



Angewandte Linguistik

Carmen Koch  
Nadine Klopfenstein

# NPO journey to young volunteers

Erkenntnisse und Empfehlungen einer mehrmethodischen Studie, wie NPOs junge Menschen als Freiwillige erreichen können

Working Papers  
in Applied  
Linguistics 26





Das Departement Angewandte Linguistik der ZHAW betreibt Angewandte Linguistik als transdisziplinär orientierte Sprachwissenschaft. Diese befasst sich mit den Problemen der realen Welt, in denen Sprache eine zentrale Rolle spielt. Sie identifiziert, analysiert und löst diese Probleme einerseits durch die Anwendung linguistischer Theorien, Methoden und Resultate, andererseits durch die Entwicklung neuer theoretischer und methodischer Ansätze.

In der Reihe *Working Papers in Applied Linguistics* publiziert das Departement Angewandte Linguistik der ZHAW Beiträge aus der eigenen Forschung.

## **Kontakte**

ZHAW Angewandte Linguistik  
IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft  
Theaterstrasse 15c  
8400 Winterthur Schweiz

### **Dr. Carmen Koch**

carmen.koch@zhaw.ch  
+41 (0) 58 934 77 64

### **Nadine Klopfenstein**

nadine.klopfensteinfrei@zhaw.ch  
+41 (0) 58 934 62 28

**Koch Carmen / Klopfenstein Nadine** (2024): NPO journey to young volunteers. Erkenntnisse und Empfehlungen einer mehrmethodischen Studie, wie NPOs junge Menschen als Freiwillige erreichen können. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. (*Working Papers in Applied Linguistics* 26).

DOI 10.21256/zhaw-2820 (<https://doi.org/10.21256/zhaw-2820>)

	<b>Abstract.....</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Theoretische Heranführung.....</b>	<b>6</b>
2.1	Motivationale Aspekte.....	9
2.2	Organisationale Merkmale und Arbeitsmerkmale.....	10
2.3	Beendigungs- und Hinderungsgründe.....	10
2.4	Ziel und Forschungsfragen.....	11
<b>3</b>	<b>Methodisches Vorgehen.....</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>Leitfadenbefragung von Koordinator:innen.....</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>Leitfadenbefragungen von potenziellen, ehemaligen und aktiven Freiwilligen.....</b>	<b>20</b>
5.1	Motivationale Bedürfnisse (FF1a).....	20
5.2	Organisationale Merkmale (FF1b).....	21
5.3	Arbeitsmerkmale (FF1c).....	23
5.4	Ansprache (FF2).....	25
5.5	Herausforderungen (FF2).....	26
<b>6</b>	<b>Ergebnisse der Onlinebefragung.....</b>	<b>28</b>
6.1	Motivationale Bedürfnisse (FF1a).....	28
6.2	Arbeitsmerkmale (FF1c).....	29
6.3	Typen-Cluster.....	30
6.4	Kommunikation und Ansprache (FF2).....	31
<b>7</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>35</b>
<b>8</b>	<b>Leitfaden.....</b>	<b>39</b>
	<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>43</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>44</b>
	<b>Die Autorinnen.....</b>	<b>46</b>

## Abstract

Freiwilligenarbeit ist ein zentraler Pfeiler der Schweizer Gesellschaft. Dennoch stehen NPOs zunehmend vor der Herausforderung, junge Menschen für freiwilliges Engagement zu gewinnen. Deshalb entstand im Austausch mit zehn Schweizer NPOs aus den Bereichen Soziales, Humanitäres und Umwelt das Projekt «NPO Journey to Young Volunteers», das von der Stiftung Mercator Schweiz finanziell unterstützt wurde. Im Rahmen des Projekts wurden Angebotsplattformen für Freiwilligenarbeit untersucht, Leitfadengespräche mit Freiwilligenkoordinator:innen sowie mit aktuellen, ehemaligen und potenziellen jungen Freiwilligen geführt. Zusätzlich wurden junge Menschen in einer Onlineerhebung zu den Themen organisationale Merkmale, Arbeitsbedingungen in der Freiwilligenarbeit, Motivation und Kommunikation befragt. Die Ergebnisse offenbaren den Wunsch junger Freiwilliger nach Flexibilität, klaren Rahmenbedingungen und direkter Kommunikation. Viele bevorzugen befristete Einsätze, arbeiten gerne in Teams und möchten klare Strukturen. Eine eindeutige Typisierung der Freiwilligen ist jedoch schwierig, wobei sie sich abgrenzen lassen hinsichtlich der Wahl zwischen Online- und Vor-Ort-Einsätzen, dem Grad an Selbstständigkeit und der Dauer ihres Engagements. Die Resultate der Studie wurden in einem Workshop mit NPO-Vertreter:innen diskutiert, wobei verschiedene Ansätze für einen praxisorientierten Leitfaden besprochen wurden. Freiwilligenkoordinator:innen hoben die Relevanz der Ergebnisse für ihre Arbeit hervor und betonten den Wunsch nach einer klaren, übersichtlichen Liste mit praktischen Tipps – welche das vorliegende Paper abschliessend zur Verfügung stellt.

Volunteering is a central pillar of Swiss society. Nevertheless, NPOs are increasingly facing the challenge of attracting young people to volunteer. This is why the "NPO Journey to Young Volunteers" project, which was financially supported by the Mercator Foundation Switzerland, was developed in collaboration with ten Swiss NPOs from the social, humanitarian and environmental sectors. As part of the project, volunteering platforms were examined and guided interviews were conducted with volunteer coordinators as well as current, former and potential young volunteers. In addition, young people were interviewed in an online survey on the topics of organizational characteristics, working conditions in volunteering, motivation and communication. The results reveal the desire of young volunteers for flexibility, clear framework conditions and direct communication. Many prefer fixed-term assignments, like to work in teams and want clear structures. However, it is difficult to clearly categorize the volunteers, although they can be differentiated in terms of their choice between online and on-site assignments, the degree of independence and the duration of their commitment. The results of the study were discussed in a workshop with NPO representatives, where various approaches for a practice-oriented guideline were discussed. Volunteer coordinators emphasized the relevance of the results for their work and stressed the need for a practical guide.

# 1 Einleitung

Der Freiwilligen-Monitor zeigt: 34% der in der Schweiz lebenden Personen ab 15 Jahren sind in Organisationen oder Vereinen freiwillig engagiert (Lamprecht et al., 2020), wobei das formale Engagement mit zunehmendem Alter steigt. Gerade in sozialen, karitativen, Umwelt- und Tierschutz- sowie Menschenrechtsorganisationen liegt der Altersmedian über 55 Jahren (Lamprecht et al., 2020). Dabei gibt es in der Schweiz viel ungenutztes Potenzial bei der Altersgruppe der 15- bis 29jährigen: 53% derjenigen, die noch keine formelle Freiwilligenarbeit leisten, können sich ein solches «sicher» oder «vielleicht» vorstellen (Lamprecht et al., 2020). Am attraktivsten sind für sie dabei Umwelt-/Tierschutz-, soziale, karitative, gemeinnützige und Menschenrechtsorganisationen.

Das in diesem Bericht beschriebene Projekt geht bewusst einen Schritt über die Ansprache von potenziellen Freiwilligen über digitale Kanäle hinaus. Die Herausforderung liegt nicht nur darin, Junge anzusprechen und sie zu überzeugen, sich über Engagement-Möglichkeiten bei NPO zu informieren. Zentral erscheint ferner, sie für einen ersten Einsatz zu begeistern, sie möglichst niederschwellig in Aktion zu bringen und das Freiwilligenerlebnis so auszugestalten, dass die Motivation hoch ist, das Engagement weiterzuführen. Das Projekt fokussiert damit auf die Phasen der Ansprache, des Überzeugens und Begeisterns von potenziellen Freiwilligen bis hin zum ersten Einsatz. Dazu gehört Freiwilligenangebotsformen, die jungen Menschen entsprechen, zu definieren.

Die Studie widmet sich der formellen Freiwilligenarbeit, also freiwillige Arbeit im Rahmen eines Vereins oder einer Organisation, die weitgehend unbezahlt ist und einen Nutzen für die Vereinsmitglieder oder die Gesellschaft bietet (Lamprecht et al., 2020). Sie fragt:

- Welche unterschiedlichen Typen von jungen Freiwilligen lassen sich anhand ihrer Motivationen, organisatorischen Präferenzen, arbeitsbezogenen Merkmale und Rekrutierungsquellen identifizieren?
- Wie können sie angesprochen werden?

Die Studie nimmt dabei die Freiwilligenakquise sozialkaritativer Organisationen, Umwelt- und Tierschutzorganisationen und Menschenrechtsorganisationen, welche «nicht in erster Linie Leistungen und Angebote für ihre Mitglieder, sondern für Personen ausserhalb des Vereins oder für die Umwelt» (Lamprecht et al., 2020) erbringen, in den Fokus. Die Motive für die Freiwilligenarbeit sowie konkrete Arbeitseinsätze unterscheiden sich von dem Engagement in Sportvereinen oder kulturellen Vereinen.

## 2 Theoretische Heranführung

Für die Rekrutierung von Freiwilligen ist es wichtig, ihre Motive zu kennen und die Funktionen von Freiwilligenarbeit zu verstehen. Es wird davon ausgegangen, dass die Erfüllung dieser Funktionen ein Schlüsselfaktor für die Bindung an eine Organisation ist (z.B. Clary et al., 1994). Somit bestimmen sie mit, wie Organisationen idealerweise rekrutieren, Aufgaben verteilen oder das Training gestalten (Chacón et al., 2011). Clary et al. (1998) entwickelten den VFI Volunteer Function Inventory, welcher zwischen sechs Motivationsfunktionen unterscheidet, die Freiwilligenarbeit erfüllen kann:

1. Wertefunktion, eigene altruistische und humanitäre Werte zum Ausdruck bringen
2. Verständnisfunktion, neue Lernerfahrungen machen, sowie Training von eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten,
3. soziale Funktion, soziale Beziehungen stärken und Kontakte knüpfen
4. Karrierefunktion, Erfahrungen für die eigene Karriere sammeln
5. Schutzfunktion, persönliche Probleme angehen sowie Schuldgefühle mindern, weil es einem besser geht als anderen
6. Verbesserungsfunktion, Entwicklung der eigenen Persönlichkeit

Der VFI bildet die Basis einer Vielzahl von Studien zu Motiven für Freiwilligenarbeit. Im Laufe der Zeit wurden immer wieder Ergänzungen gemacht. Güntert et al. (2015) haben es beispielsweise um die Erlebnisfunktion (Wunsch nach interessanten, spannenden Erfahrungen) und die soziale Gerechtigkeitsfunktion (Zugehörigkeit zu einer Community) erweitert. Viele dieser Ergänzungen sind abhängig vom Tätigkeitsbereich und damit themenspezifisch (eine kurze Übersicht dazu geben Butt et al., 2017). Butt et al. (2017) haben die verschiedenen Ansätze geordnet und nach einer Befragung von 496 Freiwilligen das ABCE-Modell als «best fit» entwickelt. A steht darin für Affiliation (Motivation zur Freiwilligenarbeit durch Familie/Freunde), B für Belief (eigene Werte), C für Career development (Karriere- und Verständnisfunktion nach VFI) und E für Egoistic (Schutz- und Verbesserungsfunktion nach VFI).

Chacón et al. (2011) haben 1'515 Freiwillige ungestützt Motive für ihren Freiwilligeneinsatz aufzählen lassen, wobei durchschnittlich pro Person zwei Motive genannt wurden. Im Wesentlichen bestätigen die Nennungen die sechs Funktionen des VFI. Zusätzlich zeigen die Ergebnisse, dass

the Values motivation is the most frequently mentioned and the most important for volunteers. In addition, this Value motive coexists with others, lacking in the standard questionnaires, such as Organizational Commitment, Personal Growth, Religious, Social Change or Interest in the Activity (Chacón et al., 2011, S. 48).

Erwähnenswert hier sind drei Ergänzungen zum VFI: zum einen stellen die Autor:innen fest, dass ein wichtiges Motiv das institutionelle Engagement ist, d.h. sich für

eine bestimmte Organisation und die involvierten Menschen einzusetzen. Das genuine Interesse an der Tätigkeit selbst, etwa Handarbeit, Kulturaktivitäten oder ökologische Aktivitäten, ist ebenfalls ein starkes Motiv und wurde auch in anderen Studien deutlich. Als drittes sind die Konditionen, die Freiwilligenarbeit erleichtern, zentral. Auch wenn Konditionen kein eigentliches Motiv sind, sind sie eben – so Chacón et al. (2011)– oft ausschlaggebend oder gar Ursache für ein Engagement.

### **Multifaktorielles Modell der Freiwilligenarbeit**

Doch was löst ein Engagement konkret aus, respektive welches Verhalten bringt den Anstoss sich für Freiwilligenarbeit zu engagieren? In der von Ajzen (1991) entwickelten theory of planned behavior wird diskutiert, was ein bestimmtes Verhalten auslöst. Vor dem eigentlichen Handeln steht dabei die Verhaltensabsicht, welche beeinflusst wird durch die Einstellung gegenüber einem bestimmten Verhalten, der subjektiven Norm und der selbst empfundenen Verhaltenskontrolle. Allerdings führt die Intention nicht unbedingt direkt dazu, dass das Verhalten auch umgesetzt wird. Eine vermittelnde Variable zwischen Intention und Verhalten könnte laut Mohiyedini et al. (2009) Emotion sein. Jedoch finden MacGillivray und Lynd-Stevenson (2013) keine Bestätigung für die Relevanz in der Rekrutierung Freiwilliger: «the revised TPB provided no support for the proposal that emotions could assist in improving volunteer recruitment and did not decrease the intention-behavior gap». Vielversprechender als vermittelnder Faktor ist laut Marta et al. die Rollenidentität: «Role identity fully mediated the relationships between behavioral intention and attitude, social norms, past behavior and parental modelling» (Marta et al., 2014, S. 198). Und sie empfehlen entsprechend, dass «organizations focus on perceived behavioral control, making it easier to become involved and allowing volunteers to experience self-efficacy through the activities that they develop» (Marta et al., 2014, S. 205). Die diversen Ansätze weisen darauf hin, dass verschiedenste Faktoren zusammenspielen, um in eine konkrete Handlung zu kommen, was Kals et al. (2021) im Multifaktoriellen Modell zur Erklärung der Freiwilligenarbeit zusammenfassen (vgl. Abbildung 1).

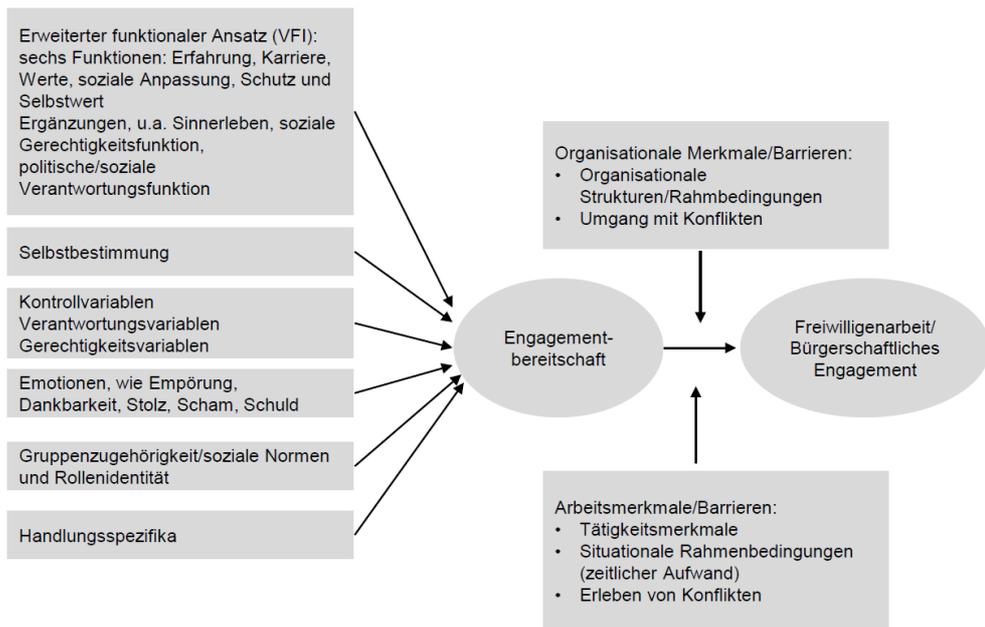


Abbildung 1: Multifaktorielles Modell zur Erklärung von Freiwilligenarbeit (Kals et al., 2021, S.17),

Motivational Grundlage für die Bereitschaft sich zu engagieren, bieten folgende Variablengruppen:

- (1) Funktionen des Engagements nach Clary et al inklusive Erweiterungen und Bezügen zur Selbstbestimmungstheorie, (2) Variablen der Kontrolle, Verantwortung und Gerechtigkeit, (3) Emotionen, (4) Identifikation, Gruppenzugehörigkeit, soziale Normen und Rollenidentität sowie (5) Variablen, die den Handlungsfeldspezifika Rechnung tragen (Kals et al., 2021, S.16-17).

