

Freiwilligen-Management und Freiwilligen-Koordination in Betagtenzentren



Karin Blum

2018

Management Summary

Im Verlauf ihrer fünfjährigen Tätigkeit als Leiterin des Teams Aktivierung und Alltagsgestaltung in den Betagtenzentren Emmen AG realisierte die Autorin zunehmend, dass sie die Schaltstelle zwischen den rund 100 Freiwilligen in den verschiedenen Einsatzgebieten bildete – ohne dafür einen spezifischen Auftrag oder eine offizielle Bezeichnung zu besitzen. Dies veranlasste sie, den CAS-Lehrgang in Freiwilligen-Management an der FHNW zu besuchen (2017-2018). Der Lehrgang sensibilisierte sie für die Themen Freiwilligen-Management und Freiwilligen-Koordination, die bei ihrer Arbeit bisher so nebenherliefen. Der Lehrgang bestärkte zudem ihren Wunsch, für ihren Arbeitgeber ein Freiwilligen-Konzept zu erarbeiten. Folglich verfasste sie ihre CAS-Projektarbeit an der FHNW unter der Leitung von Dr. Stefan Güntert.

Zunächst wird in dieser Arbeit der wachsende Bedarf an Freiwilligenarbeit in der Schweiz und speziell in Betagtenzentren aufgezeigt. Freiwillige nehmen bewusst Tätigkeiten wahr, die jene der angestellten Fachpersonen nicht konkurrenzieren, sondern ergänzen. Um unnötigen Aufwand und mögliche Konflikte zwischen Mitarbeitenden und Freiwilligen zu vermeiden, ist es unerlässlich, die unterschiedlichen Rollen, Aufgaben und Kompetenzen klar zu definieren und zu kommunizieren.

Erfolgreiche Freiwilligenarbeit muss in eine Freiwilligenstrategie und in die Unternehmensstrategie integriert sein. Im dritten Kapitel wird aufgezeigt, dass das Bedürfnis der Freiwilligen nach klaren Rahmenbedingungen ihres Einsatzes ein strukturiertes Freiwilligen-Management und eine qualifizierte Freiwilligen-Koordination notwendig machen. Wesen und Aufgaben von Freiwilligen-Management und Freiwilligen-Koordination werden differenziert aufgezeigt.

Im vierten Kapitel wird ein Konzept zur Integration von Freiwilligen in ein Betagtenzentrum entworfen. Dieses Konzept beinhaltet Bestimmungen für ein strukturiertes Freiwilligen-Management und eine qualifizierte Freiwilligen-Koordination. Am Ende des Konzepts werden künftige Herausforderungen für das Freiwilligen-Management aufgeführt: Skills-based Volunteering, intergenerative Einsätze, Service Learning, multikulturelle Betreuung, Corporate Volunteering sowie weitere Formen einer Anerkennungskultur.

Die Erkenntnisse aus dem Bereich Alters-, Betagten- und Seniorenzentren sind durchaus übertragbar auf andere Betreuungsinstitutionen im Kinder-, Jugend-, Behinderten- Gesundheitsbereich sowie auf NGOs im sozialen, kulturellen oder ökologischen Bereich.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	2
Inhaltsverzeichnis.....	3
Einleitung	4
1. Wesen und Sinn von Freiwilligenarbeit.....	6
2. Wichtigkeit von Freiwilligenarbeit in Betagtenzentren	11
2.1. Einsatzbereiche von Freiwilligen in Betagtenzentren	14
3. Freiwilligen-Management und Freiwilligen-Koordination in Betagtenzentren.....	15
3.1. «Freiwilligen-Management»	17
3.2. «Freiwilligen-Koordination»	19
4. Konzept zur Integration von Freiwilligen in Betagtenzentren.....	20
4.1. Einleitung und Hintergrund	20
4.2. Freiwilligenarbeit als Teil der Unternehmensstrategie	21
4.3. Leitung und Aufgaben der Freiwilligen.....	21
4.4. Freiwilligen-Management.....	22
4.5. Freiwilligen-Koordination	22
4.6. Einsatzbereiche der Freiwilligen.....	23
4.7. Werbung/Rekrutierung von neuen Freiwilligen	23
4.8. Kompetenz-basiertes Erstgespräch	25
4.9. Einsatzvereinbarung	26
4.10. Ethik-Codex für freiwilliges Engagement.....	30
4.11. Integration der Freiwilligen in die Organisation	32
4.12. Anerkennungskultur	33
4.13. Abschiedskultur	34
4.14. Evaluation und Kontrolle	34
4.15. Künftige Herausforderungen für das Freiwilligen-Management.....	36
Literaturverzeichnis.....	38
Autorin / Kontakt	39

