



NETZWERK
FREIWillIGEN
KOORDINATION

POSITIONSPAPIER

zur Abgrenzung von
Freiwilligenengagement
und bezahlten Tätigkeiten



Netzwerk Freiwilligenkoordination (2025)

Positionspapier zur Abgrenzung von Freiwilligenengagement und bezahlten Tätigkeiten

Projektteam und Redaktion:

Ruth Baumrock, Arbeiter-Samariter-Bund Österreich – Landesverband Wien

Christof Berthold, Volkshilfe Wien

Martin Oberbauer, Wiener Hilfswerk

Christian Schober, Haus der Barmherzigkeit

Grafische Gestaltung: BergWolf.Agency

INHALT

» <u>Präambel</u>	<u>Seite 03</u>
» <u>Merkmale und Besonderheiten von Freiwilligenengagement</u>	<u>Seite 04</u>
» <u>Besonderheiten von Erwerbsarbeit mit Bezug auf die Abgrenzung zu Freiwilligentätigkeiten</u>	<u>Seite 06</u>
» <u>Schlussfolgerungen für Gespräche mit Entscheidungsträger*innen</u>	<u>Seite 07</u>
» <u>Folgen der Abgrenzung von Freiwilligenengagement und Erwerbsarbeit</u>	<u>Seite 07</u>
» <u>Schlussfolgerungen für die betriebliche Praxis in Zeiten zunehmender Engpässe bei bezahlten Arbeitskräften</u>	<u>Seite 08</u>
» <u>Anhang 1: Möglicher Gewinn der Stakeholder</u>	<u>Seite 09</u>
» <u>Anhang 2: Argumente für Fördergeber und politische Stakeholder</u>	<u>Seite 10</u>





PRÄAMBEL

Mit diesem Positionspapier bietet das Netzwerk Freiwilligenkoordination Hintergrundinformationen und Argumentationshilfen zur strukturellen Abgrenzung von Freiwilligentätigkeiten und Erwerbsarbeit. Es wendet sich an Freiwilligenkoordinator*innen und Entscheidungsträger*innen und kann sie bei strategischen Überlegungen zum Einsatz von Freiwilligen unterstützen.

Dieses Positionspapier ist nicht gedacht für den Blaulichtbereich ¹. Ebenfalls nicht für Organisationen, die ausschließlich aus Freiwilligen oder Hauptamtlichen bestehen. ²

Das Freiwilligengesetz hat erstmals auch eine rechtliche Definition von Freiwilligenengagement vorgenommen. Freiwilligenengagement liegt laut § 2 Freiwilligengesetz (BGBl. I 17/2012) vor, wenn natürliche Personen

- 1. freiwillig Leistungen für andere,**
- 2. in einem organisatorischen Rahmen,**
- 3. unentgeltlich,**
- 4. mit dem Zweck der Förderung der Allgemeinheit oder aus vorwiegend sozialen Motiven und**
- 5. ohne dass dies in Erwerbsabsicht, aufgrund eines Arbeitsverhältnisses oder im Rahmen einer Berufsausbildung, erfolgt**

erbringen.

Als freiwilliges Engagement gelten auch Maßnahmen zur persönlichen und fachlichen Aus- und Fortbildung, die für Freiwilligenorganisation und Umsetzung der freiwilligen Tätigkeit erforderlich sind. Weiters gilt als freiwilliges Engagement auch die Teilnahme am Europäischen Solidaritätskorps und an nationalen und internationalen Freiwilligendiensten.

Für eine monetäre Quantifizierung der Freiwilligenarbeit kann auf das Satellitenkonto für den Nonprofit-Bereich in Österreich (2024) zurückgegriffen werden. Bei den folgenden Ausführungen stehen für uns aber qualitative Aspekte der Freiwilligenarbeit im Vordergrund. Wir halten Freiwilligenengagement für wertvoll, richten unsere Aufmerksamkeit aber nicht auf die monetäre volkswirtschaftliche Bewertung, sondern auf den nicht-monetären Mehrwert.

¹ Weil die Leistungen dort – historisch gewachsen – von Freiwilligen und Hauptamtlichen in gleicher Weise erbracht werden.

² Nach Maßgabe der finanziellen Möglichkeiten ist darauf abzielen, zumindest Schlüsselpositionen in Vereinen und Projekten mit bezahlten Mitarbeiter*innen zu besetzen.