Wichtig für die Passung zwischen Anforderung und Erwartung sind die Erfüllung der Motive, der Verbundenheit und der Rollenidentität. Intermediär zwischen Engagementbereitschaft und dem eigentlichen Engagement wirken organisationale Merkmale einerseits und Arbeitsmerkmale andererseits. Sie umfassen zusammen die Strukturen, den Umgang mit Konflikten, Tätigkeitsmerkmale und zeitlicher Aufwand. Von den Tätigkeitsmerkmalen Variabilität, Ganzheitlichkeit, Bedeutung, Autonomie und Feedback (nach Hackman & Oldham, 1975) haben sich in der Freiwilligenarbeit die Variabilität und Bedeutung der Arbeit, sowie das direkte Feedback durch Vorgesetzte als zentral erwiesen. Unzureichende Wertschätzung des Engagements kann zum Abbruch führen oder dazu, dass ein Engagement erst gar nicht angenommen wird.

Als besonders wichtig haben sich die Kernmerkmale der Variabilität und der Bedeutung der Arbeit sowie des direkten Feedbacks durch Vorgesetzte erwiesen. Der Einfluss von Bedeutung und Feedback spiegelt sich auch in dem Befund wider, dass eine unzureichende Wertschätzung des Engagements in der allgemeinen Bevölkerung, beim Arbeitgeber und in der Politik dazu führt, dass ein Engagement aufgegeben oder gar nicht erst aufgenommen wird (Kals et al., 2021, S. 22).

Um Jugendliche für ein Engagement zu erreichen, gilt es demnach einerseits die motivationale Grundlage zu klären, aber auch organisationale Merkmale und Arbeitsmerkmale auf den Prüfstand zu stellen. Es ist wichtig auf allen Ebenen zu wissen, welche Bedürfnisse Jugendliche/junge Erwachsene heutzutage haben, um im digitalen Raum generationenspezifische Angebote zu machen, die dieser Zielgruppe einen Anreiz bieten sich überhaupt in eine Engagementbereitschaft zu gelangen und sich schliesslich auch in der Freiwilligenarbeit zu engagieren.

## 2.1 Motivationale Aspekte

Doch was motiviert sich für ein Freiwilligenengagement zu entscheiden? Unterschieden werden kann der persönliche Mehrwert und der ideelle Mehrwert. Der persönliche Mehrwert bezieht sich auf die individuellen Vorteile und Gewinne, die eine Person aus ihrem freiwilligen Engagement zieht. Dies kann auf persönlicher, beruflicher oder sozialer Ebene geschehen. Der *ideelle Mehrwert* beschreibt das Gefühl oder die Bestätigung etwas Gutes/Sinnvolles für andere zu tun, z.B. anderen Menschen zu helfen, etwas fürs Gemeinwohl zu tun oder etwas zu bewegen (Arriagada & Karnick, 2022; Lamprecht et al., 2020). Im Zentrum steht das Engagement für andere oder etwas anderes. Das Gefühl etwas Gutes für andere zu tun, kann einen persönlichen Mehrwert generieren (Wertefunktion und Selbstwertfunktion nach Oostlander et al., 2015, soziale Gerechtigkeitsfunktion nach Güntert et al., 2015).

*Motive* von Freiwilligen werden in der Schweiz über den Freiwilligen-Monitor Schweiz (Befragung von 5002 in der Schweiz wohnhafter Personen ab 15 Jahren im Jahr 2020; Lamprecht et al., 2020) und in Deutschland im Rahmen des Deutschen Freiwilligensurvey FWS (Befragung von 27'762 in DE wohnhafte Personen ab 14 Jahren im Jahr 2019; Simonson et al., 2022) erhoben. Die beiden Erhebungen haben unterschiedliche Motivlisten, weshalb sie nur teilweise vergleichbar sind. Die schweizerische Umfrage (Lamprecht et al., 2020) zeigt, dass der persönliche Mehrwert, insbesondere der Spass an der Tätigkeit (70% Zustimmung) und das Zusammensein mit anderen Menschen (56% Zustimmung) die Hauptmotive für Engagement sind. Ebenfalls als persönlicher Mehrwert genannte Motive sind das Erweitern eigener Kenntnisse und das Sammeln von Erfahrungen (40% Zustimmung), die persönliche Weiterentwicklung (35% Zustimmung) und das Pflegen des persönlichen Netzwerks (31% Zustimmung). Zu den ideellen Motiven gehören das Helfen anderer Menschen (52% Zustimmung), das Bewirken von Veränderungen zusammen mit anderen (48% Zustimmung) und Etwas zurückgeben an die Gesellschaft (35% Zustimmung). Ähnliche Erkenntnisse liefert der FWS (Arriagada & Karnick, 2022). Auch hier sind Spass (94%) und soziale Interaktion (72%) sehr häufig genannte Motive. Ideelle Motive wie das Helfen anderer (90%), das Engagement für das Gemeinwohl (88%) und die Mitgestaltung der Gesellschaft (80%) haben einen hohen Stellenwert bei den Befragten in Deutschland. Im FWS konnten ausserdem interessante Unterschiede zwischen den Altersgruppen festgestellt werden. So ist das Motiv des Zusammenseins mit anderen bei den 30- bis 49-Jährigen (90%) viel verbreiteter als bei den 14- bis 29-Jährigen (69%). In der jüngeren

Gruppe hingegen ist der Erwerb von Qualifikationen bei 73% bedeutsam, bei den 30- bis 49-Jährigen nur noch bei 56% (insgesamt bei 54%).

## 2.2 Organisationale Merkmale und Arbeitsmerkmale

Neben den Motiven für ein Engagement spielt die Organisation und der konkrete Arbeitseinsatz eine grosse Rolle in der Freiwilligenarbeit. In der Literatur wird diskutiert, dass durch die Digitalisierung der Wunsch nach Flexibilität in der Freiwilligenarbeit steigt (Lamprecht et al., 2020). Eine Auswirkung davon könnte Microvolunteering (Samochowiec et al., 2018) sein. Ebenfalls ist reines Onlinevolunteering (Samochowiec et al., 2018) zu diskutieren, wobei Koch und Klopfenstein (2022) in ihrer Studie zeigen, dass die Face-to-Face-Begegnungen nach wie vor ebenso wichtig sind. Auch Dufft et al. (2018) glauben an eine Kombination von digitalen und analogen Formen.

Ferner muss bekannt sein, welche Formen der Wertschätzung die potenziellen Freiwilligen motivieren und welchen Nutzen sie daraus ziehen können. Eine Bedürfnisabklärung muss also Engagement-Angebote, Ansprache und Ansprüche an das kommunikative Miteinander nicht nur berücksichtigen, sondern mitunter ins Zentrum stellen, weil die Unternehmenskultur schlussendlich entscheidend ist für eine strategische Kommunikation die zielführend angewendet wird (Niederhäuser & Rosenberger, 2017). Dabei stellt sich die grosse Herausforderung, die vielfältigen Inhalte über die unterschiedlichen Medien- und Kommunikationswege effizient und konsistent zu kommunizieren (Mast, 2022). Insbesondere da es sich bei Freiwilligen nicht um «klassische» Mitarbeiter handelt, sondern eine Sonderform externe Mitarbeitenden darstellt.

Jugendliche und junge Erwachsene sprechen auf digitale Kommunikation an; da gibt es bei NPO noch Nachholbedarf (Dufft et al., 2018; Koch & Klopfenstein, 2022). Es ist wichtig, wo und wie ein Angebot präsentiert wird, über welche Kanäle sie abgeholt werden können, in welchen Formaten und in welcher Tonalität die Informationen für mögliche Freiwilligeneinsätze präsentiert werden und wie das digitale Miteinander ausgestaltet wird (Erpf & Maring, 2018). Eine digitale Freiwilligenkultur ist essentiell für eine vorwärtsgewandte Freiwilligenarbeit (Buvat et al., 2017; Koch & Klopfenstein, 2022), was bereits bei der Gewinnung von Freiwilligen anfängt. Es gilt dabei jedoch zu betonen, dass der digitale Kanal allein noch nicht die digitale Kultur ausmacht (Buvat et al., 2017; Dufft et al., 2018). Die digitale Unternehmenskultur stellt eine Synthese verschiedener Kommunikationsformen und von realen und virtuellen Arbeitsmöglichkeiten dar (Herget, 2021). Es zählen nebst technischen auch kognitive und emotionale Komponenten (Murray & Pérez, 2014).

## 2.3 Beendigungs- und Hinderungsgründe

Doch was hält Personen davon ab sich freiwillig zu engagieren oder treibt sie gar zu einem Abbruch des Freiwilligenengagements? Im Freiwilligen-Monitor Schweiz (Lamprecht et al., 2020) werden spezifische Beendigungsgründe für das Ehrenamt

nachgefragt. 53% der befragten ehemaligen Freiwilligen geben an, dass das Engagement zu zeitintensiv war. Weitere Gründe sind «zu wenig Zusammenhalt im Team» (25%), «zu wenig Anerkennung» (15%), «zu viel Bürokratie und Leerlauf» (12%), «zu viel Verantwortung» (10%) sowie «zu wenig Mitsprache und Mitbestimmung» (10%). Im FWS (Arriagada & Karnick, 2022) haben ehemalige Freiwillige Gründe für ihr Ausscheiden angegeben. An erster Stelle stehen berufliche Gründe mit 43%, gefolgt von zeitlichem Aufwand mit 40% und «ich wollte keine Verpflichtungen mehr haben» mit 32%. Familiäre Gründe spielen mit 27% eine Rolle, wobei sie in der Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen nur bei 11% genannt werden. Dies ist der einzige Grund, bei dem grössere Unterschiede zwischen Altersgruppen erkennbar sind. Mangelnde Anerkennung und interne Schwierigkeiten in der Gruppe wurden jeweils von 8% genannt.

Beendigungsgründe und *Gründe, gar nicht erst ein freiwilliges Engagement zu starten*, weisen viele Überschneidungen auf (Arriagada & Karnick, 2022): Vor allem zeitliche Gründe (71%) werden im FWS häufig als Grund angegeben gar nicht erst ein Freiwilligenengagement zu starten. 41% halten berufliche Gründe von einem Engagement ab, 38% wollen keine zusätzlichen Verpflichtungen eingehen, bei 29% sind es familiäre (in der Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen sind es 15%, bei den 30- bis 49-Jährigen 37%) und bei 26% gesundheitliche Gründe. Ein Viertel gibt an, sich nicht geeignet für ein freiwilliges Engagement zu fühlen. Besonders interessant ist, dass 23% (bei den 14- bis 29-Jährigen sogar 35%) nicht wissen, an wen sie sich wenden können, um ein freiwilliges Engagement zu beginnen, also die Kontaktaufnahme per se als Einstiegshürde genannt wird

Im Freiwilligen-Monitor der Schweiz (Lamprecht et al. 2020) wird die Voraussetzungen für die Aufnahme eines (erneuten) Engagement gefragt: Ausschlaggebend ist für die potenziellen Freiwilligen, dass sie die Zeit haben (68%) und, dass sie das Thema/Anliegen gut finden (60%). Was die Arbeitsorganisation betrifft, wünschen rund die Hälfte (48%) eine zeitlich flexible Arbeit, wohingegen ein zeitlich begrenzter Einsatz nur für 15% Voraussetzung ist. Schliesslich fallen soziale Aspekte ins Gewicht: Für 42% ist wichtig, dass die richtigen Leute dabei sind. Kommunikative Aspekte, welche per se aber auch weniger fassbar sind für Befragte, kommen etwas seltener zum Tragen: Dennoch jede:r Fünfte (19%) meint es brauche eine konkrete Anfrage, 16% müssen in Kenntnis gesetzt werden von sinnvollen Einsatzmöglichkeiten und 13% wollen grundsätzlich besser über das Engagement informiert sein. Für jede:n Zehnte:n gilt als Voraussetzung für ein Engagement Wertschätzung (11%) und fachliche Unterstützung (10%).

## 2.4 Ziel und Forschungsfragen

Um Freiwillige effektiv zu rekrutieren, müssen Organisationen eine Vielzahl von Faktoren berücksichtigen. Dazu gehören motivationale Aspekte, organisationale sowie arbeitsbezogene Merkmale. Es ist entscheidend, dass die Freiwilligenarbeitsangebote und Kommunikation sowohl auf die Ziele der Organisation als auch auf die Bedürfnisse der Freiwilligen zugeschnitten sind, um eine Übereinstimmung zu erreichen und damit eine erfolgreiche Rekrutierung zu gewährleisten. Während

bereits zahlreiche Erkenntnisse aus Freiwilligenbefragungen zu den motivationalen Aspekten vorliegen, ist die Forschung zu den organisationalen und arbeitsbezogenen Merkmalen noch begrenzt. Ebenso gibt es wenig Einblick in die optimale Gestaltung der Kommunikation, insbesondere bei der Ansprache potenzieller Freiwilliger. Diese Lücken wurden durch Rückmeldungen von Freiwilligenkoordinator:innen bei einem Workshop zum Thema Freiwilligenarbeit deutlich (November 2019), was den Ausgangspunkt für die vorliegende Studie bildete. Die Studie wurde in enger Zusammenarbeit und in regem Austausch mit den Koordinator:innen entwickelt.

Das Ziel dieser Studie besteht darin, aufzuzeigen, wie junge Freiwillige am besten angesprochen werden können und welche Angebote sowie Kommunikationsformen für sie ansprechend sind. Hierbei sollen idealerweise verschiedene Typen von Freiwilligen (Persona) identifiziert werden, um passende Wege für die Ansprache zu entwickeln. Dabei werden ihre Motive, Anforderungen an organisatorische und arbeitsbezogene Merkmale sowie geeignete Rekrutierungs- und Kommunikationsmassnahmen berücksichtigt.

Obwohl die Motive der Freiwilligen bereits in verschiedenen Studien untersucht wurden, werden sie auch hier erneut betrachtet, da sie in Kombination mit den anderen Merkmalen (Organisation, Arbeitsmerkmale) und der massgeschneiderten Ansprache eine wichtige Rolle spielen. Durch die Identifizierung dieser potenziellen Freiwilligentypen können Non-Profit-Organisationen ihre Angebote und Ansprachen gezielt auf die Bedürfnisse der Zielgruppe ausrichten und optimieren.

Die zentrale Forschungsfrage lautet:

*Welche unterschiedlichen Typen von Freiwilligen lassen sich anhand ihrer Motivationen, organisatorischen Präferenzen, arbeitsbezogenen Merkmale und Rekrutierungsquellen identifizieren und wie müssen diese angesprochen werden?*

Daraus ergeben sich folgende Unterfragen:

- Bedürfnisse: Was sind die motivationalen Bedürfnisse (FF1a), sowie die Bedürfnisse an organisationale Merkmale (FF1b) und an Arbeitsmerkmale (FF1c) von potenzieller Freiwilligen in Bezug auf das Angebot und die Ausgestaltung des Freiwilligenengagements im digitalen Raum?
- Ansprache: Wie müssen interessierte Jugendliche und junge Erwachsene von NPO im digitalen Raum angesprochen werden, damit der Erstkontakt gelingt (Hürde der Kontaktaufnahme abgebaut wird) und ein Freiwilligenengagement entsteht? (FF2)
- Herausforderungen: Worin liegen aus der Perspektive der NPO die Herausforderungen in der Akquise junger Freiwilliger? Insbesondere in Bezug auf die Rekrutierungs-Massnahmen der Kommunikation (FF3).

## Begriffsbestimmung

Unter *Freiwilligenarbeit*, hier synonym mit Freiwilligentätigkeit, Freiwilligenengagement oder Volunteering verwendet, wird eine unbezahlte, freiwillig ausgeführte Aktivität verstanden, die einen Nutzen hat für Personen ausserhalb des eigenen Haushalts. Der Beitrag ist am Gemeinwohl orientiert (Lamprecht et al., 2020).