Einleitung

Als ich im Sommer 2014 meine Tätigkeit als Leiterin des Teams Aktivierung und Alltagsgestaltung in den Betagtenzentren Emmen AG aufnahm, war die Institution gerade daran, ein interdisziplinäres Betreuungskonzept zu erarbeiten. Im Zusammenhang mit der ganzheitlichen Betreuung wurde im Konzept auch die Integration von Angehörigen der Bewohnerinnen und Bewohner sowie von Freiwilligen aus der Region Emmen thematisiert. Nach und nach realisierte ich, dass ich die Schaltstelle bildete zwischen den verschiedenen Gruppen von Freiwilligen in den zwei Betagtenzentren. Zusammen mit Freiwilligen organisiere ich wöchentlich Spiel- und Jass-Nachmittage, regelmässig koordiniere ich Lotto-Wettbewerbe mit dem Frauenverein, jährlich vermittele ich einen Ausflug der Bewohnerinnen und Bewohner in die LUGA zusammen mit Zivilschützern sowie gelegentliche Konzerte von lokalen Chören und Solisten oder Lesenachmittage von Schulklassen. Die Planungs- und Koordinationsarbeiten mit den rund 100 Freiwilligen kamen in meinem Stellenbeschrieb und in meinem Pflichtenheft bisher nur untergeordnet vor, auch fixe Stellenprozente waren für diese Aufgaben nicht berechnet worden. Die Tätigkeit in der Freiwilligen-Koordination lief so nebenher, vermutlich wie in vielen anderen Betagtenzentren auch. Bei der Suche nach geeigneten Hilfen zur Qualifizierung meiner zunehmenden Koordinations-Aufgaben stiess ich auf den Prospekt der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) für ein CAS in Freiwilligen-Koordination. Die Geschäftsleitung der BZE AG zeigte sich sehr interessiert, dass ich diesen Lehrgang besuchte. Und sie begrüßte es auch, als ich gegen Ende des Lehrgangs vorschlug, ein Konzept zum Freiwilligen-Management und zur Freiwilligen-Koordination in der BZE AG als Teil ihrer Unternehmensstrategie zu erarbeiten.

Da das Konzept für die BZE AG geistiges Eigentum der Betagtenzentren Emmen AG ist, wird es in diesem Dokument in einer allgemeinen Form dargestellt, so dass es auch leichter von anderen Betagtenzentren oder für städtische und kommunale Altersstrategien übernommen werden kann.

Freiwilligenarbeit ist selbstorganisiertes Engagement der Zivilgesellschaft: von Vereinen und Gruppen, Bewegungen und Genossenschaften, NGO und NPO. Betagtenzentren sind heute in der Regel Aktiengesellschaften. An sich ist es nicht üblich, dass Freiwillige sich in Unternehmen engagieren, da diese im Normalfall einen Profit erwirtschaften. Betagtenzentren waren bis vor wenigen Jahren von Städten und Gemeinden geführt. Diese sind heute weiterhin Hauptaktionärinnen und leisten in hohem Masse Ergänzungsleistungen für die Bewohnerinnen und Bewohner der Alterszentren. An sich stehen Freiwillige auch nicht unbezahlt im Dienst des öffentlichen Gemeinwesens.

Weil aber Betagtenzentren eine gemeinnützige Aufgabe erfüllen und unmöglich alle notwendigen und wünschenswerten Dienste mit bezahltem Personal wahrnehmen können, ist Freiwilligenarbeit in Betagtenzentren sinnvoll. Kommt hinzu, dass viele junge Rentnerinnen und Rentner sich gemeinnützig engagieren wollen und es für manche nicht einfach ist, eine geeignete Tätigkeit zu finden, die einerseits sinnvoll und gemeinschaftsstiftend ist und andererseits zeitlich flexible Einsätze ohne spezielles Fachwissen ermöglicht.

In diesem Dokument wird zunächst die gesellschaftliche Bedeutung von Freiwilligenarbeit aufgezeigt. In einem zweiten Schritt wird die Wichtigkeit von Freiwilligenarbeit für Betagtenzentren thematisiert. In einem dritten Schritt wird die Notwendigkeit eines professionellen Freiwilligen-Managements bzw. einer expliziten Freiwilligen-Koordination in Betagtenzentren postuliert. Und im letzten Schritt wird ein Konzept zur Integration von Freiwilligen in Betagtenzentren entworfen.