MERKMALE UND BESONDERHEITEN VON FREIWILLIGENENGAGEMENT

Freiwilliges zivilgesellschaftliches Engagement unterscheidet sich grundsätzlich von Erwerbsarbeit, weil es vorrangig auf solidarischem Handeln, demokratischem Verständnis und gesellschaftlicher Mitverantwortung beruht.

Es zeichnet sich durch ganz spezielle Charakteristika aus, die es von bezahlter Arbeit unterscheidet.

- » *Im gemeinnützigen Bereich ist die Bezahlung oft nicht die wichtigste Motivation für ein Beschäftigungsverhältnis. Es braucht zusätzlich auch einen nicht-monetären Mehrwert. Weil bei freiwilligem Engagement der Aspekt der Bezahlung wegfällt, steht der nicht-monetäre Mehrwert noch mehr im Vordergrund. Die Umsetzung unterschiedlicher Beweggründe³, persönliche Erfüllung und individuelle Sinnstiftung prägen das Engagement.*
- » *Aus den vorrangig nicht-monetären Beweggründen ergibt sich eine besondere Qualität in der Beziehungsgestaltung zwischen Freiwilligen und den jeweiligen Zielgruppen sowie zwischen Freiwilligen und ihren hauptamtlichen Kolleg*innen in der Organisation.*
- » *Da freiwilliges Engagement per Gesetz unentgeltlich erfolgt, gelten Anerkennung und Wertschätzung neben der Dankbarkeit der Nutzer*innen und der wahrgenommenen Wirkung ihrer Einsätze bei Freiwilligen als wesentliche „Belohnung“ für ihren Einsatz. Und daher erfordert das Matching / die Vermittlung von Freiwilligen zu Nutzer*innen eine besondere Sensibilität, was mit einem höheren Aufwand für die Freiwilligenkoordination einhergeht.*
- » *Es macht für viele Menschen, die Leistungen von Freiwilligen in Anspruch nehmen, einen Unterschied, ob die Unterstützungsleistung bezahlt (aus Erwerbszwecken durchgeführt) oder freiwillig und unentgeltlich erbracht wird. Leistungen, die ihnen zuliebe freiwillig erbracht werden, erleben sie erfahrungsgemäß meist als besonders wertvoll.*
- » *Bei Freiwilligen kann nicht von kontinuierlicher Präsenz und Verfügbarkeit ausgegangen werden. Obwohl in der täglichen Praxis Verlässlichkeit und Verbindlichkeit erwartet werden, können Freiwillige jederzeit und ohne spezielle Fristen ihre Tätigkeit ohne Angabe von Gründen unterbrechen oder beenden. Da Freiwillige nicht persönlich weisungsgebunden sind, können sie zeitlich autonomer agieren. Dies muss bei der Auswahl von Freiwilligen und der Übergabe von Verantwortlichkeiten berücksichtigt werden.*

³ Motive können z. B. sein: Teilhabe, Zusammenhalt, Wirkung entfalten, Kreativität leben, sozialen Mehrwert schaffen, lebenslanges Lernen und Kompetenzentwicklung, Karriere, Berücksichtigung in behördlichen Verfahren, Schutz vor negativen Gefühlen, Geselligkeit, Interesse, Werte, Abwechslung und Ausgleich zum Alltag, der Gesellschaft etwas zurückgeben, Gerechtigkeit, ...





MERKMALE UND BESONDERHEITEN VON FREIWILLIGENENGAGEMENT

- » *Freiwillige sind nicht denselben arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen unterworfen wie bezahltes Personal. Es gibt keine Dienstverträge, keine damit verbundenen Pflichten und Rechte ⁴, sowie keinen Austausch von Arbeitsleistung gegen Entgelt und keine Leistungsverpflichtung trotz Tätigkeitsvereinbarung. Dies wirkt sich auf die Führung von Freiwilligen (nur fachliche, aber keine persönliche Weisungsbefugnis [z. B. Dienstplan vorgeben], mehr Beziehungsorientierung) sowie auf die Administration und Verwaltung (weniger formalrechtliche Vorgaben) aus. Auch wenn rechtliche Bestimmungen teilweise analog auch für den Freiwilligenbereich gelten (Hygienebestimmungen, Arbeitsmittel, ...), ist dieser dennoch von mehr Autonomie und Selbstbestimmung gekennzeichnet.*
- » *Freiwillige sind loser in das Organisationssystem eingebunden und lockerer in die Strukturen und Abläufe der Organisation eingegliedert. Einerseits ist dadurch die Planungssicherheit reduziert. Andererseits können Freiwillige aufgrund ihrer speziellen Rolle einen anderen, frischeren, unvoreingenommenen Blick auf die Organisation haben und ein wertvoller Teil der Qualitätssicherung sein (z. B. könnte ein Projekt aufgrund von Rückmeldungen der Freiwilligen immer nachjustiert werden).*