*Formelle Freiwilligenarbeit* liegt vor, wenn eine Person in einem Verein oder einer Organisation Aufgaben übernimmt und sich freiwillig sowie grösstenteils unbezahlt für die Organisation engagiert. Das können Sportvereine, Kirchenorganisationen, Migrantenvereine, kulturelle Vereine, Menschenrechts- und Umweltverbände, aber auch politische Parteien sein (Lamprecht et al., 2020).

Eine besondere Form der formellen Freiwilligenarbeit ist das *Ehrenamt*. Laut Lamprecht et al. (2020) wird «man in ein Ehrenamt gewählt oder berufen [...], während es sich bei den anderen Tätigkeiten eher um Helferdienste handelt, die weniger verbindlich und verpflichtend sind. Ein Amt ist mit bestimmten Pflichten verbunden, die Aufgaben sind klarer definiert und die Verpflichtung erfolgt über einen längeren Zeithorizont, während Helferdienste häufig an einen konkreten Anlass geknüpft sind.»

In der vorliegenden Erhebung wird die Freiwilligenarbeit eingegrenzt auf:

- formelle Freiwilligenarbeit mit einem Nutzen für die Gesellschaft bzw. einzelne Mitglieder
- freiwillige oder ehrenamtliche Tätigkeiten, die nicht oder nur mit einer geringen Aufwandsentschädigung entlohnt werden
- Nutzen für die Gesellschaft geleistet und nicht «nur» für die Vereinsmitglieder
- Die Organisation oder der Verein engagiert sich für Menschen oder die Umwelt, z.B. karitative Organisationen, Umweltverbände, Menschenrechte

### 3 Methodisches Vorgehen

Für die vorliegende Studie wurde mit verschiedenen NPO im Umweltbereich sowie humanitäre und Menschenrechtsorganisationen zusammengearbeitet, welche einerseits selbst Interviewpartner:innen für die qualitative Erhebung darstellten und (potenzielle, aktive und ehemalige) Freiwillige ihrer Organisation für die Studie vermittelten.

Die Studie verwendete ein Mehrmethodendesign, bei dem verschiedene Forschungsmethoden sequenziell und komplementär (Loosen & Scholl, 2012) eingesetzt wurden, um das Thema umfassend aufzuarbeiten. Während sich die Leitfadeninterviews (Module 2, 3) eigneten um die Heraus- und Anforderungen an die Freiwilligenarbeit, -akquise und -kommunikation tiefer zu ergründen und neue Aspekte aufzudecken, diente die Onlinebefragung (Modul 4) der breiteren Überprüfung der Kriterien. Zudem war beabsichtigt Typen von Freiwilligen zu identifizieren. Die Ergebnisse der qualitativen Erhebungen erfüllen einerseits ein eigenständiges Erkenntnisinteresse, andererseits boten sie auch Inputs für die Onlinebefragung zur Bildung von Typen potenzieller Freiwilliger.

	Modul	Stichprobe
1	Angebotsübersicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPO-Plattformen = 10</li> <li>Freiwilligen-Job-Portale = 9</li> </ul>
2	Leitfadeninterviews mit Freiwilligen-Koordinator:innen	Total = 10 <ul style="list-style-type: none"> <li>von Umweltschutzorganisationen = 2, von humanitären &amp; Menschenrechtsorganisationen = 8</li> <li>von national agierenden NPO=6, von lokal agierenden NPO = 4</li> </ul>
3a	Leitfadeninterviews mit potenziellen Freiwilligen	Total=9 <ul style="list-style-type: none"> <li>Frauen=5, Männer=4</li> <li>Bis 20 Jahre =2, 21-24 Jahre=5, 25 Jahre &amp; mehr=2</li> </ul>
3b	Leitfadeninterviews mit aktuell Freiwilligen	Total=12 <ul style="list-style-type: none"> <li>Frauen=6, Männer=6</li> <li>Bis 20 Jahre =3, 21-24 Jahre=6, 25 Jahre &amp; mehr=3</li> </ul>
3c	Leitfadeninterviews mit ehemaligen Freiwilligen	Total=9 <ul style="list-style-type: none"> <li>Frauen=6, Männer=3</li> <li>Bis 20 Jahre =1, 21-24 Jahre=3, 25 Jahre &amp; mehr=5</li> </ul>
4	Onlinebefragung junger Menschen	Total = 611 <ul style="list-style-type: none"> <li>Leisten aktuell Freiwilligenarbeit = 303,</li> <li>Kann sich vorstellen FWA zu leisten=231,</li> <li>Kann sich nicht vorstellen FWA zu leisten=77</li> </ul>

Tabelle 1: Übersicht über die Module und Stichprobe

In den qualitativen Erhebungen in den ersten drei Modulen wurde eine Übersicht über die aktuellen Angebote geschaffen (Modul 1, 2): Dies umfasst die Angebotsformen (Einsatzarten, Rahmenbedingungen), die Darstellung und Kommunikation der Angebote, sowie die Möglichkeiten der Kontaktaufnahme. Zusätzlich wurden mit Koordinator:innen die Herausforderungen der Rekrutierung junger Freiwilliger besprochen. In den Leitfadengesprächen mit potenziellen jungen Freiwilligen (Modul 3a), aktuell freiwillig Tätigen (Modul 3b) und ehemaligen Freiwilligen (Modul 3c)

wurden gemäss dem Modell von Kals et al. (2021) die motivationalen Bedürfnisse, die organisationalen Merkmale und die Arbeitsmerkmale abfragt. Der Fokus lag darauf, welche Ansprüche – inhaltlich, organisational, strukturell – an die Freiwilligenarbeit und insbesondere an die erste Phase des Engagements gestellt werden. Dies umfasst ebenfalls die Erwartungen an die Betreuung bzw. die Begleitung durch die NPO, aber auch wie die Rekrutierung der NPO abläuft und wie die NPO kommuniziert. Bei den (ehemalig) Freiwilligen (3b, 3c) konnten dabei Erwartungen und Erfahrungen einander gegenübergestellt werden. Zusätzlich wurden bei den ehemaligen Freiwilligen (3c) auch die Ausstiegsgründe angesprochen. Die (ehemaligen) Freiwilligen (3b, 3c) sind von besonderer Relevanz, da die Akquise nicht nur das Anwerben von Freiwilligen umfasst, sondern auch das Binden dieser Freiwilligen während ihrer ersten Engagementzeit. Gelingt es, dass sie in dieser Phase eine Rollenidentität entwickeln, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie die gemeinnützige Organisation langfristig weiterhin unterstützen (Marta et al. 2014).

Die Operationalisierung der Onlinebefragung folgte entlang den Kategorien des «Multifaktorielles Modell zur Erklärung von Freiwilligenarbeit» von Kals et al. (2021), die einzelnen Fragen wurden jedoch hauptsächlich aus den Modulen 1 bis 3 abgeleitet. Der Fokus wurde auf die motivationalen Bedürfnisse und Arbeitsmerkmale gelegt, während die organisationalen Merkmale in der Umfrage etwas zurückgestellt wurden. Dies aus dem Grund, dass sie sich in der qualitativen Befragung als sehr schwammig und vor allem sehr interessensspezifisch herausstellten und somit schwer erhebbar waren. Als weiterer Frageblock wurde die Ansprache und Kommunikation aufgenommen, insbesondere wie die Freiwilligenakquise kommunikativ ausgestaltet und auf welchem Kanal diese ausgespielt werden soll.

Kategorie	Operationalisierung
Motivationale Bedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriterien nach erweitertem VFI</li> <li>• Rollenidentität: Verantwortungsübernahme, Mitgestaltungsmöglichkeiten</li> <li>• Spielraum bei den Aufgaben</li> <li>• Handlungsmerkmale: Unmittelbarer Effekt der Arbeit erkennbar</li> </ul>
Organisationale Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriterien für Ansprechperson</li> <li>• Schulungsmöglichkeiten</li> </ul>
Arbeitsmerkmale	<p>Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaler Einsatz, Einsatz vor Ort, kombiniert</li> <li>• Max. Anreisedauer</li> <li>• Zeitraum</li> <li>• Max. Zeitinvestition</li> <li>• Regelmässigkeit des Einsatzes vs. Flexible Einsatzzeiten</li> <li>• Einmaliger Einsatz, mehrere Einzeleinsätze, fortlaufender Einsatz, Projektbasierte Einsätze</li> </ul> <p>Verantwortung und Mitwirkung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit der Verantwortungsübernahme</li> <li>• Arbeit kann mitgestaltet werden/soll klar abgesteckt sein</li> </ul> <p>Integration:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamzugehörigkeit bzw. -unabhängigkeit</li> <li>• Mass der Selbstständigkeit bzw. Teamarbeit</li> </ul>
Ansprache & Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprache (Du oder Sie)</li> <li>• Darstellungsformen von Angeboten für Freiwillige (Wie möchte man sich informieren? Welche Darstellungsformate sprechen an?)</li> <li>• Ideale Kontaktaufnahme</li> </ul>

Tabelle 2: Operationalisierung Onlinebefragung

## Analyse

Alle Leitfadeninterviews wurden transkribiert und, mittels einer inhaltlichen teilstrukturierenden Inhaltsanalyse (Mayring, 2015) ausgewertet. Die entwickelten Kategorien wurden auf Basis des « Multifaktoriellen Modells zur Erklärung von Freiwilligenarbeit » von Kals et al. (2021) deduktiv abgeleitet. Es sind folgende:

- Motivationale Bedürfnisse
- Hürde für ein Freiwilligenengagement
- Ansprüche an die Ausgestaltung der Freiwilligenarbeit (organisationale und Arbeitsmerkmale)
- Ideale Rekrutierung: Kanäle, Ansprache, Ansprechperson
- Kommunikation mit der NPO: Kanäle, Modi, Kriterien Ansprechperson

Jedes Gespräch wurde entlang dieser vordefinierten Kategorien und Unterkategorien analysiert, zusätzliche Unterkategorien waren möglich. Die Ergebnisse wurden pro Modul zusammengefasst und anschliessend die Erkenntnisse pro Modul verglichen und kombiniert.

Die Auswertung der Onlinebefragung erfolgte mit SPSS. Im ersten Schritt wurde eine deskriptive Analyse gemacht. Danach wurde mit einer rotierenden Faktorenanalyse geprüft, ob einzelnen Dimensionen korrelieren und ein Faktor gebildet werden kann. Daraufhin wurden Unterschiede nach Geschlecht, Alter, Ausbildung, Berufstätigkeit, Motive für Freiwilligenarbeit, Ansprüche an Freiwilligenarbeit und später auch im Hinblick auf die gebildeten sechs Typen-Cluster (vgl. nachstehend) untersucht. Die Stärke der Beziehung und Signifikanz wurde mit Cramers-V geprüft. Um Typen von Freiwilligen zu identifizieren, wurde abschliessend eine Two-Step-Clusteranalyse durchgeführt, die sich anbietet bei gemischten Skalenniveaus. Es wurden verschiedene Variablenkombinationen getestet, bis sich ein stimmiges Clusterbild ergab. Die Anzahl Cluster wurden visuell festgelegt.

## 4 Leitfadenbefragung von Koordinator:innen

Die Interviews mit Freiwilligenkoordinator:innen haben aufgezeigt, dass (potenzielle) Freiwillige meist eine unklare Vorstellung davon haben, was für konkrete Möglichkeiten es gibt, sich als Freiwilliger zu engagieren. Einige Koordinator:innen sehen es daher als angezeigt, dass eine grundsätzliche Sensibilisierung für das Thema der Freiwilligenarbeit respektive eine Aufklärung darüber, was eine NPO unter Freiwilligeneinsätzen versteht, vorgelagert werden sollte, bevor kommuniziert wird, was es für konkrete Engagementmöglichkeiten gibt. Daneben besteht das allgemeine Bedürfnis die eigenen Einsatzmöglichkeiten und Projekte bekannter zu machen.

Als Einstiegspunkt für das Interesse am Freiwilligen-Engagement wird die Identifikation mit einer NPO und den der Organisation zugewiesenen Werten genannt. Dabei haben grössere oder bekanntere Organisationen einen klaren Vorteil, weil die potenziellen Freiwilligen oftmals bereits mit Vorstellungen gezielt nach Zielen und Werten oder nach bekannten Organisationen suchen, bei denen sie sich engagieren möchten. Unbekannte oder kleine Organisationen sind hingegen darauf angewiesen, dass ihre Werte und Ziele auf der Website beschrieben werden und als Suchbegriffe hinterlegt sind, so dass sie über Suchmaschinen von potenziellen Freiwilligen gefunden werden können. Dies wird über eine sogenannte «Search Engine Optimization» (SEO) erreicht, welche Zeit und Geld benötigt.

Die Motivation von potenziellen Freiwilligen, sich mit einer NPO in Verbindung zu setzen, sind meist ein Interesse an den Themen der Organisation und ihren Zielen. Zudem wollen Interessierte (informell) Lernen, Erfahrungen sammeln oder einen konkreten Beitrag leisten sowie Teil einer Gemeinschaft werden. Weniger oft, aber nicht irrelevant ist die Tatsache, dass sich Freiwilligenengagement gut im Lebenslauf macht und helfen kann eine Stelle zu finden.

Für Einsätze motiviert werden (potenzielle) Freiwillige durch die Möglichkeit eigene Projektideen einzubringen oder umzusetzen. Dabei ist es jedoch wichtig einen (Einsatz-)Rahmen und einen klaren Prozess vorzugeben und sie zu begleiten, da sich ansonsten die Freiwilligen bei der Planung überfordert und allein gelassen fühlen. Oftmals wird die Projektleitung sowie die Organisation und die Koordination der Einsatzgruppen von Mitarbeitenden der NPO übernommen, was die Freiwilligen schätzen.

Darüber hinaus wird je länger, je mehr von Freiwilligen erwartet, dass sie sich in einem Microvolunteering – also einen sehr gezielten (meist einmaligem) Engagement – einbringen können oder ein Public Engagement (begrenzter Einsatz für die Community) leisten dürfen. Dies wird von (potenziellen) Freiwilligen dann genutzt, wenn sie ein offenes Zeitfenster haben (z.B. Semesterferien). Ein weiteres Problem sind die Ressourcen, da die Gestaltung und der Aufbau neuer Engagementmöglichkeiten oder Projekte ein Mehraufwand für die Freiwilligenkoordinator:innen bedeutet.

Der Erstkontakt zwischen Freiwilligenkoordinator:innen und potenziellen Freiwilligen ist oftmals entscheidend, ob sich der Interessierte zu einem Informationsanlass oder einen Schnuppereinsatz anmeldet. Die Verantwortlichen beschreiben dabei die Kommunikations- oder Marketingmassnahmen zur Anwerbung neuer Freiwilliger als sehr aufwendig und ressourcenintensiv für die NPOs. Dies führt zu einem Zielkonflikt, sind nämlich meist wenige Ressourcen und wenig Wissen für eine zielgerichtete Kommunikation vorhanden. Dies wird noch verstärkt durch eine diverse Altersstruktur von potenziellen und engagierten Freiwilligen, da oftmals Jugendliche und junge Erwachsene Zeit haben sich zu engagieren, genauso wie Pensionäre. Dadurch müssen viele unterschiedliche Kommunikationskanäle bespielt werden, um diese diversen Altersgruppen kommunikativ zu erreichen, aber auch um sie (wieder-)zu akquirieren.

Es zeigt sich, dass jede NPO sowohl bei der Freiwilligenkoordination als auch bei der Akquise neuer Freiwilliger einen präferierten Kommunikationskanal hat, um ihre Projekte, Ziele und ihre Werte nach aussen zu tragen. Oftmals werden Newsletter als erfolgreiches Mittel der Wahl genannt, wobei hier eine bestehende Community bewirtschaftet und keine aktive Akquise betrieben wird. Dies macht aber durchaus auch für die indirekte Akquise von neuen oder potenziellen Freiwilligen Sinn, da nach wie vor die meisten Freiwilligen durch Mund-zu-Mund-Propaganda von Freunden und Bekannten aus ihrem sozialen Umfeld ins Engagement finden.