1. Wesen und Sinn von Freiwilligenarbeit

Viele für die Gesellschaft notwendige Dienstleistungen – speziell im Care- oder Betreuungsbereich – können aus zeitlichen, kräftemässigen oder finanziellen Gründen weder von Familien und Angehörigen noch vom staatlichen Sozialwesen oder vom Markt wahrgenommen werden. Weil Familien heute kleiner sind als früher und oft weit entfernt leben und weil heute mehr Frauen erwerbstätig sind als früher, decken zunehmend Freiwillige Aufgaben ab, die früher Angehörige und Nachbarn übernahmen. Gleichzeitig sind Freiwillige in der formellen Freiwilligenarbeit (Organisationen und Vereinen) und in der informellen Freiwilligenarbeit (Nachbarschaftshilfe) nicht dazu da, erodierende familiäre Beziehungen zu ersetzen und den Staat zu entlasten, wenn dieser Sozialleistungen kürzt. Freiwillige sollen auch weder den Fachkräftemangel im ersten Arbeitsmarkt kompensieren noch bezahlte Arbeitsstellen konkurrenzieren.

Es existieren mehrere Definitionen des Begriffs «Freiwilligenarbeit». Grundsätzlich ist freiwilliges Engagement ein zivilgesellschaftlicher Einsatz von Zeit, Energie und Fähigkeiten, der aus freiem Willen erfolgt, unbezahlt, produktiv und zeitlich begrenzt ist und zum Wohl von Personen und Gruppen ausserhalb von Familie und Freundeskreis erfolgt. Dieser Begriff beinhaltet folgende Charakteristika:

a) Freiwilligenarbeit erfolgt aus freiem Willen. Sie ist intrinsisch motiviert, entspricht einer altruistischen Haltung und dient dem Gemeinnutzen. Auch subtiler Zwang zu unbezahlter Arbeit widerspricht dem Wesen von Freiwilligenarbeit, z.B. Gemeinnützige Arbeit als Alternative zu Busse oder Gefängnis, aber auch Arbeitslosenprogramme zur Verbesserung der Chance auf eine Arbeitsstelle oder Beschäftigungsprogramme für Flüchtlinge zur Erreichung einer Niederlassungsbewilligung.

b) Freiwilligenarbeit ist subsidiär: Sie soll keine staatlichen Kürzungen im Bereich Soziales, Bildung, Kultur oder Umwelt kompensieren. Sie kann und darf auch keine Arbeitsstellen ersetzen oder gefährden. Und sie soll Familien nicht von ihren rechtlichen und moralischen Verpflichtungen zur Betreuung von Angehörigen entbinden.

c) Freiwilligenarbeit hat einen öffentlichen Nutzen. Sie nützt einer Person oder Gruppe ausserhalb der eigenen Familie, des eigenen Haushalts und des Freundeskreises. Die Betreuung eigener Kinder und Eltern bzw. Enkel und Grosseltern ist zwar ein unbezahlbarer, wertvoller Dienst, zählt aber nicht zur Freiwilligenarbeit.

d) Freiwilligenarbeit ist unbezahlt: Den Freiwilligen sind effektiv entstandene Auslagen wie Fahrspesen oder Telefonate zu vergüten. Auch die Bezahlung von Weiterbildung ist legitim. Anreizsysteme wie Zeitgutschriften oder finanzielle Vergütungen zählen nicht als Freiwilligenarbeit.

Auch wenn Erwerbstätige während ihrer Arbeitszeit unbezahlte gemeinnützige Arbeiten leisten und in dieser Zeit vom Arbeitgeber Lohn erhalten, gilt dies nicht als Freiwilligenarbeit. Mehrere Studien auf, dass finanzielle Entschädigungen die Motivation der Freiwilligen nicht erhöhen, sondern senken und zudem Spannungen erzeugen zwischen den bezahlten Angestellten und den Freiwilligen. Die Angst, dass im Rahmen von Sparmassnahmen der Ersatz von Angestellten durch Freiwillige erwogen werden könnte, beeinträchtigt eine konstruktive Zusammenarbeit. Letztlich trägt auch die Berechnung des ökonomischen Werts der 700 Mio. Stunden Freiwilligenarbeit pro Jahr in der Schweiz nicht zur Entschärfung dieser Problematik bei, weil dadurch die Freiwilligenarbeit in die Nähe der Erwerbsarbeit gerückt und die Ökonomisierung aller Lebensbereiche gefördert wird. Um Unklarheiten bezüglich Vergütungen bei Freiwilligen zu vermeiden, differenziert man im Französischen zwischen «bénévoles» (unbezahlte Freiwillige) und «volontaires» (gemeinnützig Tätige mit Vergütung).