Für eine stabile und sichere Versorgung mit Basisleistungen ist der Einsatz von hauptamtlichem Personal unumgänglich. Das hängt neben den oben erwähnten Punkten unter anderem auch damit zusammen, dass ein Vollzeitäquivalent einer bezahlten Arbeitskraft in der Regel nur durch eine große Anzahl von Freiwilligen ersetzt werden müsste, weil von Freiwilligen diese hohe Stundenanzahl pro Woche nicht erwartet werden kann. Der Einsatz mehrerer Freiwilliger für die Aufgaben im Rahmen eines Vollzeitäquivalents würde einen hohen Ressourcenaufwand für Einsatzplanung, Wissensmanagement und Teambuilding bedeuten. Eine weitere Einschränkung wären die dafür erforderlichen einheitlichen Qualifikationen zur Erbringung der Basisleistungen und damit verbundene Verantwortung und Haftung sowie entsprechende Berufsgesetze (z.B. Gesundheits- und Krankenpflegegesetz GUKG, ...).

Fördergeber*innen, als auch Nutzer*innen, Klient*innen, Kund*innen, Bewohner*innen ... sowie u.a. An- und Zugehörige haben in der Regel hohe Erwartungen an die Qualität, Wirksamkeit und Zielorientierung der Basisleistungen. Empfohlene Einsatzfelder von Freiwilligen dienen daher eher der Ergänzung und Erweiterung der Basisleistungen, z. B. im Sinne der Verbesserung von Lebensqualität und Zukunftsperspektiven sowie der Erweiterung von sozialen Kontakten.

⁴ Rechte und Pflichten gibt es selbstverständlich auch für Freiwillige (z.B. Wahrung des Datenschutzes oder Geschenkannahmeverbot).





MERKMALE UND BESONDERHEITEN VON FREIWILLIGENENGAGEMENT

Diese genannten Qualitäten sind zu beachten und zu berücksichtigen, wenn der Einsatz von Freiwilligen für bislang bezahlte Tätigkeiten in Betracht gezogen wird.

Die Übertragung der gleichen Logik wie für bezahltes Personal auf das freiwillige Engagement nimmt dem Freiwilligenbereich seine spezifischen Qualitäten.

Fazit

Folgende Qualitäten zeichnet das freiwillige Engagement im Überblick aus:

- » *keine Leistungsverpflichtung*
- » *keine vertragliche Vereinbarung*
- » *Betätigung ohne subjektives Ertragsstreben / kein Entgeltinteresse*
- » *persönliche Unabhängigkeit – keine Fremdbestimmtheit*
- » *Teil der Freizeitgestaltung / primär ideelles Handeln*
- » *kein Austausch von Arbeitsleistung gegen Entgelt*
- » *lockerere Eingliederung in die Strukturen und Abläufe der Organisation*

BESONDERHEITEN VON ERWERBSARBEIT MIT BEZUG AUF DIE ABGRENZUNG ZU FREIWILLIGENTÄTIGKEITEN

**Erwerbsarbeit dient der Sicherung des Lebensunterhalts.
Effizienz- und Leistungsorientierung stehen im Vordergrund.**

Wenn Hauptamtliche durch Freiwillige ersetzt werden sollen, dann ist davon auszugehen, dass mehrere Freiwillige zum Einsatz kommen müssten, um die gleiche Arbeitsleistung zu erbringen. Die unmittelbare Folge davon wäre ein wesentlich höherer Koordinationsaufwand (u.a. Kommunikation, Wissensmanagement).

Für viele hauptamtliche Stellen werden oft spezialisierte Kenntnisse und Erfahrungen sowie die Einhaltung der einschlägigen Berufsgesetze vorausgesetzt, die für die Qualitätssicherung und die professionelle, zielorientierte Umsetzung von Projekten und Arbeitsaufträgen unerlässlich sind. Aufgrund der oben beschriebenen Merkmale von Freiwilligentätigkeiten kann dies von Freiwilligen in dieser Form nicht erwartet werden.