Darüber hinaus eignen sich laut den Koordinator:innen Social-Media-Kanäle, um zu zeigen, welche Einsätze eine NPO durchführt und was damit konkret erreicht wird. Durch solche Posts wird indirekt immer auch auf die Werte, Ziele und die Möglichkeiten eines Freiwilligenengagements einer NPO aufmerksam gemacht. Hier können auch bevorstehende Veranstaltungen (wie Info-Anlässe, Aktionen oder Vorträge) beworben werden, ohne ein klassisches Werbeinserat schalten zu müssen, welches potenzielle Freiwillige eher abschreckt als anzieht. Oftmals existiert jedoch keine Social-Media-Strategie respektive gibt es keinen Social-Media-Verantwortlichen, welche Zeit und Ressourcen in die strategische Bewirtschaftung der Kanäle investieren können. Einige NPOs begegnen diesem Problem, indem sie Freiwillige für die Bewirtschaftung dieser Kanäle einsetzen und dabei den Ansatz der Peer-to-Peer Kommunikation verfolgen, indem sie junge Freiwillige die sozialen Medien bespielen lassen, um mehr junge Freiwillige anzusprechen – meist mit Erfolg. In der jungen Zielgruppe haben sich darüber hinaus Schulbesuche und Vorträge an Hochschulen und Universitäten der NPO bewährt. Dies gilt insbesondere, wenn diese mit dem Unterricht und den zu erwerbenden Leistungsnachweisen verknüpft werden können und so beispielsweise Einsätze in Freiwilligenprojekte als Praxisunterricht oder Praktika in Form von ECTS-Punkten anerkannt werden.

Grundsätzlich scheint es sinnvoll die bestehenden Freiwilligen über aktuelle und künftige Projekte und Einsatzmöglichkeiten auf dem Laufenden zu halten, sind sie doch die entscheidenden Multiplikatoren in der Freiwilligenakquise. Die Freiwilligen präferieren bei der Kommunikation eine Mischung aus live- und digitalen Treffen. Da Freiwilligenkoordination von Beziehungsarbeit lebt, sind Kontaktpunkte wie Feedback- oder Standortgespräche und ein informeller Austausch unablässig.

Diese Austauschmöglichkeiten werden meist live angeboten, da sie über digitale Kanäle schwierig zu gestalten sind. Werden für die offiziellen Informationen der NPOs immer noch vermehrt E-Mails eingesetzt, ist der bevorzugte Kommunikationskanal der Freiwilligen während der Einsätze ein Messenger-Dienst. Dabei ist es wichtig, dass richtig Mass an Informationen zu finden, so dass die Freiwilligen alle nötigen Informationen besitzen, aber nicht mit zu vielen Details überladen werden.

Wird kein Messenger-Dienst in der Freiwilligenkoordination angeboten, organisieren sich die Freiwilligen meist selbst in Einsatz- oder Regionalgruppen über private Messenger-Dienste, was durchaus auch Datenschutz-Themen aufbringt und eine Absprache resp. Einigung unter den Freiwilligen bedingt, welcher Kanal genutzt werden soll, wenn dies nicht von der Organisation vorgegeben wird. Die Nutzung von Messenger Diensten über das Handy führt darüber hinaus zu einem Abgrenzungs-Problem für die Koordinator:innen, da auch ausserhalb der Arbeitszeit darüber kommuniziert wird. Somit müssen sich Freiwilligenkoordinator:innen entweder in ihrer Freizeit bewusst von der Kommunikation abgrenzen (z.B. durch ein Arbeitshandy, welches dann nicht bedient wird), oder aber die Kommunikation zumindest teilweise den Freiwilligen überlassen, da diese oftmals enge Beziehungen untereinander pflegen und auch an Wochenenden und ausserhalb der Einsatzzeiten miteinander kommunizieren und sich absprechen.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass im Zuge der Digitalisierung und des Aufkommens von Microvolunteering auch die Verbindlichkeit an Einsätzen teilzunehmen, abgenommen hat, so die Erfahrung der Freiwilligenkoordinator:innen. Dies hängt aber auch sehr stark mit der Kommunikation zwischen den Koordinator:innen und den Freiwilligen zusammen und inwiefern hier eine Verbindlichkeit eingefordert wird. Oftmals herrscht eine grosse Angst Freiwillige zu verlieren, weshalb die Koordinator:innen keine klaren Kommunikationsregeln kommunizieren.

Darüber hinaus ist die Bereitschaft zu Freiwilligenarbeit sehr stark an die Lebensphase gebunden. Während sich junge Menschen und Pensionäre vermehrt dafür interessieren, ist in der Zeit des Berufseinstiegs und der Familiengründung weniger Bereitschaft vorhanden, freiwillig tätig zu sein, weshalb oftmals Freiwillige aussteigen, wenn sie ihre Ausbildung abgeschlossen haben oder eine Familie gründen. Hier liegt ein grosses Potential an möglichen «Wiedereinsteiger:innen» brach. NPOs könnten mit ihnen in Kontakt bleiben, nachdem sie einmal für die Organisation tätig waren und ausgestiegen sind, und ihnen im Laufe der Zeit immer wieder Angebote für neue Einsatzmöglichkeiten machen. Insbesondere im Alter ab 50 Jahren sind ehemalige Freiwillige wieder vermehrt bereit, Einsätze zu leisten, wie die Koordinator:innen betonten.

## 5 Leitfadensbefragungen von potenziellen, ehemaligen und aktiven Freiwilligen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den Leitfadengesprächen mit Freiwilligen (N=12), potenziellen Freiwilligen (N=9) und ehemaligen Freiwilligen (N=9) zusammengefasst. Für die Anonymisierung wurden folgende Codes zugewiesen:

- FW: aktuell als Freiwillige:r tätig
- E: ehemalige Freiwillige:r
- NF: nicht als Freiwillige:r tätig

### 5.1 Motivationale Bedürfnisse (FF1a)

Die *motivationalen Bedürfnisse* widerspiegeln im Grossen und Ganzen den funktionalen Ansatz (Clary et al., 1994). So ist der Kern der Motivation für alle drei Befragengruppen (potenzielle Freiwillige, Freiwillige, ehemalige Freiwillige) normativer Art: «Man tätigt Freiwilligenarbeit schlussendlich für einen guten Zweck» (NF1). Das Gefühl etwas Gutes tun befriedigt, vor allem wenn man das Resultat unmittelbar sehen kann. Eine ehemalige Freiwillige erklärt: «Einfach das es etwas zurückgibt – das war bei [...] besser, weil man da immer das Resultat gesehen hat» (E2). Hervorgehoben und bis auf eine Ausnahme von allen Befragten aller Gruppen erwähnt wird das Bedürfnis über Freiwilligenarbeit Menschen zu treffen: So eine ehemalige Freiwillige: «Es ist auch eine gute Gelegenheit, um neue Leute kennenzulernen und zum connecten» (E1) oder eine potenzielle Freiwillige:r «Auch dass ich meine Arbeit mit anderen teilen kann. Ich möchte mich mit anderen darüber freuen, dass etwas passiert» (NF2). Eine potenzielle freiwillige Person erwähnt, dass sie sich einen Freiwilligeneinsatz sehr gut mit Freunden vorstellen könnte – quasi eine gemeinsame Freizeitbeschäftigung (NF1). Für eine freiwillige Tätige Person ist es eine Möglichkeit Gleichaltrige kennen zu lernen: «Also nichts gegen Senioren, aber es ist cooler irgendwo aktiv zu sein, wo es auch ein paar Gleichaltrige dabei hat. Dann kann man auch etwas zusammen unternehmen» (FW1). Für einzelne Personen (total 6 Personen aus allen Gruppen) gibt Freiwilligenarbeit die Chance den eigenen Horizont zu erweitern: «Etwas wo ich meinen Horizont erweitern kann, kann ich mir gut vorstellen und das würde mich auch sehr motivieren» (NF3) und sich weiterzuentwickeln: «Und dass man offener wird. Ich war früher eher introvertiert und ich würde sagen das Freiwilligenengagement und später auch das Militär haben mich zu einem offeneren Menschen gemacht» (E2). Nur einmal aus eigenem Antrieb wurde genannt, dass es sich gut für den CV macht. Im Gegenteil wurde dafür von 5 Freiwilligen und Ehemaligen proaktiv erwähnt, dass Freiwilligenarbeit keine Relevanz für die persönliche Karriere habe: «Für meine persönliche Karriere bringt mir das jetzt nichts.» (E2).

#### Zwischenfazit

Es ist wichtig zu bedenken, dass viele Menschen ihre Motivation und die Gründe für ihr Engagement nicht immer klar ausdrücken können. Sowohl Engagierte als

auch Ehemalige zeigen, dass ihr Einsatz oft nicht primär auf intrinsische Motive zurückzuführen ist. Stattdessen spielen oft Zufälle eine Rolle (wie das spontane Gespräch bei einer Veranstaltung), sich bietende Gelegenheiten (wie das Verbleiben bei einer Organisation nach dem Zivildienst) und Freunde, die andere mitziehen (wenn ein Kollege bereits engagiert ist). Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die vorhandenen Listen abgeleitet aus dem IWF durchaus die Motive von Freiwilligen abdecken. Jedoch liegt die Annahme nahe, dass die Bedeutung dieser Motive überschätzt wird. Sie sind häufig nicht der Auslöser oder Antrieb, sich über ein Engagement zu informieren, sondern machen eher das letzte bisschen aus, dass den Ausschlag gibt sich zu engagieren. Mindestens so wichtig wie die Motive sind die organisationalen Merkmale und die Arbeitsbedingungen.

## 5.2 Organisationale Merkmale (FF1b)

Auf organisationaler Ebene ist entscheidend, welche *Werte* eine Nichtregierungsorganisation (NGO) vertritt, wie eine Befragte betont: «Ich würde mir natürlich als erstes eine NGO suchen, die meine Werte teilt» (NF1). Viele Befragte ( $n=15$ ) orientieren sich dabei am Ruf und der Bekanntheit einer Organisation: «Das ist so die erste Adresse, die man kennt. Das sind so die Üblichen und ich habe wirklich nicht weitergeschaut, was es sonst noch gibt. Es war eine gute Adresse für mich» (E3). Weniger bekannte Organisationen haben es oft schwerer, sich ins Blickfeld zu rücken.

Freiwillige ( $n=9$ ) und potenzielle Freiwillige ( $n=5$ ) unterstreichen die Bedeutung eines professionellen Auftretens der NPO und einer klaren Kommunikation über die Website. Die Organisation muss in der Lage sein, ihre Werte schnell und überzeugend darzulegen. Insbesondere nach dem ersten Kontakt ist es für potenzielle Freiwillige wichtig, tiefer in die Materie eingeführt zu werden, um zu verstehen, wofür die Organisation steht. Eine Befragte betont: «Dass man einfach besser und tiefergründiger in die Sache eingeführt wird, wofür die Organisation steht. Und nicht einfach so oberflächlich, sondern so, dass man wirklich weiss, wofür es geht» (NF4). Die Art und Weise, wie diese Einführung erfolgt, sei es persönlich oder im Rahmen eines Kurses, variiert je nach den individuellen Ansprüchen. Während einzelne eine Schulung wünschen, möchten andere möglichst schnell ins aktive Engagement starten: Ein ehemaliger Freiwilliger berichtet: «Der Kurs war obligatorisch und ich hatte eigentlich keine Lust dazusitzen und zuzuhören, sondern wollte mich am liebsten gleich direkt einbringen» (E1).

Ehemalige ( $n=8$ ) und aktive Freiwillige ( $n=8$ ) betonen die Bedeutung *klarer Strukturen und Zuständigkeiten von Anfang an*: «So eine Einarbeitung und eine Kontaktliste, wer für was zuständig ist. Und auch das Angebot, dass man sich jederzeit melden kann und dass aber auch aktiv nachgefragt wird, wie es läuft. Hast du ein Problem? Oder irgendwie so etwas» (E4). Im Fall von E1 führte das Fehlen solcher Zuständigkeiten zu einem frühzeitigen Abbruch des Engagements.

Es ist auch wichtig, die *klare Trennung zwischen den Rollen von Freiwilligen und bezahlten Mitarbeitenden* zu betonen (FW  $n=3$ , E  $n=4$ ), wie E4 erklärt: «Ich habe

dasselbe geleistet, dieselben administrativen Formulare ausgefüllt und genau so viel Zeit investiert oder Teams-Meetings absolviert oder teilweise habe ich sogar noch mehr Zeit dafür investiert. Und ich musste mir von anderen Projektleitungen anhören, dass sie es nicht geschafft haben, aber ich habe mir die Zeit genommen und es erledigt» (E4). Das Fehlen dieser Abgrenzung führte in diesem Fall bereits in den ersten Phasen des Engagements zu Unsicherheiten.

Ebenfalls von Anfang an stimmen muss die *Kommunikation der Rahmenbedingungen mit Freiwilligen*. Eine Ehemalige erläutert: «Ein guter Austausch, dass ich immer in etwa weiss, was mich erwarten wird. Mit was kann ich rechnen? Und gleichzeitig auch das ich stark informiert bin, wie lange so ein Einsatz dauert und was man ganz genau macht. Kann ich mich auch Mal zurückziehen oder ist das verbindlich? Und gleichzeitig auch das ich wie weiss, dass das Büro erreichbar ist» (E8). Es zählt aber auch die laufende Kommunikation zu Projekten, Vorhaben und Ereignissen – ein wichtiger Aspekt der Wertschätzung.

Die ungenügende *Wertschätzung* – und diese zeigt sich manchmal bereits zu Beginn, oft in Details, kann zum frühzeitigen Abbruch eines Engagements führen. E4 erzählt zum Beispiel: «Am Anfang haben, glaube ich, alle eine Trinkflasche erhalten – ich habe keine bekommen. Und dann habe ich irgendwann nachgefragt, ob sie diese Trinkflasche überhaupt noch haben. Und dann kam die Antwort ja, es hat viele davon im Hub, aber ich habe dann doch keine geholt. Das fand ich dann irgendwie dumm. Ich finde, das muss von denen kommen, sorry.» Solche Erfahrungen können schnell die Motivation trüben und langfristiges Engagement verhindern. Freiwillige berichten jedoch auch von positiven Erfahrungen: «Es wird bei jedem Einsatz ein Essen zur Verfügung gestellt» (FW4) oder «wenn man eine Weiterbildung absolviert, erhält man einen Sticker. So kann man später nachvollziehen, was man alles gemacht hat und wo man überall aktiv war. Das zeigt einfach, dass man ein Plus hat, wenn man sich engagiert» (E1).

Letztendlich hat Wertschätzung auch damit zu tun, ernst genommen zu werden und Freiraum für die eigene *Ausgestaltung der Freiwilligenarbeit* zu haben.

### Zwischenfazit

Für Freiwillige ist es wichtig, dass sie die Werte der Organisation teilen können. Die richtigen Werte werden vorausgesetzt und sind nicht Hauptfokus der Recherche. Oft werden die Werte einer NPO aufgrund ihrer Bekanntheit als gegeben gesehen. Ansonsten werden sie durch deren Tätigkeiten und Aktivitäten sicht- und spürbar. Wenn die Website einer Organisation diese Werte nicht klar «ausstrahlt», dann springen potenzielle Interessierte schnell ab. Neben den Werten einer Organisation zeigt sich auch die Bedeutung klarer Strukturen und einer eindeutigen Rollenidentität. Es ist wichtig zu verdeutlichen, was die Freiwilligenarbeit von der bezahlten Arbeit in der Organisation unterscheidet. Freiwillige dürfen nicht das Gefühl haben, dass sie dieselben Aufgaben wie bezahlte Mitarbeiter ausführen und ausgenutzt werden. Das bedingt manchmal auch, dass Unterschiede aktiv und bewusst erläutert werden müssen.

Eine wertschätzende Kommunikation ist neben der klaren Rollenidentität entscheidend dafür, dass sich Freiwillige stärker mit der Organisation verbunden fühlen und aus einem anfänglichen Interesse und Einsatz langfristiges Engagement entsteht. Der Aspekt der Begleitung - ohne Bevormundung - in den Anfangsphasen wird von ehemaligen und aktiven Freiwilligen oft als vernachlässigt empfunden.