e) Freiwilligenarbeit ist eine produktive Leistung: Sie steht im Gegensatz zu reinen Vereinsaktivitäten oder reaktiven Leistungen. Wer als Vereinsmitglied Fussball spielt oder in einer Selbsthilfegruppe mitmacht, leistet keine Freiwilligenarbeit, wohl aber, wenn jemand in diesen Vereinen und Gruppen ein Amt übernimmt.

In der Schweiz wird Freiwilligenarbeit seit 1997 vom Bundesamt für Statistik (BFS) alle 3 Jahre im Rahmen der Schweizerischen Arbeiterkräfteerhebung (SAKE) erfasst. Und seit 2007 gibt die Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft (SGG) den Freiwilligenmonitor Schweiz heraus (2007, 2010 und 2016). Es ist interessant ist, wenn man die Entwicklung der bezahlten und der unbezahlten Arbeit, zu welcher die Freiwilligenarbeit zählt, im Zeitraum der letzten 20 Jahre untersucht. Die SAKE-Zahlen von 1997 und 2016 liefern das jährliche Arbeitszeitvolumen in der Schweiz (in Millionen Stunden):

	Total		Frauen		Männer	
	2016	1997	2016	1997	2016	1997
Hausarbeiten	7075	6236	4367	4306	2707	1930
			61,4%	69,1%	38,6%	30,9%
Private Care-Arbeit	1506	946	922	584	584	362
			61,2%	61,8%	38,8%	38,2%
Formelle Freiwilligenarbeit	223	332	95	108	128	224
			42,9%	32,5%	57,1%	67,5%
Informelle Freiwilligenarbeit	441	299	282	223	159	76
			63,5%	74,6%	36,5%	25,4%
Unbezahlte Arbeit total	9245	7813	5667	5221	3578	2592
			61,3%	66,8%	38,7%	33,2%
Bezahlte Arbeit	7892	7250	3032	2286	4860	4293
			38,4%	40,8%	61,6%	59,2%
Total	17133	15063	8695	7507	8438	6885
			50,4%	54,3%	49,6%	45,7%

Bezüglich der formellen Freiwilligenarbeit in Organisationen, die uns in dieser Arbeit besonders interessiert, fällt auf, dass die Anzahl Stunden in absoluten Zahlen insgesamt abgenommen hat, aber bezüglich der Geschlechter hat der Anteil bei Frauen um mehr als 10 Prozent zugenommen und bei Männern entsprechend abgenommen. Das hängt weitgehend damit zusammen, dass Männer heute mehr Aufgaben in Haushalt und Familie übernehmen als vor 20 Jahren.