Die Logik „Geld für Leistung“ trifft hier nicht zu.





SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR GESPRÄCHE MIT ENTSCHEIDUNGSTRÄGER*INNEN

Folgende Fragen können Entscheidungsträger*innen gestellt werden, um deren Positionierung für den Einsatz von Freiwilligen herauszufinden.

Bewusste und ausführliche Reflexion:

- » *Ist uns klar, dass Freiwilligenengagement nicht als Lückenbüßer für die Reduktion sozialstaatlicher Rahmenbedingungen eingesetzt werden sollte? Freiwillige würden dadurch zunehmend systemrelevant – mit allen damit einhergehenden Konsequenzen.*
- » *Was sind die Beweggründe / strategischen Überlegungen / Bedarfslagen, dass ich gerade jetzt Freiwillige einsetzen möchte?*
- » *Was sind Kernaufgaben des bezahlten Personals und welche Tätigkeitsfelder könnten von Freiwilligen erweitert oder ergänzt werden?*
- » *Können Tätigkeiten von Freiwilligen und Hauptamtlichen anhand von Funktions- und Rollenbeschreibungen eindeutig unterschieden werden?*
- » *Können und wollen wir Freiwilligen bestimmte Tätigkeiten zumuten?*
- » *Können wir ausschließen, dass wir Freiwillige als vermeintliche Problemlöser*innen für strukturelle und/oder kommunikative Probleme instrumentalisieren?*
- » *Wie wichtig ist es uns sicherzustellen, dass freiwillige Tätigkeiten für alle Gesellschaftsgruppen als Räume der sozialen Teilhabe zugänglich sind? Welche Tätigkeiten sind dafür geeignet, welche nicht? Wie können wir Barrieren wie finanzielle Hürden, Zeitmangel oder mangelnde Informationen abbauen, um eine breite Partizipation zu ermöglichen?*

FOLGEN DER ABGRENZUNG VON FREIWILLIGENENGAGEMENT UND ERWERBSARBEIT

- » *Es braucht professionelle Freiwilligenkoordination / professionelles Freiwilligenmanagement, um die spezifischen Herausforderungen von Freiwilligenengagement zu bewältigen.*
- » *Dokumente und Instrumente, die vom Netzwerk Freiwilligenkoordination erstellt wurden, stehen dafür zur Verfügung, z. B. die Checkliste „Qualitätsmerkmale in der Arbeit mit Freiwilligen“ oder die Funktionsprofile für Freiwilligenkoordination und -management.*





SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE BETRIEBLICHE PRAXIS IN ZEITEN ZUNEHMENDER ENGPÄSSE BEI BEZAHLTEN ARBEITSKRÄFTEN

„Organisationen und Vereine leisten in Krisensituationen durch die Aktivierung ihrer etablierten Strukturen und Netzwerke einen wichtigen Beitrag zur Resilienz unserer Gesellschaft.“
(Österreichische Freiwilligenstrategie, 2023)

Derzeit und in absehbarer Zukunft kommt es aus unterschiedlichen Gründen (Attraktivität, Demographie, Rezession, ...) im Sozial- und Gesundheitssystem zu Engpässen bei bezahltem Personal. Daraus ergibt sich vielfach der Anspruch, der an den Freiwilligenbereich herangetragen wird, diese Engpässe auszugleichen. Im Sinne der Aufrechterhaltung des Systems ist dieser Anspruch verständlich, aufgrund der oben angeführten Spezifika des Freiwilligenbereichs sind jedoch die folgenden Bedingungen unbedingt zu berücksichtigen:

- » *Entsprechende Strukturen und Rahmenbedingungen sollen nicht erst im akuten Krisenfall berstürzt aufgebaut und eingeführt, sondern rechtzeitig und sorgfältig vorbereitet werden, wobei alle dafür relevanten Bereiche in diese Gestaltung einzubeziehen sind.*
- » *Die spezifische Rolle der Freiwilligen im Organisationskontext ist von vornherein – auch in Abgrenzung von vorhandenen Berufsgruppen – klar zu definieren. Die Delegation bestimmter Aufgaben des bezahlten Personals an Freiwillige erfolgt transparent und ist dokumentiert.*
- » *Auch der Bedarf an Freiwilligen muss daher rechtzeitig bekannt gegeben werden, damit sich die Freiwilligenkoordination frühzeitig darum kümmern kann, passende und einsatzwillige Freiwillige zu finden. Dabei ist zu beachten, dass trotz rechtzeitiger Bedarfsmeldung und Planung nicht gewährleistet werden kann, dass stets eine ausreichende Anzahl an Freiwilligen zur Verfügung steht.*
- » *Freiwillige sind aufgrund ihrer Wahlfreiheit und grundsätzlichen Freiwilligkeit nicht weniger anspruchsvoll im Hinblick auf die Attraktivität ihrer Einsatzstellen als bezahltes Personal.*
- » *Im Hinblick auf die Einbindung von Freiwilligen in bestehende Arbeitsstrukturen und ein professionelles Wissensmanagement leisten Freiwilligenkoordinator*innen unverzichtbare Führungsaufgaben. Die finanziellen Ressourcen dafür müssen bereitgestellt werden.*
- » *Darüber hinaus sind für das hauptamtliche Personal, das im Alltag als Kolleg*innen mit Freiwilligen zu tun hat und sie in Arbeitsabläufe einbindet, entsprechende Zeitressourcen für Freiwilligenbegleitung vorzusehen und diese in Stellenbeschreibungen sichtbar zu machen.*
- » *In krisenhaften Situationen (und einer entsprechenden Kommunikation des Unterstützungsbedarfs) können andere Motive bei Freiwilligen im Vordergrund stehen (z.B. „die Welt retten“, kurzfristig eine Notlage lindern, vgl. Hochwasserkatastrophe), die aber oft nicht auf Dauer angelegt sind.*

Fazit

Alle oben angeführten Spezifika der Freiwilligenarbeit inklusive der hohen Professionalität im Freiwilligenmanagement erfordern eine entsprechend förderliche Haltung aller Entscheidungsträger*innen und sonstigen Beteiligten, die auch in Notsituationen und Krisenszenarien bestehen bleiben soll.





ANHANG 1: MÖGLICHER GEWINN DER STAKEHOLDER

Das ist beispielhaft der mögliche Gewinn der Stakeholder, wenn Freiwilligenengagement klar abgegrenzt ist von bezahlten Tätigkeiten:

» WIN für Freiwillige

Klare Erwartungen: Freiwillige wissen genau, was von ihnen erwartet wird und welche Aufgaben sie übernehmen können, ohne die Verpflichtungen einer Erwerbsarbeit.

Freiwilligkeit betont: Die Betonung der Freiwilligkeit stärkt das Gefühl der Selbstbestimmung und Unabhängigkeit.

Wertschätzung: Freiwillige fühlen sich mehr wertgeschätzt, da ihre Beiträge als Ergänzung und nicht als Ersatz für bezahlte Arbeit gesehen werden.

» WIN für Nutzer*innen

Verlässlichkeit: Klare Abgrenzung sorgt für eine verlässliche und kontinuierliche Unterstützung durch bezahltes Personal, ergänzt durch die zusätzliche Hilfe von Freiwilligen.

Qualität der Unterstützung: Die Qualität der Unterstützung bleibt hoch, da spezialisierte Aufgaben weiterhin von qualifiziertem Personal übernommen werden. Zuwendung kann als Geschenk auf Augenhöhe empfunden werden und nicht als bezahlte Pflichtleistung.

» WIN für Hauptamtliche

Rollenklärung: Klare Abgrenzung verhindert Missverständnisse und Konflikte über Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.

Arbeitszufriedenheit: Bezahltes Personal kann sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren und wird nicht durch zusätzliche Erwartungen belastet.

» WIN für Organisation

Effiziente Ressourcennutzung: Die Organisation kann ihre Ressourcen effizienter nutzen, indem sie Freiwillige gezielt für ergänzende Aufgaben einsetzt.

Stabilität und Planungssicherheit: Klare Abgrenzung schafft Stabilität und Planungssicherheit, da die Basisleistungen durch bezahltes Personal gesichert sind.

Positive Außenwirkung: Eine klar definierte Freiwilligenarbeit kann das Image der Organisation in der Öffentlichkeit verbessern.