### 5.3 Arbeitsmerkmale (FF1c)

Das Leben junger Menschen ist von häufigen Veränderungen geprägt, sei es im kleineren Rahmen durch ständig wechselnde Stundenpläne und Semesterpläne («Momentan bleibt es bei mir nicht länger als ein halbes Jahr gleich» NF5) oder durch grössere Übergänge wie Schulabschluss, der Eintritt ins Berufsleben, der Abschluss des Studiums oder die Gründung einer Familie. Langfristige Pläne passen für viele nicht in diese dynamische Lebensphase, wie in vielen Interviews (FW  $n=9$ , NF  $n=9$ , E  $n=8$ ) deutlich wurde. Ein Freiwilligenengagement muss in erster Linie in den persönlichen Alltag integrierbar sein und *Flexibilität* ermöglichen. Eine potenzielle Freiwillige, NF5, erklärt zum Beispiel: «Im Moment hätte ich genug Zeit, um etwas zu tun, aber es wechselt in meinem Studium immer zwischen Praktikum und Unterricht. Deshalb habe ich das Gefühl, dass ich mich nirgends genug lang für etwas verpflichten könnte» (NF5). Ebenso betont der potenzielle Freiwillige NF3 die Wichtigkeit der Flexibilität: «[...] dass man flexibel sein kann und nicht beispielsweise jede Woche etwas beitragen muss, da man manchmal leider keine Zeit hat» (NF3). Daher wird ein «Angebot [...], welches ich mir selbst einteilen kann, jedenfalls bis zu einem gewissen Grad» gewünscht (NF6). Dieses Kriterium war auch für die ehemalige Freiwillige E3 entscheidend: «Wir konnten selbst schauen, ob wir es am Montag machen oder doch lieber am Wochenende. Und das war mit dem Studium und der Arbeit die einzige Option für mich. Und das war dann auch der Hauptgrund, weshalb ich mich dafür entschieden habe.» Für drei der potenziellen Freiwilligen (NF4, NF5, NF3) wäre *Microvolunteering* eine Option, da es kurze, spontane und frei einteilbare Einsätze ermöglicht.

In diesen Aussagen wird ein grundsätzliches Dilemma aufgezeigt: Auf der einen Seite fehlt den Freiwilligen bei kurzen Einsätzen die Verbundenheit zur Organisation. Auf der anderen Seite jedoch stellt die Erwartung von Organisationen, dass man sich *langfristig* engagiert, ein Hindernis dar. Es wird betont (FW  $n=4$ , NF  $n=6$ , E  $n=8$ ), dass Freiwillige «immer wieder die Option haben sollten, jederzeit aussteigen zu dürfen. Ich finde, an Volunteers darf nicht so viel Verantwortung gegeben werden, dass ohne sie das Projekt zusammenbricht, weil sie nicht dabei sind» (E4). Insgesamt besteht daher eine Nachfrage nach einem *klaren, planbaren Rahmen* (FW  $n=9$ , NF  $n=8$ , E  $n=7$ ): «Erstmals eine klare Aufgabenstellung zu definieren, was genau man machen muss. Wie oft man es machen muss und wie lange der Zeitaufwand ist» (E4). Innerhalb dieses Rahmens möchten (potenzielle) Freiwillige jedoch flexibel bleiben, was hohe Anforderungen an die Freiwilligen-Koordination stellt.

Damit die Freiwilligenarbeit in den Alltag passt, ist der *Anreiseweg* entscheidend. Die Mehrheit sieht die Option, online oder von zu Hause aus zu arbeiten, nicht als geeignete Möglichkeit an, da der Kontakt zu einem Team gesucht wird (FW  $n=9$ , NF  $n=6$ , E  $n=8$ ). Ein häufig genannter Grund für das Beenden der Freiwilligenarbeit

ist der fehlende Kontakt zu anderen Freiwilligen (E  $n=5$ ) oder die mangelnde Integration ins *Team* (E  $n=4$ ).

Auf der inhaltlichen Ebene der Arbeit besteht ebenfalls der Anspruch an Flexibilität. Einerseits wird von allen Befragten erwartet, dass das *Arbeitsfeld klar* definiert ist und dass deutlich wird, was genau geleistet werden soll (E  $n=8$ , FW  $n=8$ ). Andererseits wird durchweg der Anspruch formuliert, *Freiraum für Gestaltung* zu haben, um eigene Ideen einzubringen und die Arbeit mitzugestalten (FW  $n=7$ , NF  $n=5$ , E  $n=6$ ). Eine potenzielle Freiwillige, NF2, erklärt: «Irgendetwas, wo ich meine eigenen Ideen einbringen kann. Es soll mir nicht vorgesetzt werden, hier ist dein Projekt, und das muss umgesetzt werden. Sondern mehr, etwas wo ich selbst etwas dazu beitragen kann. Aber es soll trotzdem geführt werden. Nicht alles klar vorgegeben, aber trotzdem jemand, der dir Tipps und Tricks geben kann» (NF2). Ein weiterer potenzieller Freiwilliger, NF6, betont den Wunsch: «Dass man aber auch eigene Ideen einbringen kann und Freiraum hat, also einen eigenen Entscheidungsspielraum». Viele wünschen sich dabei, dass die Arbeit *vielfältig* ist und eine willkommene Abwechslung zum Studium oder zur sonstigen Arbeit bietet (FW  $n=3$ , NF  $n=5$ , E  $n=3$ ): «Ich fände es spannend, mal etwas ganz anderes zu tun» (NF2). Für einzelne (FW  $n=3$ , NF  $n=2$ ) darf die Freiwilligenarbeit auch mal etwas banaler sein, etwas, das man einfach tun kann, ohne viel zu denken. Dies gilt als willkommene Abwechslung zum sonstigen stressigen Berufs- oder Ausbildungsleben. Kaum jemand erledigt gerne administrative Arbeiten. Trotz ihrem Verständnis für die Notwendigkeit administrativer Prozesse, hemmt es ihre Freude am Engagement. Wird es zu aufwändig, kann das zum Abbruch der Freiwilligenarbeit führen. Ehemalige und Freiwillige berichten von einer mühsam zu bewirtschafteter administrativer Software (E5) oder zu grossen Einschränkungen aus Datenschutzgründen (E8). Geäussert wird einzeln auch der Wunsch, dass schnell *sichtbar* wird, wofür man gearbeitet hat: «Grundsätzlich einfach, dass man am Schluss sehen kann, was ich erreicht habe. Dass es nicht ein «Blindes» investieren ist, wo ich nicht weiss, ob meine Arbeit überhaupt etwas bewirkt» (NF3).

Bei den befragten Ehemaligen wurde deutlich, dass Überforderung oder Überlastung durch *zu viel Verantwortung* zu Beginn des Engagements ein häufiger Ausstiegsgrund war (4 von 9). Eine Ehemalige (E1) erhielt so gleich zu Beginn des Engagements eine Teamleitung – was schlussendlich zu einer Überforderung und zum Ausstieg führte, da sie sich nicht getraute die Verantwortung abzulehnen.

### Zwischenfazit

Die Erkenntnisse aus den Interviews mit potenziellen und ehemaligen Freiwilligen zeigen, dass die Anforderungen an Freiwilligenarbeit in einer Zeit des ständigen Wandels und der vielfältigen Verpflichtungen hoch sind. Organisationen stehen vor der Herausforderung, Rahmenbedingungen zu schaffen, die sowohl Flexibilität als auch Struktur bieten. Die Bedeutung von Rahmenbedingungen und Funktionen ist gross und scheint bislang unterschätzt. Erwartungen an Freiwillige, wie lange und kontinuierliche Engagements, sind möglicherweise nicht mehr zeitgemäss. Die jungen Menschen von heute suchen nach Möglichkeiten, sich flexibel einzubringen, ohne dabei ihre anderen Verpflichtungen zu vernachlässigen. Dennoch wollen sie keine anonymen Einsätze und schätzen die Verbundenheit mit einem Team. Für Organisationen bedeutet dies, dass sie sich auf die Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Freiwilligen einstellen müssen. Ein ausgewogener Ansatz, der klare Aufgabenstellungen mit Freiraum für Kreativität kombiniert, kann dazu beitragen, dass

Freiwillige sich stärker mit der Organisation verbunden fühlen und langfristiges Engagement entsteht. Zusätzlich sind eine offene Kommunikation und ein sensibler Umgang mit der Balance zwischen Verantwortung, Flexibilität und Kreativität entscheidend. Organisationen sollten Raum für Feedback und die Möglichkeit bieten, dass Freiwillige sich aktiv einbringen können, ohne sich dabei überfordert zu fühlen.

## 5.4 Ansprache (FF2)

Potenzielle Freiwillige werden auf unterschiedlichen Wegen auf die Möglichkeiten eines Engagements aufmerksam. Oft erfolgt die Rekrutierung über persönliche Kontakte oder durch zufällige Begegnungen. Wer nicht über Bekanntschaften dazu kommt, würde bei einer Suche nach einem Engagement auf Google zurückgreifen: «Ich würde zunächst einmal googlen, welche freiwillige Jobs es gibt» (NF5) oder «Ich würde mich zuerst informieren und ein bisschen googlen und schauen, welche Organisation mich am meisten anspricht und wo ich das Gefühl habe, dass es sinnvoll ist» (NF4). Die Bekanntheit einer Organisation spielt dabei eine entscheidende Rolle. Ist die NPO und ihr Wirken bekannt, ist die Wahrscheinlichkeit grösser, dass das Suchresultat angeklickt wird. Hier spielt aus Sicht der Freiwilligenkoordinatoren die «Verschlagwortung» der Website – also die Hinterlegung von Suchbegriffen zum Auffinden der Website – eine grosse Rolle. «Viele, die auf uns stossen, googeln «Freiwilligeneinsatz» (K1).

Die Nutzung von Social Media als Kanal zur Aufmerksamkeitsgewinnung für Freiwilligenarbeit wird von den potenziellen Freiwilligen kontrovers betrachtet. Während einige betonen, dass sie sich regelmässig auf Social Media bewegen und dort auf Engagementmöglichkeiten aufmerksam werden könnten, gibt es auch die Meinung, dass Werbung auf diesen Kanälen als störend empfunden wird: «Ich finde halt Werbung auf Social Media grundsätzlich nervig, denn das ist nicht der Grund, weshalb ich auf diese Kanäle gehe» (NF5). Diese Ansicht vertreten 6 der potenziellen Freiwilligen und 8 der Freiwilligen. Ein alternativer Vorschlag zur Rekrutierung wird von einem ehemaligen Engagierten, E5, eingebracht: «Was meiner Meinung nach noch etwas bringen würde, ist, wenn man es in Schulen präsentieren würde.» Diese Methode wird bei einigen NPOs bereits erfolgreich angewandt (K2).

Die Auswahl eines Engagements erfolgt oft aufgrund von Ausschreibungen, die als Angebote für Freiwillige und nicht als Jobausschreibungen präsentiert werden sollen. Dies ist allen Befragten wichtig. Dabei ist entscheidend, dass schnell klar wird, welche konkreten Aufgaben anfallen, wie viel Zeit das Engagement in Anspruch nimmt und welche Rahmenbedingungen gelten. Die klare Kommunikation dieser Informationen wird als zentral betrachtet, um potenzielle Freiwillige anzusprechen: «Ich fühle mich von diesen Angeboten angesprochen, weil schon im Titel und der Beschreibung klar wird, um welche Tätigkeit es sich handelt» (NF5). Nebst klaren Angaben zu den Rahmenbedingungen sollte eine familiäre Willkommensstimmung geschaffen werden.

Für die Kontaktaufnahme wünschen sich die Befragten einen unkomplizierten, nicht zu formalen Prozess. Die Möglichkeit, via E-Mail oder einfaches Kontaktformular in Verbindung zu treten, wird bevorzugt: «Ein sehr formaler Bewerbungsprozess wirkt

abschreckend» (FW3) oder «Es wäre eher steril, so als würde ich mich anpassen müssen, dabei möchte ich ja etwas geben» (NF3). Eine zusätzliche Idee von NF3 besteht darin, ein Portal zu schaffen, in dem Vorlieben eingetragen werden können und passende Vorschläge erhalten werden.

Nach der Kontaktaufnahme gibt es eine Hürde, die rund zwei Drittel der Befragten betonen: die Angst, sich zu schnell zu verpflichten. Ein unkomplizierter Ausstieg ohne weitere Erklärung wird als wichtig erachtet, um diese Hürde zu überwinden: «Am meisten würde mich abschrecken, wenn man beim Bewerbungsprozess schon fix zusagen muss» (FW4). Zudem besteht der Wunsch, möglichst schnell in die Gemeinschaft integriert zu werden, um sich nicht isoliert zu fühlen.

### Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es im Rekrutierungsprozess eine klare Abfolge gibt, die von allen befolgt wird, die nicht über persönliche Kontakte rekrutiert werden. Der erste Schritt besteht in einer Internetrecherche, wobei Non-Profit-Organisationen davon profitieren, wenn sie bereits eine gewisse Bekanntheit genießen. Dies schafft eine Vertrauensbasis. Andere NPO müssen einen Weg finden, sich möglichst seriös und ihren Werten entsprechend zu präsentieren. Für alle ist wichtig, dass es eine familiäre Stimmung im Freiwilligenteam herrscht. Auf der Webseite müssen die Angebote für Freiwilligenarbeit deutlich gekennzeichnet und klar präsentiert werden. Eine übersichtliche Darstellung mit konkreten Informationen zu den Aufgaben sowie klare Kontaktdaten, bevorzugt persönliche E-Mail-Adressen, sind von zentraler Bedeutung. Es wird geschätzt, wenn man das Gesicht hinter der E-Mailadresse der NPO kennt und weiss, mit wem man es zu tun hat. Die Kontaktaufnahme erfolgt am liebsten über ein unkompliziertes Formular. Schnuppertage sind eine Option, werden jedoch von Interessierten mit der Sorge verbunden, dass sie sich möglicherweise nicht mehr trauen, «nein» zu sagen. Daher ist es entscheidend, jungen Menschen eine Möglichkeit zu bieten, ein Engagement abzuweisen, ohne sich überwinden zu müssen. Dies gilt insbesondere, wenn sie Bedenken hinsichtlich versteckter Bedingungen, unerwarteter Aufgaben oder zu hohe Verpflichtungen haben. Keine Ausstiegsmöglichkeit ohne detaillierte Erklärungen zu erhalten, scheint die Hemmschwelle für die ersten Schritte der Kontaktaufnahme zu verringern. Eine niederschwellige Ausstiegsmöglichkeit zu schaffen, scheint daher sinnvoll.

## 5.5 Herausforderungen (FF2)

In den Gesprächen wurden verschiedene Herausforderungen identifiziert. Ein zentraler Punkt ist, dass vielen der befragten potenziellen Freiwilligen die Vorstellung davon fehlt, was Freiwilligenarbeit denn konkret sein könnte: «Einzelnen fehlt dann auch die Vorstellungskraft, was ein solches Engagement ist und wie man überhaupt dazu kommt» (NF1). NF4 denkt bei Freiwilligenarbeit etwa «[...] vor allem an Spenden und Spenden sammeln und an Rekrutierung». Auch das Konzept des Microvolunteering ist vielen – potenziellen ( $n=6$ ) wie aktiven Freiwilligen ( $n=5$ ) – noch unbekannt. «Microvolunteering klingt komisch, ganz kleine Einsätze wären okay aber nicht so social Media Sachen» (FW5).

Es gibt auch Zweifel am Wert von Freiwilligenarbeit. So gibt es aus der Gruppe der Freiwilligen vereinzelt Voten wie folgende: «Als erstes verbinde ich mit Freiwilligenorganisationen die Ausbeutung von Mitgliedern - sorry, das ist mein erster Gedanke. Freiwilligenorganisationen appellieren vor allem an die Gefühle der Mitglieder und nutzen diese aus» (FW3). Auch die ehemalige Freiwillige E2 erzählt, dass ihr Engagement immer wieder von ihrem Umfeld in Frage gestellt wurde: «Ich habe auch immer viel Gegenwind erhalten. Fragen wie, wieso machst du das überhaupt? Du bekommst ja kein Geld?». Ein weiterer Faktor, der dazu führt, sich nicht zu engagieren ist die Angst vor Überforderung bzw. das Gefühl nicht genügen zu können. «Vielleicht ist der Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit auch noch ein Unsicherheitsfaktor» (NF1). Dies hat u.a. auch wieder damit zu tun, dass die klare Vorstellung davon fehlt, was Freiwilligenarbeit bedeutet, und was erwartet wird.

### Zwischenfazit

Es ist nötig zu erklären, was Freiwilligenarbeit ist, bedeutet und leistet. Es braucht Erklärung, wieso sie nötig ist und wie sie sich abgrenzt. Ebenfalls sind jungen Menschen die Möglichkeiten sich zu engagieren noch viel zu wenig bekannt. Es braucht somit grundsätzliche Aufklärungsarbeit rund um Freiwilligenarbeit und konkret in Bezug auf Freiwilligeneinsätze. Ein zentraler Aspekt, den es zu berücksichtigen gilt, sind die Übergänge im Leben. Für mehrere Ehemalige sind neue Lebensabschnitte ein Grund für das Beenden des Engagements: «Der Grund war, dass ich mein Studium begonnen habe [...]. Es hatte nichts mit der Organisation selbst zu tun» (E5). Viele Menschen beenden aufgrund einer neuen Lebensphase ihr Engagement, sind aber offen dafür, später wieder einzusteigen.