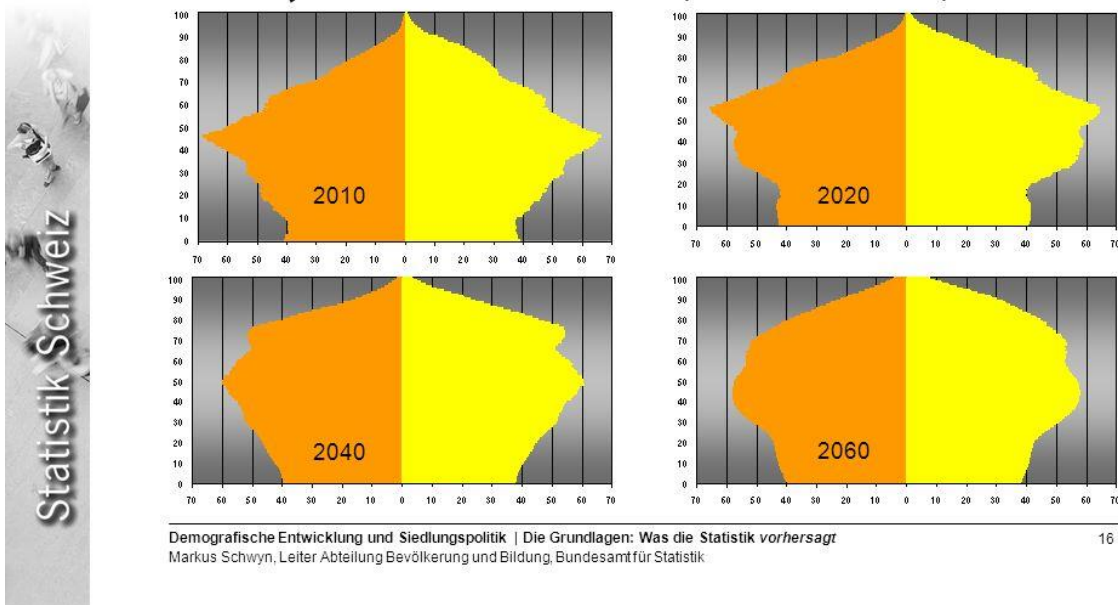
Gemäss Freiwilligenmonitor Schweiz (2016) sind 53% der Schweizer Bevölkerung über 15 Jahren freiwillig tätig. Diese Zahl ergibt sich aus der Summe der Personen in der formellen Freiwilligenarbeit (28%) und der informell freiwillig Tätigen (38%) minus jene Personen, die sich in beiden Bereichen engagieren (13%). Bei den Personen im Alter zwischen 65 und 79 Jahren hat die formelle Freiwilligenarbeit zwischen den Jahren 2009 und 2014 im Gegensatz zu den jüngeren Altersgruppen leicht zugenommen (von 25% auf 26%). Bei den gewählten Ehrenämtern ist ein leichter Rückgang (von 11% auf 10%) zu verzeichnen, der vermutlich damit zu erklären ist, dass Rentnerinnen und Rentner bewusst Verantwortung abgeben, weil sie während ihres Erwerbslebens mehr als genug Verantwortung zu tragen hatten. Freiwilligenarbeit hat oftmals eine kompensatorische Funktion zur Erwerbsarbeit und deren Paradigmen. Neben der formellen Freiwilligenarbeit engagieren sich 40% der Rentnerinnen und Rentner im Alter von 65-79 Jahren informell freiwillig. Während im Sportbereich doppelt so viele Männer wie Frauen freiwillig tätig sind, wirken 4,2% der erwachsenen Männer und 6,7% der Frauen als Freiwillige in einer sozialen Organisation, zu denen auch Betagtenzentren zählen. Während von den 15- bis 29-Jährigen lediglich 1,7% im sozialen Bereich wirken, sind es 1,5% der Männer und 8% der Frauen der Altersklasse 45-59. Von den 60-74-Jährigen wirken 9,9% der Männer und 11,1% der Frauen freiwillig in sozialen Organisationen. Bei den Personen über 75 Jahren sind es 6,3% Männer und 8,8% Frauen. Im Durchschnitt wirken Freiwillige in sozialen Organisationen 2,6 Stunden pro Woche. 45% von ihnen werden zu einem Jahresessen eingeladen, 25% erhalten Spesenentschädigung, 9% können an Weiterbildungen teilnehmen, 8% erhalten am Ende ihrer Tätigkeit eine Arbeitsbescheinigung, für 2% der Freiwilligen wird eine Haftpflichtversicherung abgeschlossen. 35% wurden durch eine Leitungsperson der Organisation auf die Freiwilligenarbeit aufmerksam gemacht, 33% begannen ihr Engagement aus dem eigenen Bedürfnis heraus. 51% der im sozialen Bereich freiwillig Tätigen engagieren sich gleichzeitig noch in einer weiteren Organisation aus einem anderen Bereich der Gesellschaft. Und 48% leisten auch noch informelle Freiwilligenarbeit jenseits von Vereinen und Organisationen.

Betrachtet man die Motivation der freiwillig Tätigen, sind die zentralen Motive der Freiwilligen nicht altersspezifisch. Die meisten Freiwilligen suchen in ihrem Engagement Freude und Sinn. Freiwilligenarbeit soll die Engagierten mit sympathischen Menschen zusammenbringen. Das Engagement soll eine Kontrastwelt zu Beruf und Familie bilden: ein selbst gewähltes Tätigkeitsfeld, wenig Pflichtaufgaben und Bürokratie, dafür umso mehr Anerkennung und neue Zugehörigkeiten.