» WIN für die Gesellschaft / Politik

Nachhaltigkeit: Die klare Abgrenzung trägt zur Nachhaltigkeit des Freiwilligenengagements bei, indem sie verhindert, dass Freiwillige als Ersatz für bezahlte Arbeit missbraucht werden.

Soziale Teilhabe: Die Gesellschaft profitiert von einer breiteren sozialen Teilhabe, da Freiwillige in Bereichen tätig werden können, die ihnen persönlich wichtig sind und die nicht durch Erwerbsarbeit abgedeckt werden.





ANHANG 2: ARGUMENTE FÜR FÖRDERGEBER UND POLITISCHE STAKEHOLDER

1. Fehlende Leistungsverpflichtung

Freiwillige haben keine vertragliche Bindung und keine Pflicht zur Leistungserbringung. Sie können ihre Tätigkeit jederzeit ohne Angabe von Gründen beenden.

- » *Ein verlässlicher Betrieb kann auf dieser Basis nicht sichergestellt werden.*

2. Kein Ersatz für Vollzeitäquivalente

Ein Vollzeitäquivalent bezahlten Personals kann nicht durch eine Einzelperson im Freiwilligendienst ersetzt werden. Es bräuchte mehrere Freiwillige, um auch nur annähernd den gleichen Umfang an Arbeitszeit abzudecken.

- » *Der personelle Koordinationsaufwand steigt massiv, ohne echte Effizienzgewinne.*

3. Begrenzte Einsatzfelder

Freiwillige können gesetzlich und praktisch nicht in allen Bereichen tätig werden – insbesondere nicht dort, wo

- » *rechtliche Berufsvorgaben gelten (z. B. Pflege, Beratung)*
- » *hohe Fachlichkeit und Verantwortung erforderlich sind*
- » *Viele Basisleistungen sind rechtlich dem Hauptamt vorbehalten.*

4. Qualitäts- und Haftungsfragen

Fördergeber*innen und Nutzer*innen erwarten verlässliche, wirksame und qualitätsvolle Leistungen. Freiwillige sind dafür in der Regel nicht ausgebildet, rechtlich nicht haftbar und nicht weisungsgebunden.

- » *Die Qualität und Sicherheit der Leistungen sind ohne qualifiziertes Hauptamt nicht gewährleistet.*

5. Erhöhter Ressourcenbedarf für Koordination

Professionelles Freiwilligenmanagement erfordert:

- » *qualifizierte Koordination*
- » *Zeitressourcen bei Hauptamtlichen für Einarbeitung und Begleitung*
- » *strukturierte Wissensweitergabe*
- » *Freiwilligenarbeit ist nicht „kostenlos“, sondern erzeugt neue Aufwände.*





ANHANG 2: ARGUMENTE FÜR FÖRDERGEBER UND POLITISCHE STAKEHOLDER

6. Missachtung der Rolle von Freiwilligen schwächt den gesellschaftlichen Zusammenhalt

Wenn Freiwillige als „Notnagel“ für systemische Lücken eingesetzt werden, droht ihre Motivation zu sinken. Die gesellschaftliche Funktion von Freiwilligenarbeit – Teilhabe, Solidarität, Selbstbestimmung – wird entwertet.

- » *Ein Missbrauch gefährdet die langfristige Stabilität freiwilligen Engagements.*

7. Signalwirkung an das System

Der Einsatz von Freiwilligen als Ersatz für bezahlte Stellen sendet ein gefährliches Signal:

- » *Leistungen der Daseinsvorsorge werden zur Freiwilligensache*
- » *Der Sozialstaat zieht sich strukturell zurück*
- » *Dies untergräbt die politische und gesellschaftliche Verantwortung für eine stabile soziale Infrastruktur.*

8. Nachhaltigkeit braucht klare Rollenverteilung

Nur wenn Freiwillige klar als Ergänzung und nicht als Ersatz eingesetzt werden, entsteht ein tragfähiges, zukunftsfähiges Zusammenspiel zwischen Haupt- und Ehrenamt.

- » *Förderung muss den gezielten, ergänzenden Einsatz unterstützen – nicht den Ersatz.*



A large, stylized sunburst or flower-like graphic in a light red color, centered on the page. It has a circular core with many elongated, petal-like segments radiating outwards. The words 'KOMPETENZ', 'WISSEN', and 'AUSTAUSCH' are written in white capital letters across the center of the graphic.

KOMPETENZ

WISSEN

AUSTAUSCH