Lebensübergänge und -umbrüche sind in der Altersgruppe der 14–35-Jährigen häufig, und markieren potenzielle Ausstiegspunkte aus der Freiwilligenarbeit. Hier liegt ein ungenutztes Potenzial für die Wiederakquise. Non-Profit-Organisationen (NPOs) sollten daher besonderen Wert darauflegen, die Beziehung zu ehemaligen Mitgliedern zu pflegen. Dieser Prozess beginnt mit der Wertschätzung und dem Ausdruck von Dankbarkeit während der Freiwilligenarbeit und beim Austritt. Es ist aber entscheidend, den Kontakt auch während der Zeiten aufrechtzuerhalten, in denen eine Person nicht aktiv für die NPO tätig ist. Oft sind es kleinen Aufmerksamkeiten, die einen grossen Unterschied für Freiwillige machen und in einer späteren Lebensphase ausschlaggebend sind, ob sie sich wieder für die Organisation engagieren oder nicht.

## 6 Ergebnisse der Onlinebefragung

Von den 611 Teilnehmenden der Onlinebefragung zeigen 84%, dass sie grundsätzliches Interesse an gemeinnützigen Organisationen (NPOs) haben und offen für freiwilliges Engagement sind. Die restlichen 16% geben hauptsächlich Zeitmangel als Grund für das fehlende Interesse an einem Freiwilligenengagement an. Einige Teilnehmende erwähnten jedoch auch, dass ihnen die Wertschätzung fehlt und sie das Gefühl haben, dass Gratisarbeit nicht angemessen gewürdigt wird.

Variable	Ausprägung
Geschlecht	49% Männlich 51% Weiblich 0% Anderes
Alter	10% 15-19 Jahre 31% 20-24 Jahre 15% 25-29 Jahre 44% 30-34 Jahre
Ausbildung	1% Obligatorische Schule 15% Sekundarstufe II 33% Tertiär 51% Erstausbildung abgeschlossen
Berufstätigkeit in Stellenprozent	55% >90 Prozent 16% 50-90 Prozent 12% 1-49 Prozent 17% 0 Prozent
Erziehungsberechtigte:r	24% Ja 76% Nein
Freiwilligenarbeit	57% Leisten aktuell FWA 16% Sind ehemalige Freiwillige 27% Haben noch nie FWA geleistet

*n*=534, ausgeschlossen sind *n*=77 die Freiwilligenarbeit kategorisch ablehnen

Tabelle 3: Übersicht über das Sample der Onlinebefragung

Nicht erhoben wurden organisationale Merkmale, da sehr organisationsspezifisch und im Rahmen der Umfrage zu komplex für eine Abfrage. Für die weiteren Auswertungen werden jene ausgeklammert, welche sich kein freiwilliges Engagement vorstellen können und noch nie formelle Freiwilligenarbeit geleistet haben (*n*=77). So wurden total *n*=534 näher befragt.

### 6.1 Motivationale Bedürfnisse (FF1a)

Eine bedeutende Rolle spielt der Spass an der Tätigkeit, den 47% der Befragten als wichtiges Kriterium angegeben haben. Weitere zentrale Aspekte sind: „etwas fürs Gemeinwohl tun“ (44%), „ein gutes Gefühl erhalten“ (42%), „etwas verändern können“ (38%) und „etwas fürs Leben lernen“ (30%). Etwa ein Viertel der Befragten möchte Neues lernen (24%) und mit anderen Menschen zusammenkommen (23%). Das eigene Netzwerk zu erweitern, ist für nur für 14% ein Motiv für Freiwilligenarbeit. Noch weniger relevant ist der berufliche Nutzen, der nur für 11% eine Rolle spielt.

## 6.2 Arbeitsmerkmale (FF1c)

*Verpflichtung:* Rund die Hälfte aller Befragten (52%) scheut sich vor einer zu starken Verpflichtung. Sie suchen Flexibilität.

*Zeitmanagement:* Wenn potenzielle Freiwillige ihr bevorzugtes Engagement auswählen könnten, wäre dies in der Regel zeitlich begrenzt. Lediglich 11% suchen vorerst nach einem längerfristigen Einsatz. Etwa 38% favorisieren ein projektbasiertes Engagement mit einem klaren Enddatum, während jeweils ein Viertel sich für einen einmaligen Einsatz oder mehrere unabhängige, einzelne Einsätze entscheiden würde. Für 53% ist es wichtig, einen festen Termin in einem definierten Rhythmus im Kalender zu haben, wobei die Hälfte von ihnen betont, dass sie diesen Termin mitbestimmen können möchten. Die übrigen Befragten können sich vorstellen, dass Termine vorzu vereinbart werden (14%), die Arbeit selbstständig flexibel erledigt wird (21%), oder man sich unregelmässig für einen Einsatz meldet, wenn es gerade passt (14%). Etwa 43% setzen ihre persönliche Grenze für die Zeit, die sie für Freiwilligenarbeit aufwenden möchten, bei 24 bis 48 Stunden im Jahr, also im Maximum bei 1 Stunde pro Woche. Rund 29% würden bis zu 12 Tagen im Jahr investieren, während die verbleibenden 29% sogar mehr Zeit dafür aufbringen würden. Einige könnten sich vorstellen, häufigere kürzere Einsätze zu leisten, während andere eher tageweise Freiwilligenarbeit bevorzugen. Insbesondere für Studierende ohne Nebenjob und ohne Kinder ist die semesterfreie Zeit eine ideale Gelegenheit, sich zu engagieren (79%).

*Form:* Lediglich 14% der Befragten möchten nicht Teil eines Teams sein – dies, obwohl das Motiv mit anderen Menschen etwas zu bewegen nur bei wenigen zentral ist. 29% können sich vorstellen, in wechselnden Teams zu arbeiten, während 56% die Vorliebe für die Zugehörigkeit in einem festen, konstanten Team bekunden. Entsprechend suchen auch 51% nach einer Arbeit, die gemeinsam erledigt wird. Für 31% wäre ein Wechsel zwischen Team- und selbstständiger Arbeit akzeptabel, während 18% die Selbstständigkeit bevorzugen. 70% möchten das Aufgabenfeld klar definiert haben, wobei 46% sich wünschen, die Aufgaben mitentwickeln zu können. Je intensiver der Einsatz (häufiger, regelmässig), desto eher besteht der Wunsch, bei der Entwicklung der Aufgaben mitzuwirken. Eine kleine Mehrheit (55%) legt Wert darauf, dass die Aufgaben von Anfang an klar zugewiesen sind, während 45% bevorzugen, die Zuständigkeiten im Team zu besprechen.

Nur ein kleiner Teil möchte sofort Verantwortung übernehmen (15%), während es für 60% ein Bedürfnis ist, im Laufe des Engagements nach und nach Verantwortung zu übernehmen.

*Arbeitsorte:* Die Möglichkeit, ausschliesslich digital zu arbeiten, findet bei den befragten potenziellen Freiwilligen wenig Anklang (15%). Hingegen wünschen 41% eine Kombination aus analogen und digitalen Arbeitsformen, während 44% die Präsenzarbeit vor Ort bevorzugen. Immerhin 37% der Befragten können sich vorstellen, eine Anreisezeit von über einer halben Stunde in Kauf zu nehmen.

*Effekt der eigenen Arbeit:* Für 57% der Befragten ist es wichtig, den unmittelbaren Effekt ihrer Arbeit zu sehen. Dieser Aspekt ist besonders relevant (Cramers-V = 0,205,  $p = 0,000$ ) für Personen, die Teil eines konstanten Teams sein möchten (73%), im Vergleich zu denen, die sich in wechselnden Teams sehen (59%) oder unabhängig von einer Gruppe arbeiten möchten (47%). Des Weiteren möchten 49% mit den Menschen in Kontakt stehen, denen sie helfen.

*Einbringen von Fähigkeiten:* Fast drei Viertel der Befragten (71%) möchten ihr berufliches oder schulisches Wissen einbringen, während 57% ihre Talente einsetzen möchten. Je intensiver die Mitarbeit ist, desto wichtiger wird es empfunden, sowohl berufliches/schulisches Wissen als auch Talente einzubringen. Wer bereit ist, sich längerfristig zu verpflichten, möchte auch seine Talente einbringen (83%, Cramers-V = 0,509,  $p=0,000$ ).

### 6.3 Typen-Cluster

In den vorherigen Auswertungen waren die Präferenzen im Allgemeinen recht eindeutig, oder das unterschiedliche Antwortverhalten konnte nicht durch die unabhängigen Variablen erklärt werden. Auch bei der Typenbildung für Freiwillige erwiesen sich nur wenige Variablen als entscheidend für die Cluster. Nachdem verschiedene Kombinationen von Variablen getestet wurden, stellte sich heraus, dass die folgenden vier binären Variablen massgeblich waren:

- Arbeit vor Ort (zumindest teilweise) vs. vollständig digitale Arbeit
- komplett selbstständig arbeiten vs. mit anderen arbeiten
- Teamzugehörigkeit vs. unabhängig von einem Team
- Befristete vs. unbefristete Projekte

Dies führte zu sechs Clustern, wobei Cluster 5 zwei Drittel der Stichprobe ausmacht. Das Profil der sechs Cluster sieht wie folgt aus:

	Cluster	Vor Ort	Selbstständig-keit	Team-Zugehörigkeit	Dauer	N
1	Digital Selbstständige	Nie vor Ort	Selbstständig	Unabhängig	Befristet	25
2	Digitale Teamplayer*in	Nie vor Ort	Nicht (komplett) selbstständig	Zugehörig	Befristet	28
3	Selbstständige Teammitglieder	Vor Ort	Nicht (komplett) selbstständig	Zugehörig	Befristet	21
4	Dynamische	Vor Ort	Nicht (komplett) selbstständig	Unabhängig	Befristet	27
5	Analoge Teamplayer*in	Vor Ort	Nicht (komplett) selbstständig	Zugehörig	Befristet	329
6	Langfristige Team-Player*in	Vor Ort	Nicht (komplett) selbstständig	Zugehörig	Unbefristet	44
	Ausreisser: Selbstständige	Keine klare Zuordnung > Nie vor Ort 54%	> Selbstständig 81%	Keine klare Zuordnung > unabhängig 52%	Keine klare Zuordnung > befristet 69%	48

\* kombiniert: Anteil jener, die gerne eine Kombination der Arbeit vor Ort und Digital möchten

\*\*abwechselnd: Anteil jener, die gerne abwechselnd mit anderen und selbstständig arbeiten möchten

Tabelle 4: Clusterbildung

Im Cluster mit den Ausreissern fällt v.a. auf, dass die Mehrheit (81%) selbstständig arbeiten möchte.

Über alle Variablen betrachtet hinweg lassen sich – abgesehen von den vier Clusterdefinierenden Variablen – keine signifikanten und starke Unterschiede in den Antworten finden<sup>1</sup>. Die klare Abgrenzung der sechs Cluster könnte darauf hindeuten, dass die Variablen, die zur Bildung führten, eine deutliche Differenzierung in den Antworten der Befragten ermöglichen. Andere motivationale Aspekte, organisatorische Merkmale und Arbeitsbedingungen, scheinen hingegen keinen entscheidenden Unterschied auszumachen. Die Tatsache, dass ein grosser Teil der Befragten dem Cluster 5 zugeordnet werden kann, wirft interessante Fragen auf. Einerseits könnte dies bedeuten, dass die entscheidenden Unterschiede oder Merkmale, die die Cluster definieren, in dieser Befragung nicht ausreichend identifiziert wurden oder weitere Unterschiede noch mehr im Detail liegen. Andererseits könnte es auch darauf hindeuten, dass eine beträchtliche Anzahl junger potenzieller Freiwilliger ähnliche Präferenzen im Hinblick auf die Ausgestaltung des freiwilligen Engagements teilen.

## 6.4 Kommunikation und Ansprache (FF2)

Die folgenden Ergebnisse geben Auskunft darüber, welche Anforderungen und Wünsche die Befragten an die Ansprache und Kommunikation stellen. In allen Phasen, in denen die jungen Menschen mit den NPO in Kontakt kommen (vom ersten Besuch über die Website bis hin zu Kontaktaufnahme), möchte die Mehrheit geduzt werden (81%). Trotzdem bevorzugt immerhin ein Fünftel die Ansprache per Sie.

<sup>1</sup> Signifikanz berechnet nach Cramers, kaum eine Effektstärke über 0.2; signifikant wenn  $p < 0.05$

In der Onlinebefragung wurde dann erhoben, wie potenzielle Freiwillige das richtige Angebot für sich finden. Dabei wurde an dem Punkt angesetzt, an welchem die Befragten ihre Suchmaschinen-Recherche gemacht haben und die Website einer NPO aufrufen. Wie finden sie dort, was zu ihnen passt? Es waren mehrere Antworten möglich. Die Ansprüche stellen sich als sehr divers heraus: fast gleich viele wünschen sich auf der Website ein Bereich, um in Engagements zu stöbern (38%), ein Quiz, um herauszufinden, was zu einem passt (38%) oder konkrete Stellenangebote (36%). Es gibt keine bestimmten Kombinationen, die herausstechen. Am häufigsten in Kombination gewählt wurde «Engagementbereiche zum Stöbern» zusammen mit «Quiz» (12%) sowie «Engagementbereiche zum Stöbern» zusammen mit «Stellenangeboten» (12%).

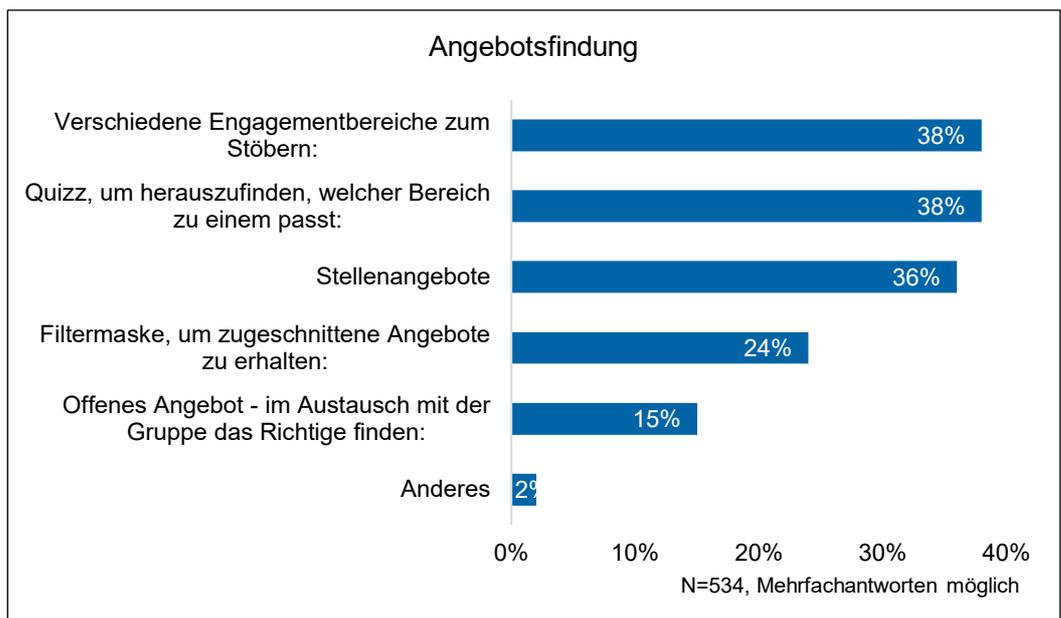


Abbildung 2: Wie Freiwilligenangebote präsentiert werden sollten

Kumuliert betrachtet wünschen sich 78% ein klar definiertes Angebot – also Stellenangebote, Filtermaske oder Quiz mit passendem Angebot. Dennoch zeigt sich hier, wie vielfältig die Ansprüche sind. Für alle erhobenen Kriterien (demographische Variablen, Motivation, Ansprüche an Organisation und Arbeitsbedingungen) sowie ebenfalls für die sechs Cluster lassen sich keine signifikanten Zusammenhänge oder nur schwache<sup>2</sup> erkennen.