Die jüngere Generation sucht im freiwilligen Engagement zusätzlich Kompetenzerweiterung, Partizipation und teilweise auch Abenteuer (Voluntourism). Personen im Rentenalter suchen in der Freiwilligenarbeit Gemeinschaft und das Gefühl, als Menschen und als Träger von Erfahrungen, Fach- und Sozial-Kompetenzen in der Gesellschaft gebraucht zu werden. Sie wollen für andere etwas tun. „Millionen von älteren Menschen brauchen eine Aufgabe und eine als sinnvoll erlebte Betätigung. Sie wollen sich nicht mit Seniorennachmittagen verbasteln oder gelegentlich mit Kaffee und Kuchen abspeisen lassen“, meint Ursula Lehr, frühere deutsche Familienministerin und Gerontologin. Fast die Hälfte der Rentnerinnen und Rentner engagiert sich formell oder informell freiwillig.

Das bedeutet gleichzeitig, dass unter den sogenannten 60+, den «jungen Alten», ein hohes Potenzial besteht, das es zu aktivieren gilt. Für ein Fünftel der Pensionierten käme ein stärkeres Engagement in Frage. Um diesen Schatz zu heben, benötigt man für potenzielle Freiwillige attraktive Rahmenbedingungen: eine Willkommens-, Begleitungs- und Anerkennungskultur, fachliche Unterstützung, klare Definitionen von Rollen, Aufgaben und Kompetenzen, Erfahrungsaustausch, zeitliche Begrenzung, Aufgabengeschlossenheit und -vielfalt, Autonomie, offizielles Ausweisen der Einsätze, Mitsprache und Weiterbildungsmöglichkeiten. Wenn man in der Schweiz über die demografische Entwicklung, über Alterspolitik und Generationensolidarität liest oder spricht, denkt man zunächst an die Herausforderung mit der zunehmenden Zahl hochbetagter Menschen.

Alterspyramide in den Jahren 2010, 2020, 2040 und 2060 (mittleres Szenario)



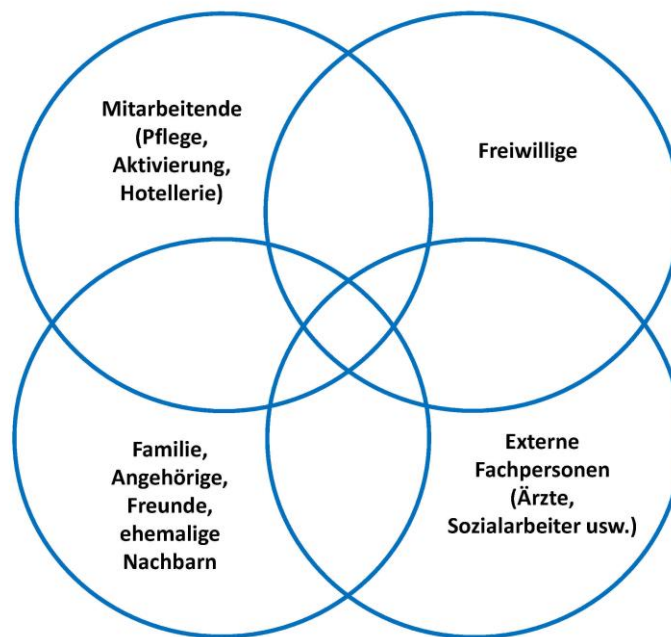
Mit dieser einseitigen Sichtweise blendet man bewusst oder unbewusst aus, dass genauso die Zahl gesunder, aktiver Personen wächst, die ins Rentenalter kommen und zahlreiche Ressourcen wie Zeit und Geld, Know-how und Netzwerke besitzen und bereit sind, neue Aufgaben und Herausforderungen anzunehmen. Diese Generation zu motivieren, sich für andere einzusetzen, ist die grosse Herausforderung. Nach dem Ende der Berufstätigkeit haben Rentnerinnen und Rentner 20 bis 30 aktive Jahre vor sich, die sich stark von denen des Arbeitslebens unterscheiden. Mit einem freiwilligen Engagement können sie ihre Kür-Phase neu strukturieren. Die freiwillige Tätigkeit hilft, einen neuen Lebensrhythmus wie auch neue soziale Zugehörigkeiten zu finden. Selbst wenn familiäre Verpflichtungen das gesellschaftliche Engagement zwischendurch reduzieren oder gänzlich unterbrechen, haben engagierte Ältere mehr Zeit für langfristige Aktivitäten, was von Vereinen, Nachbarschaftshilfen und gemeinnützigen Non-profit-Organisationen sehr geschätzt wird.

