbereit & GfK Austria (2016): Flüchtlinge – Chance für Gemeinden. Unterlage zur Pressekonferenz am 17. Juni 2016. Eine Studie von GfK im Auftrag von Österreich Hilfsbereit in Kooperation mit dem Österreichischen Gemeindebund. Online: http://medienservicestelle.at/migration_bewegt/wp-content/uploads/2016/06/Fluechtlinge_Chancen_fuer_Gemeinden.pdf,
zugegriffen 15.1.2017.

- Paciello, Marinella, Fida, Roberta, Cerniglia, Luca, Tramontano, Elli Cole (2012): High cost helping scenario: The role of empathy, prosocial reasoning and moral disengagement on helping behavior. *Personality and Individual Difference*, 55, S. 3-7.
- Penner, Louis A., Dovidio, John F., Piliavin, Jane A. & Schroeder, David A. (2004): Prosocial Behavior: Multilevel Perspective. *Annual Review of Psychology*, 56, S. 10-28.
- Pennerstorfer, Astrid, Schneider, Ulrike & Badelt, Christoph (2013): Der Nonprofit-Sektor in Österreich. In: Simsa, Ruth, Mayer, Michael und Badelt, Christoph (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 55-77.
- Rosa, Hartmut (2016): *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.
- Schädler, Johannes (2002): *Paradigmenwechsel in der Behindertenhilfe unter Bedingungen institutioneller Beharrlichkeit: Strukturelle Voraussetzungen der Implementation Offener Hilfen für Menschen mit geistiger Behinderung*. Dissertation. Siegen.
- Schein, Edgar H. (2003): *The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*. 2. Auflage. Bergisch-Gladbach: EHP.
- Schein, Edgar H. (2010): *Prozess und Philosophie des Helfens*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schein, Edgar H. (2016): *Humble consulting. How to provide real help faster*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Schmid, Peter F. (2001): Acknowledgement: the art of responding. Dialogical and ethical perspectives on the challenge of unconditional personal relationships in therapy and beyond. In: Wyatt, Gill (Hg.): *Series Rogers' therapeutic conditions. Evolution, theory and practice*. Llongarron: Ross-on-Wye (PCCS Books), S. 49-64.
- Schmid, Peter F. / Rogers, Carl R. (1991): *Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis*. Mainz: Grünewald.
- Schmidbauer, Wolfgang (1977): *Die hilflosen Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe*. Berlin: Rowohlt Verlag Reinbek.
- Simon, Fritz B. (2007): *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simsa, Ruth, Maian Auf, Sara, Bratke, Maria, Osama Hazzi, Herndler, Michael, Hoff, Marielisa, Kieninger, Judith, Meyer, Michael, Mouhanad Mourad, Al -Soqauer, Ina Pervan, Rameder, Paul & Rothbauer Julia (2016): *Beiträge der Zivilgesellschaft zur Bewältigung der Flüchtlingskrise – Leistungen und Lernchancen*. Wien: Eigenverlag Wirtschaftsuniversität.
- Sozialministerium (2015): *Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des freiwilligen Engagements in Österreich 2. FREIWILLIGENBERICHT*. Wien: Eigenverlag.
- Sozialwirtschaft Österreich (2017): *Geschichte der SOZIALWIRTSCHAFT ÖSTERREICH*. Im Internet: <http://www.bags-kv.at/1058,,2.html>, zugegriffen 19.1.2017.
- Stacheder, Julia & Stöhr, Lisa (2016): *Die Bedeutung des Ehrenamtes in der Flüchtlingssozialarbeit*. Unveröffentlichte Masterarbeit. Graz.

Lenz, Albert & Stark, Wolfgang (2002): Empowerment: Neue Perspektiven für psychosoziale Praxis und Organisation. DGVT Deutsche Gesellschaft f. Verhaltenstherapie. Tübingen.

Zepke, Georg (2016): Lust auf qualitative Forschung! Eine Einführung für die Praxis. Wien: T.S.O. Texte zur Systemischen Organisationsforschung.

Zusammen helfen in Oberösterreich (2016): Hilfe für Menschen auf der Flucht. Bericht zur 1. Befragung. Initiative des Integrations-Landesrates. Unveröffentlichter Bericht. Linz.

Autor

Mag. Thomas Schweinschwaller; Psychologe, Unternehmensberater und Nachhaltigkeitsmanager; Gesellschafter von Vielfarben: www.vielfarben.at. Mehrjährige Führungs- und Managementenerfahrung; Trainer, Coach und Berater; Arbeitsschwerpunkte: Vitale Organisationsentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Partizipative Entwicklungsprozesse, Empowerment und Stressmanagement; Lehrender an der Ferdinand Porsche FernFH mit Sitz in Wiener Neustadt. Kontakt: thomas.schweinschwaller@mail.fernfh.ac.at