Bei der Abfrage, wie potenzielle Freiwillige mit den NPO in Kontakt treten möchten, wurden zwölf verschiedene Wege abgefragt. Auch hier waren mehrere Antworten möglich. Mittels einer rotierten Faktorenanalyse und unter Ausschluss einzelner Items konnte von acht auf vier Faktoren reduziert werden (erklärte Gesamtvarianz= 58.9%).

<sup>2</sup> Cramers-V < 0.2,  $p > 0.05$

	Informa- tion vor Ort	Video- konferenz	Messen- ger	Klassisch Online
Informationsveranstaltung bei der Organisation	0.796			
Schnuppern bei einem Einsatz/Treffen anderer Freiwilliger	0.773			
Sprechstunde via Videokonferenz		0.761		
Informationsveranstaltung über Videokonferenz		0.745		
Kontaktaufnahme über Messenger wie z.B. WhatsApp, Signal, Threema, Telegram			0.751	
Kontaktkanal: Kontakt über Social Media-Kanäle wie z.B. Instagram, Facebook-Messenger, TikTok			0.737	
Kontaktaufnahme per E-Mail				0.743
Kontaktaufnahme per Formular				0.731

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.  
Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.  
a. Die Rotation ist in 4 Iterationen konvergiert.

Tabelle 5: Faktoranalyse Erstkontakt

Zwei Drittel der Befragten bevorzugen den klassischen Weg über E-Mail oder ein Formular, um den ersten Kontakt aufzunehmen. Über die Hälfte interessiert sich auch dafür eine Informationsveranstaltung vor Ort bei der NPO zu besuchen oder bei ihr vor Ort zu Schnuppern.

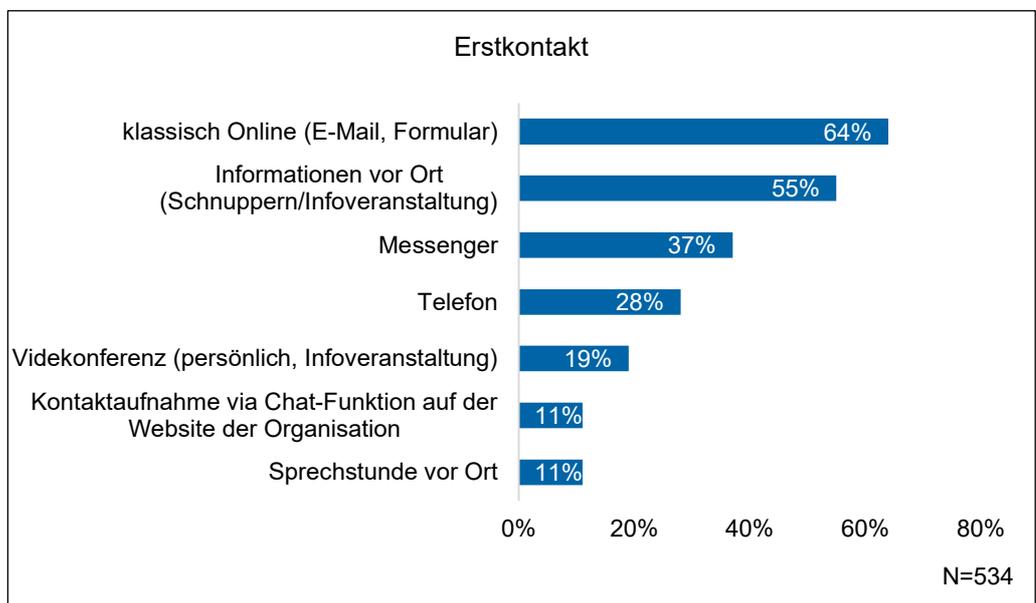


Abbildung 3: Wünsche an den Erstkontakt

Auch hier können mit einer Ausnahme keine signifikanten Unterschiede mit einem Cramers-V über 0.2 ausgewiesen werden. Einen signifikanten, aber trotzdem eher schwachen Unterschied (Cramers-V=0.2431,  $p = 0.00$ ) erkennen lässt sich einzig für das Item «Information vor Ort». Entsprechend ihrer Präferenz lieber digital von

zu Hause aus zu arbeiten, suchen vergleichsweise klar weniger «digital Selbstständige» (28%) und «digitale Teamplayer:innen» (21%) den Erstkontakt vor Ort als Zugehörige der anderen Cluster (48% - 68%).

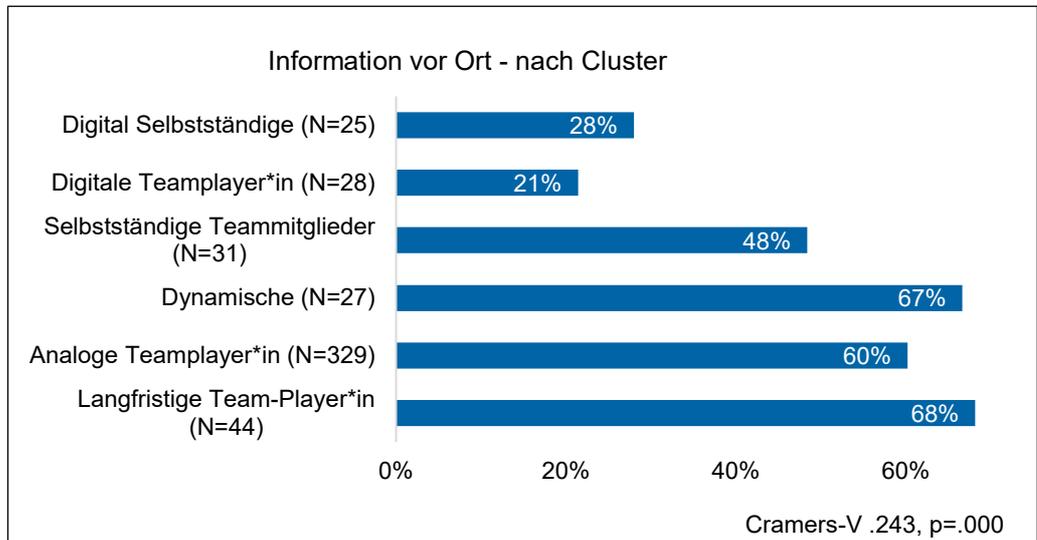


Abbildung 4: Wünsche für den Erstkontakt nach Cluster: Information vor Ort

Die Befragten wurden im Weiteren gebeten anzugeben, mit welchen Ansprechpersonen sie sich am wohlsten fühlen würden. Es wurden nach den Kriterien Alter, Geschlecht und der Anstellungssituation gefragt. 15 Personen gaben an, dass andere Aspekte eine Rolle spielen würden. Sie nutzen allerdings die Gelegenheit nicht, im offenen Antwortfeld mehr Angaben zu machen. Für ein Drittel spielen keine spezifischen Kriterien eine Rolle. Für 43% ist es wichtig, dass die Ansprechperson bei der NPO fix angestellt ist, während ein Viertel als Ansprechperson eine:n andere:n freiwillige:n Mitarbeiter:in bevorzugen würden.



Abbildung 5: Anforderungen an die Ansprechperson

Signifikante Unterschiede mit einer Effektstärke Cramers-V über 0.2 finden sich auch hier nicht.

## 7 Fazit

### Typenbildung

Die Studie hebt die Bedeutung der Arbeitsbedingungen hervor, die in vielen bisherigen Studien in Bezug auf die Bedeutung der Motivation untergeordnet wird. Das Ziel verschiedene Freiwilligentypen zu identifizieren, gestaltete sich jedoch schwierig. Es wurden Motivation, organisationale Ansprüche und Arbeitsbedingungen berücksichtigt. Obwohl sechs unterschiedliche Cluster identifiziert werden konnten, sind zwei Drittel der Befragten nur in einem dieser Cluster zu finden. Dies deutet darauf hin, dass die Clusterbildung nicht zu einer starken Diversifizierung des Samples geführt hat. Es lassen sich Gruppen unterscheiden, die ausschliesslich digital arbeiten möchten, im Vergleich zu denen, die zumindest teilweise vor Ort arbeiten wollen. Häufig ist eine Kombination aus Arbeit vor Ort und selbstständiger Arbeit an anderen Orten gefragt. Es gibt auch Unterschiede zwischen denen, die selbstständig arbeiten möchten, und denen, die in einem Team arbeiten möchten. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass dies nicht dasselbe ist wie Teil eines Teams zu sein. Es ist etwa auch möglich selbstständig zu arbeiten, aber einem Team zuzugehören. Unterschiede zeigen sich etwa in Bezug darauf, ob man Teil eines festen oder wechselnden Teams sein möchte oder lieber nicht. Letztendlich differenziert sich auch die Bereitschaft, sich unbegrenzt zu engagieren. Die meisten neigen dazu, sich für ein zeitlich begrenztes Engagement zu entscheiden. Innerhalb dieser Gruppe gibt es Unterschiede, ob es sich um einmalige Engagements handelt oder um projektbasierte Engagements mit einem definierten Ende.

Die Cluster zeigen nur geringfügige Unterschiede in Bezug auf die Erstsprache, und diese sind oft nicht signifikant und wenn, dann nur mit schwacher Effektstärke (Cramers-V). Den Unterschied dürfte damit wohl weniger die Kommunikation als die Arbeitsbedingungen machen, wobei es die Aufgabe der Kommunikation ist, diese klar auszuflaggen.

Es bleibt damit zu prüfen, ob die Cluster in sich beständig sind und, ob die zentralen Unterscheidungsmerkmale identifiziert werden konnten. Es lohnt sich auf die einzelnen Gruppen einen genaueren Blick zu werfen, um noch besser zu verstehen, was sie genau unterscheidet und was ihre Ansprüche etwa an das Team und die Selbstständigkeit sind.

### Relevante Bedürfnisse und Merkmale

Motivationale Bedürfnisse (FF1a): Die Leitfadengespräche deuten darauf hin, dass für viele Menschen nicht primär motivationale Bedürfnisse ausschlaggebend für ihr Freiwilligenengagement sind. Vielmehr scheinen Zufälle und Gelegenheiten, verbunden mit passenden Arbeitsbedingungen, eine entscheidende Rolle zu spielen. Grundsätzlich ist bei fast allen jungen Menschen der Wunsch vorhanden, etwas Gutes zu tun und dabei Spass zu haben. Dies motiviert sie mehr als die blossen

Aussicht, ihren Lebenslauf zu verbessern. Interessanterweise zeigte auch der Freiwilligen-Monitor Schweiz über alle Bevölkerungsschichten hinweg, dass die Karriereverbesserung nicht im Zentrum der Motivation steht. Möglicherweise liegt das fehlende Interesse daran, den Lebenslauf durch Freiwilligenarbeit zu stärken, darin begründet, dass entsprechende Angebote oder die klare Kommunikation über den Nutzen für den Lebenslauf fehlen. Es wäre daher interessant zu untersuchen, ob eine deutlichere Hervorhebung der beruflichen Möglichkeiten, die Freiwilligenarbeit bietet, junge Menschen zusätzlich motivieren könnte. Immerhin haben bereits ein Fünftel der Befragten dies als Motivation angegeben. Zudem möchten 71% ihre Fähigkeiten aus Beruf oder Schule in das Engagement einbringen.

Organisatorische Merkmale (FF1b): Es ist von zentraler Bedeutung, dass die Werte der Organisation und die tatsächliche Möglichkeit, aktiv zu helfen, klar und unmittelbar auf der Website der NPO sichtbar sind. Diese Aspekte sind zwar nicht allein ausschlaggebend, aber ihr Fehlen oder Unklarheiten Bezug auf Werte können potenzielle Freiwillige davon abhalten, sich zu engagieren. Eine klare und transparente Kommunikation, angefangen von den Standpunkten und Aufgaben bis hin zur Wertschätzung, ist von entscheidender Bedeutung. Besonders wichtig ist auch die Art und Weise, wie ein Engagement endet. Oftmals, bedingt durch die Lebenssituation junger Menschen, enden diese Engagements vorzeitig. Die Art und Weise, wie die Organisation sich von den Freiwilligen verabschiedet, kann ausschlaggebend dafür sein, ob ein späterer Wiedereinstieg in Betracht gezogen wird.

Es ist eine Hypothese dieses Projekts, dass das Potenzial für einen solchen Wiedereinstieg unterschätzt oder vernachlässigt wird. Der Ausstieg wird oft als endgültig betrachtet, und die ausscheidende Person wird möglicherweise nicht angemessen gewürdigt. Dabei geschieht der Ausstieg oft aufgrund sich ändernder Lebensumstände, und ein Wiedereinstieg könnte in einer neuen Lebenssituation durchaus denkbar sein.

Arbeitsmerkmale (FF1c): Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Anforderungen an Freiwilligenarbeit genauso vielfältig sind wie die Menschen selbst. Dennoch zeigt sich ein zentraler Punkt: Die Anforderungen müssen mit den dynamischen Lebensphasen der jungen Menschen in Einklang stehen. Flexibilität in der Arbeitsgestaltung, klare Aufgabenbeschreibungen und die Möglichkeit, kreativ tätig zu sein, sind von grosser Bedeutung. Die Vorstellung, sich langfristig zu verpflichten, stellt eine bedeutende Hürde dar. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Onlinebefragung wieder. Die Leitfaden-Gespräche verdeutlichen, dass eine Angst, langfristig gebunden zu werden, vorhanden ist. Daher sind einmalige oder zeitlich begrenzte, projektbasierte Einsätze attraktiver für junge Menschen. Für NPOs bietet sich in diesem Zusammenhang die Gelegenheit, durch Wertschätzung und die kontinuierliche Anpassung ihrer Angebote an die Lebenssituation der Freiwilligen die Verbundenheit zu fördern.

Ansprache (FF2): Die Rekrutierung neuer Freiwilliger erfolgt häufig über persönliche Kontakte oder Internetrecherche. Klare und ansprechende Angebote stehen dabei im Vordergrund. Es ist wichtig, dass Einsatzmöglichkeiten auf der Website

klar definiert sind, unabhängig davon, ob dies durch Stöbern, ein Quiz oder konkrete Stellenangebote geschieht. Eine familiäre Atmosphäre und unkomplizierte Kontaktmöglichkeiten sind dabei entscheidend. Dazu gehört auch, dass die Ansprechperson bekannt ist und ein Gesicht hinter der E-Mailadresse steht. Die klassische Kontaktaufnahme per E-Mail oder Formular ist auch bei jungen Menschen nach wie vor die bevorzugte Methode. Sie ermöglicht eine gewisse Individualisierung, während Messenger-Dienste, Chats oder Videoanrufe zwar Nähe, aber auch eine gewisse Vorsicht und schrittweise Annäherung bieten.

Herausforderungen (FF3): Einige potenzielle Freiwillige haben Schwierigkeiten, sich konkret vorzustellen, welche Tätigkeiten die Freiwilligenarbeit beinhaltet, und zweifeln möglicherweise am Wert ihres Engagements. Lebensübergänge und -umbrüche markieren zwar potenzielle Ausstiegspunkte, bieten jedoch auch Chancen zur Wiederakquise von ehemaligen Freiwilligen. Eine kontinuierliche Kommunikation und Wertschätzung seitens der Organisation sind hierbei entscheidend.

### **Einschränkungen**

Die Studie wurde mit einem mehrperspektivischen Ansatz durchgeführt, der Leitfadengespräche mit Freiwilligenkoordinator:innen, potenziellen, ehemaligen und aktuellen Freiwilligen, einer Angebotsanalyse sowie einer Onlinebefragung junger Menschen kombinierte. In den Leitfadengesprächen wurden zahlreiche wichtige Aspekte identifiziert, die für junge Menschen im Kontext des Freiwilligenengagements bedeutsam sind. Die Befragung aktueller und ehemaliger Freiwilliger erwies sich als besonders bereichernd, da sie von ihren Erfolg- und Misserfolgserlebnissen berichten konnten. Dies ermöglichte eine genauere Einschätzung möglicher Anforderungen an die Freiwilligenarbeit. Für potenzielle Freiwillige, die bisher keine Erfahrung mit Freiwilligenarbeit hatten, war es hingegen schwierig, ihre Bedürfnisse zu formulieren, da sie sich wenig oder gar nicht mit dem Thema auseinandergesetzt hatten. Dies erwies sich auch als Herausforderung der Onlinebefragung.