2. Wichtigkeit von Freiwilligenarbeit in Betagtenzentren

Betagtenzentren sind stark vom sozialen Wandel betroffen. Auf der einen Seite führt die demografische Entwicklung zu einer grösseren Anzahl pflegebedürftiger Menschen, indem die Lebenserwartung steigt und die Hochaltrigkeit zum Normalfall geworden ist. Andererseits zwingt die Kostenentwicklung im Gesundheitswesen zu Sparmassnahmen, welche die Arbeitsbedingungen des Pflegepersonals beeinträchtigen. Da die Betagten wegen der verbesserten ambulanten Pflege in einem zunehmend fragilen Zustand ins Heim eintreten, nimmt die pflegerische Arbeitsintensität konstant zu. Ferner wird die Arbeitsbelastung beim Pflegepersonal dadurch verstärkt, dass durch den Kostendruck von Krankenkassen und Gemeinden immer weniger Personal für eine grössere Anzahl Betagter zuständig ist. Erschwerend kommt hinzu, dass rund 10% der betagten Heimbewohnerinnen und Heimbewohner keine externen sozialen Kontakte aufweisen (Höpflinger & Stuckelberger, 1999, 172). Diese Zahl dürfte sich in den letzten 20 Jahren noch erhöht haben und wird auch weiterhin zunehmen.

Freiwilligenarbeit erscheint aus den genannten Gründen auf den ersten Blick als eine personell und ökonomisch günstige Lösung, um den Personalmangel im Betreuungsbereich zu kompensieren und Kosten zu sparen. Dieses Dokument will diese Sichtweise jedoch hinterfragen und aufzuzeigen, dass der Einsatz von Freiwilligen in Betagtenzentren vielmehr ein Gewinn für alle Beteiligten ist, vor allem wenn eine entsprechende Strategie und Kultur im Betagtenzentrum besteht.

Rund 50% der Schweizer NPO mit bezahlten Mitarbeitenden setzen gemäss Sibylle Studer und Georg von Schnurbein (2013) durchschnittlich 30 Freiwillige und mehr ein. In sozialen Organisationen wirken Freiwillige gemäss Freiwilligenmonitor Schweiz (2017) 2,6 Stunden pro Woche. In der Schweiz gibt es rund 30'000 Vollzeitstellen in Betreuungsberufen. Dazu kommen schätzungsweise 240'000 freiwillig Tätige, was einem jährlichen Arbeitsvolumen von fast 15'000 Vollzeitstellen entspricht. Wenn in einem Betagtenzentrum rund 100 Freiwillige mit rund 2,6 Stunden pro Woche wirken, entspricht dies rund 7 Vollzeit-Arbeitsstellen. Selbstverständlich hinkt diese Rechnung, weil bei Freiwilligen erstens nicht mit der marktüblichen Produktivität gerechnet werden kann und soll. Und zweitens wirken Freiwillige komplementär und sollen nicht die gleichen Arbeiten wahrnehmen wie bezahlte Festangestellte. Innerhalb von Organisationen mit bezahlten Mitarbeitenden ermöglichen Freiwillige einen unbezahlbaren Mehrwert zu den bezahlten Basisleistungen. Im Fall von Betagtenzentren führen Freiwillige unentgeltlich Arbeiten aus im reaktiven und kreativen Bereich. Freiwillige entlasten, ergänzen und unterstützen durch ihren Dienst die bezahlten Mitarbeitenden sowie Angehörige der Bewohnerinnen und Bewohnern Die Arbeit der Freiwilligen trägt so zur ganzheitlichen und interdisziplinären Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner bei.