Besonders deutlich wurde in der Studie, dass in Bezug auf die Ansprüche an die Organisation und die Arbeitsbedingungen die Unterschiede zwischen den jungen Menschen in den Details liegen. Es scheint, dass eine rein quantitative Onlinebefragung möglicherweise nicht ausreicht, um dieser Komplexität gerecht zu werden. Obwohl einige Typen-Cluster identifiziert wurden, ermöglichten sie nur eine begrenzte Differenzierung. Es ist anzunehmen, dass die Ausrichtung und das Themenfeld der Freiwilligenarbeiten nicht vollständig ausgeschlossen werden kann bei der Frage danach, was potenzielle Freiwillige motiviert und anspricht. Potenzielle Freiwillige bringen aufgrund ihrer thematischen Vorlieben und Interessen gewisse Vorstellungen und Erwartungen mit, die in ihren Antworten mitspielen.

Während die Studie zweifellos die Bedeutung von Arbeitsbedingungen und die implizite Vermittlung der Organisationswerte betont, könnte eine experimentelle Anlage möglicherweise aufzeigen, wie identische Arbeitsangebote unterschiedlich präsentiert werden können und welche Ansprache potenzielle junge Freiwillige eher

anspricht. Es wäre ebenfalls interessant zu untersuchen, wie verschiedene anstehende Arbeiten als Freiwilligenarbeit angeboten werden könnten.

## 8 Leitfaden

### 1. Werte und Ziele

Damit Organisationen von potenziellen Freiwilligen gefunden werden, sollten sie zwingend ihre Ziele und Werte auf ihrer Website beschreiben und mittels einer Suchmaschinenoptimierung als Suchworte auf Derselbigen hinterlegen. So können sie schneller und besser von Interessierten gefunden werden

### 2. Struktur, Rollenidentität und kommunikative Wertschätzung

Die Werte der Organisation widerspiegeln sich in ihren Tätigkeiten und sollten im Freiwilligenengagement zum Tragen kommen. Die Struktur und Organisation einer NPO sollte transparent kommuniziert werden, genauso wie die Rollenidentität des Freiwilligen. Dies hilft potenziellen Freiwilligen die Organisation zu verorten und ihr mögliches Engagement abzuschätzen. Darüber hinaus sollte auf der Website bereits angemerkt werden, wie eine Wertschätzung der Freiwilligenarbeit aussieht. Damit wird deutlich, dass die NPO den Einsatz von Freiwilligen zu schätzen weiss und sich ein Engagement «lohnt».

### 3. Freiwilligeneinsätze

Die Rahmenbedingungen und zu übernehmenden Funktionen sowie der Ablauf inkl. Organisation und Koordination von Freiwilligeneinsätzen sollten kurz und klar beschrieben werden. Dabei sind vor allem zeitliche Aspekte wie Einsatzdauer, Einsatzstage und Dauer sowie Verpflichtungsgrad wichtig. Ausserdem sollte erwähnt sein, welche Verantwortlichkeiten und Rollen die Freiwilligen dabei übernehmen sollen, wie stark sie dabei unterstützt werden und welchen Gestaltungsspielraum ihnen der Einsatz bietet.

### 4. Kontaktmöglichkeiten

Auf der Website der Organisation sollte auf den ersten Blick ersichtlich sein, welche Möglichkeiten Freiwillige zur Partizipation haben (auch Spenden oder Multiplikator:innenrolle) und wie sie vorgehen müssen, resp. wen sie wie kontaktieren können. Dabei spielt es keine Rolle für potenzielle Freiwillige, ob sie ein Anmeldeformular ausfüllen, eine E-Mail schreiben oder anrufen müssen. Wichtig ist aber, dass die Anfrage rasch (1-2 Arbeitstage) beantwortet wird und am anderen Ende eine «reale» Person mit Namen und Funktion in der NPO «sitzt». Dies schafft bereits eine erste Beziehung und damit eine höhere Verbindlichkeit, um sich genauer über das Engagement zu informieren (Infoabend oder Schnuppern)

### 5. Erstkontakt

Im Erstkontakt ist wichtig, den potenziellen Freiwilligen nach den eigenen Möglichkeiten und Bedürfnissen im Zusammenhang mit Einsätzen zu fragen, bevor diese kurz vorgestellt und erläutert werden. Da ganz viele Interessierte Angst davor haben sich zu schnell zu stark verpflichten zu müssen, sollten NPOs in der

Anfangsphase Ausstiegsmöglichkeiten bieten und klar kommunizieren, dass dies jederzeit möglich ist. So wird vermieden, dass (potenzielle) Freiwillige zu stark eingebunden werden, sich dabei übernehmen und das Freiwilligenengagement wieder aufgeben.

## 6. Datenpflege

Die Kontaktangaben von (potenziellen) Freiwilligen sollten in einer Datenbank gesammelt und gepflegt werden. Somit ist es möglich auch «Abspringer:innen» auf dem Laufenden zu halten und ohne Initialaufwand wieder für einen Einsatz motivieren zu können.

### **Fragen, die sich eine NPO stellen sollte, um obige Punkte zu klären und kommunikativ umsetzen zu können:**

#### 1. Organisationstyp

Ist unsere Organisation gross, mittel oder klein, resp. international, national oder regional tätig?

Eine grosse /internationale NPO sollte sich auf ihre Website und ihre SEO konzentrieren, eine regionale vor allem auf ihre Multiplikatoren und regionale Informationsabende. Eine national tätige Organisation sollte zwingend beides anbieten – wobei dies für alle Organisationsgrössen von Vorteil ist.

#### 2. Zielgruppen

Welche Zielgruppe möchte unsere Organisation ansprechen? Welches Alterssegment, welche Bildungsstufe und welches Geschlecht? Sollen die Freiwilligen möglichst divers oder homogen sein?

Je nachdem welche Zielgruppe angesprochen werden soll, sollten andere Kommunikationskanäle priorisiert werden. Bei einer jungen Zielgruppe sollten vor allem Social-Media-Kanäle bespielt werden sowie Vorträge in Schule und Hochschule durchgeführt werden. Bei einer älteren Zielgruppe können Inserate in Zeitungen oder Ausschreibungen über Freiwilligenplattformen nützlich sein. In allen Fällen ist es zielführend eine Website zu unterhalten und dabei auf eine leichte Auffindbarkeit von Einsatzmöglichkeiten und Kontaktaufnahme zu achten.

#### 3. Arbeitsformen

Welche Einsatz- und Arbeitsformen möchte unsere Organisation (potenziellen) Freiwilligen anbieten? Bedingen die Projekte per se eine zwingende Arbeitsform? Welche Funktionen und Rollen in Projekten können Freiwillige übernehmen, wo braucht es zwingend bezahlte Mitarbeitende? Wie wird der Einsatz koordiniert und wer stellt den Prozess sicher? Wie wird eine Projektgruppe oder ein Team zusammengestellt?

Die Möglichkeiten von Freiwilligeneinsätzen variieren je nach Organisation sehr stark. Wichtig ist hier sich im Vorfeld zu überlegen, wer welche Rolle übernehmen soll und die klar zu kommunizieren, genauso wie die Rahmenbedingungen und den Verpflichtungsgrad resp. die Ausstiegsmöglichkeiten und das Team. Auch sollte ein gemeinsamer Kommunikationskanal inkl. Spielregeln, wie dieser zu bedienen zu, von der Organisation vorgegeben werden. Je mehr Abmachungen bestehen, umso weniger Unsicherheiten gibt es und umso zufriedener sind die Freiwilligen während ihres Engagements.

#### 4. Wertschätzung

Welchen «Gegenwert» wollen wir als Organisation unseren Freiwilligen bieten? Können sie bei uns (informell) Lernen, ein Praktikum/einen Leistungsnachweis oder eine Aus- oder Weiterbildung absolvieren? Belohnen wir ihre Arbeit mit lobenden Worten oder Gesten (Incentives, Essen oder Events) oder zeigen wir ihren konkreten Beitrag im Projekt als Leistungsnachweis auf? Wie oft möchten wir Wertschätzung zeigen/aussprechen? Inwiefern wird dies mit kommunikativen Mitteln unterstützt oder in einen informellen Austausch (z.B. Teamevent) eingebettet? Wer von der Organisation ist dafür verantwortlich?

Wertschätzung ist das A und O in der Freiwilligenkoordination. Oftmals wird diese aber nur ungenügend oder zu wenig bewusst und ohne Struktur kommuniziert. Hier liegt ein grosses Potential brach. Alleine die Klärung und Diskussion der oben genannten Fragen kann helfen, eine Haltung zu finden und diese in einer Organisationkultur zu verankern und dadurch auch bewusster zu leben.

#### 5. Kommunikation

Wie wollen wir als Organisation mit unseren (potenziellen) Freiwilligen sprechen? Sind wir alle per Du oder möchten wir es förmlicher halten? Welche Kommunikationskanäle wollen wir bedienen? Welches ist unser Hauptkanal? In welche Frequenz und in welchem Detailierungsgrad wollen wir unsere Freiwilligen in die NPO einbinden? Gibt es die Möglichkeit Feedback darauf zu geben? Bietet der/die Freiwilligenkoordinator:innen Jahres- oder Feedbackgespräche an? Gibt es eine Standortbestimmung? Welche Form des informellen Austausches soll den Freiwilligen zu Verfügung gestellt werden? In welchen Intervallen?

Auch hier gilt: Es gibt kein richtig oder falsch. Es zeigt sich aber, dass zu wenig bewusst und strategisch kommuniziert wird und oftmals auf eine diffuse «Kommunikationskultur» zurückgegriffen wird, anstatt bewusst vorzugehen. Auch hier lohnt sich eine Diskussion der obigen Fragen in der Organisation und mit den Freiwilligen, um eine Haltung zu finden, Regeln zu definieren und damit Klarheit und Sicherheit zu vermitteln.

## Projektförderung



Das Projekt wurde gefördert durch die Stiftung Mercator Schweiz. Die Stiftung Mercator Schweiz entwickelt, erprobt und verbreitet zusammen mit verschiedensten Akteur:innen Ideen zur Lösung aktueller Herausforderungen. Sie stärkt die Zivilgesellschaft und schmiedet breite Allianzen, um Wandel anzustossen und die Zukunft mitzugestalten. Dabei hat sie ihre Vision im Blick – eine demokratische, chancengerechte, ökologisch nachhaltige Gesellschaft.

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Multifaktorielles Modell zur Erklärung von Freiwilligenarbeit (Kals et al, 2021, S. 17). .....	8
Abb. 2: Wie Freiwilligenangebote präsentiert werden sollten .....	32
Abb. 3: Wünsche an den Erstkontakt .....	33
Abb. 4: Wünsche für den Erstkontakt nach Cluster: Information vor Ort.....	34
Abb. 5: Anforderungen an die Ansprechperson.....	34
Tabelle 1: Übersicht über die Module und Stichprobe .....	14
Tabelle 2: Operationalisierung Onlinebefragung .....	15
Tabelle 3: Übersicht über das Sample der Onlinebefragung .....	28
Tabelle 4: Clusterbildung .....	31
Tabelle 5: Faktoranalyse Erstkontakt .....	33

## Bibliographie

- Ajzen, I. (1991):** The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Arriagada, C. & Karnick, N. (2022):** Motive für freiwilliges Engagement, Beendigungsgründe, Hinderungsgründe und Engagementbereitschaft. In: J. Simonson, N. Kelle, C. Kausmann & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland* (S. 125–150). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Butt, M. U., Hou, Y., Soomro, K. A. & Acquadro Maran, D. (2017):** The ABCE Model of Volunteer Motivation. *Journal of Social Service Research*, 43(5), 593–608. <https://doi.org/10.1080/01488376.2017.1355867>
- Buvat, J., Crummenerl, C., Kar, K., Sengupta, A., Solis, B. / Aboud, C. & El Aoufi, H. (2017):** The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap [By the Digital Transformation Institute]. [https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/dti\\_digital-culture\\_report.pdf](https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/dti_digital-culture_report.pdf)
- Chacón, F., Pérez, T., Flores, J. & Vecina, M. L. (2011):** Motives for Volunteering: Categorization of Volunteer's Motivation using open-ended Questions. *Psychology in Spain*, 15(1), 48–56.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J. & Miene, P. (1998):** Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516–1530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Miene, P. K. & Haugen, J. A. (1994):** Matching Messages to Motives in Persuasion: A Functional Approach to Promoting Volunteerism 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(13), 1129–1146. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1994.tb01548.x>
- Dufft, N., Kreutter, P., Peters, S. & Olfe, F. (2018):** Digitalisierung in Non Profit Organisationen: Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel. In R. Berndt, P. Kreutter & S. Stolte (Hg.), *Zukunftsorientiertes Stiftungsmanagement* (S. 105–115). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Erpf, P. & Maring, N. (2018):** Digitalisierung in Nonprofit-Organisationen: NPO-Führung in Zeiten neuer Herausforderungen. *Verbands-Management (VM)*, 44(2), 6–13.
- Günter, S. T., Neufeind, M. & Wehner, T. (2015):** Motives for Event Volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(4), 686–707. <https://doi.org/10.1177/0899764014527797>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975):** Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Herget, Josef (2021):** Digitale Unternehmenskultur: Strategien für die moderne Arbeitswelt. *Essentials*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33511-3>
- Kals, E., Strubel, I. T. & Güntert, S. T. (2021):** Gemeinsinn und Solidarität: Motivation und Wirkung von Freiwilligenarbeit. *Bibliothek Forschung und Praxis*, 45(1), 14–25. <https://doi.org/10.1515/bfp-2020-0103>
- Koch, C. & Klopfenstein, N. (2022):** Digitalisierung als Herausforderung. *Voluntaris*, 10(1), 27–45. <https://doi.org/10.5771/2196-3886-2022-1-27>
- Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H. (2020):** *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2020*. Seismo Verlag, Sozialwissenschaften und Gesellschaftsfragen AG. <https://doi.org/10.33058/seismo.30733>
- Loosen, W. & Scholl, A. (2012):** Methoden und Forschungslogik der Kommunikationswissenschaft: Bd. 7. Methodenkombinationen in der Kommunikationswissenschaft: Methodologische Herausforderungen und empirische Praxis. von Halem. [http://halemverlag.lookingintome-dia.com/shop/product\\_info.php/products\\_id/213](http://halemverlag.lookingintome-dia.com/shop/product_info.php/products_id/213)
- MacGillivray, G. S. & Lynd-Stevenson, R. M. (2013):** The revised theory of planned behavior and volunteer behavior in Australia. *Community Development*, 44(1), 23–37. <https://doi.org/10.1080/15575330.2012.675578>
- Marta, E., Manzi, C., Pozzi, M. & Vignoles, V. L. (2014):** Identity and the theory of planned behavior: predicting maintenance of volunteering after three years. *The Journal of Social Psychology*, 154(3), 198–207. <https://doi.org/10.1080/00224545.2014.881769>
- Mast, C. (2022):** Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter und Führungskräfte informieren und motivieren. In A. Zeffass, M. Piwinger & U. Röttger (Hg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 839–858). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7\\_37](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7_37)

- Mayring, P. (2015):** *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl.). Beltz Pädagogik. Beltz. [http://content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783407293930](http://content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407293930)
- Mohiyeddini, C., Pauli, R. & Bauer, S. (2009):** The role of emotion in bridging the intention–behaviour gap: The case of sports participation. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(2), 226–234. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2008.08.005>
- Murray, M. C. & Pérez, J. (2014):** Unraveling the digital literacy paradox: How higher education fails at the fourth literacy. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 11, 85–100.
- Niederhäuser, M. & Rosenberger, N. (2017):** *Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation: Modell, Prozesse, Fallbeispiele* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15702-9>
- Oostlander, J., Güntert, S. T. & Wehner, T. (2015):** Motive für Freiwilligenarbeit – der funktionale Ansatz am Beispiel eines generationenübergreifenden Projekts. In T. Wehner & S. T. Güntert (Hg.), *Psychologie der Freiwilligenarbeit: Motivation, Gestaltung und Organisation* (Bd. 73, S. 59–76). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-55295-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-642-55295-3_4)
- Samochowiec, J., Thalmann, L. & Müller, A. (2018):** Die neuen Freiwilligen: Die Zukunft zivilgesellschaftlicher Partizipation. <https://www.gdi.ch/de/publikationen/studien-buecher/die-neuen-freiwilligen>
- Simonson, J., Kelle, N., Kausmann, C. & Tesch-Römer, C. (2022):** *Freiwilliges Engagement in Deutschland*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35317-9>

## Die Autorinnen



**Carmen Koch** ist Koordinatorin Forschung und Beratung, Forscherin und Dozentin am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW.

<https://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/koca/>



**Nadine Klopfenstein** ist Dozierende im Studiengang "Kommunikation und Medien" und Forscherin am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW.

<https://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/klon/>