Freiwillige dienen auch als Botschafter und Visitenkarte der Betagtenzentren. Ihre Begeisterung für die Ziele der Institutionen hat einen Werbeeffekt, der mit bezahlten Marketingmassnahmen nicht erreicht werden kann. Freiwillige tragen zur Verankerung und Integration der Institutionen in der Gemeinde oder in der Stadt bei und schaffen Kontakte zur lokalen Gesellschaft. Alterszentren können die unterschiedlichen Interessen, Fähigkeiten und Hintergründe der Freiwilligen gezielt nutzen. Die Perspektive der Freiwilligen trägt dazu bei, die Organisationspraxis und allfällige Betriebsblindheit zu hinterfragen und zu korrigieren. Freiwillige bringen ihre Netzwerke und die Erwartungshaltungen aus der Gesellschaft in die Alterszentren ein und konfrontieren diese mit dem Puls der Zeit. Freiwilligeneinsätze haben zudem oft eine andere Wirkung auf die Bewohnerinnen und Bewohner als Hilfeleistungen einer bezahlten-Fachperson. Motivierte Freiwillige stützen auch die Arbeitsmoral der Mitarbeitenden und sind ein Ansporn für die Organisation, die nach aussen definierten Ziele und Werte nach innen zu leben, speziell gegenüber angestellten Mitarbeitenden. Die Wichtigkeit der Wertekongruenz von Organisationen für Freiwillige wurde von Theo Wehner und Stefan Güntert (2015) differenziert untersucht und nachgewiesen.

Die Koordination und Integration von Freiwilligen in NPO ist aber nicht ausschliesslich und jederzeit mit einem Nutzen für alle Beteiligten verbunden, sondern auch mit einem personellen und finanziellen Aufwand für die Institutionen. Betagtenzentren müssen sich bewusst sein: Freiwilligenarbeit wird ohne Lohn geleistet, die Begleitung der Freiwilligen ist jedoch nicht gratis und auch nicht spannungsfrei. Die Interessen von Freiwilligen decken sich nicht immer mit denjenigen der Organisation und des salarieren, professionellen Personals.

Betagtenzentren haben beispielsweise die Pflicht, dass in der Pflege und Betreuung strenge staatliche Sicherheits- und Hygiene-Standards eingehalten werden. Freiwillige empfinden diese Standards nicht selten als zu regulatorisch, bürokratisch und demotivierend. Zudem kann die Konstellation jüngere Hauptberufliche versus ältere Freiwillige gelegentlich zum Konfliktfeld werden. Ältere Freiwillige betrachten sich oft und gerne als die Lebenserfahrenen. Und jüngere Angestellte wagen älteren Freiwilligen gegenüber Konflikte oftmals nicht anzusprechen. Schliesslich ist es auch eine Herausforderung, dass die Hauptamtlichen im Betrieb ihren Lebensunterhalt verdienen, während für Freiwillige Spass und Freude, Gemeinschaftserfahrung sowie Dienst am Gemeinwohl im Vordergrund stehen. Es gilt, die Bedürfnisse der Freiwilligen, der Institution und weiterer Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen, um die Nachhaltigkeit des freiwilligen Engagements zu erreichen und zu bewahren. Schliesslich besteht eine gewisse Gefahr, dass durch den Einsatz von Freiwilligen die Überlastung des Pflegepersonals verdeckt werden kann und dadurch notwendige personelle Verbesserungen hinausgeschoben oder verhindert werden.

In unserer Gesellschaft, in der die Arbeitswelt und das soziale Zusammenleben von hoher Mobilität und Flexibilität geprägt sind, ist es nicht selbstverständlich, dass Freiwillige ihren unentgeltlichen Einsatz jahrelang oder gar während Jahrzehnten leisten. Die Führung, Begleitung und Betreuung von Freiwilligen ist darum in den letzten 10 Jahren immer wichtiger und entsprechend anspruchsvoller geworden. Freiwillige suchen sinnvolle, oftmals in sich geschlossene Tätigkeiten, die zeitliche Flexibilität erlauben, Gemeinschaft ermöglichen, Anerkennung beinhalten und wo sich die erstrebten und nach aussen kommunizierten Ziele der Organisation auch in den internen Strukturen und im Umgang mit den Mitarbeitenden spiegeln. Die Freiwilligenforschung nennt mehrere Gründe, weshalb Freiwillige ihr Engagement nach einer bestimmten Zeit wieder beenden. Ein Teil der Gründe für die Beendigung freiwilliger Engagements hat mit der Biografie der Freiwilligen zu tun, ein anderer Teil hängt mit den Organisationen zusammen:

- Wohnortwechsel, zeitliche oder energiemässige Überforderung
- berufliche oder familiäre Herausforderung
- zunehmende Administration und Bürokratie in der Organisation
- mehr Regulierungen durch Staat und/oder Verbände
- unnötige, unzumutbare, ineffiziente Aufgaben
- fehlende Rückmeldung und Wertschätzung
- fehlender oder ungenügender Info-Fluss
- fehlende Vielfalt der Tätigkeit
- fehlende Gemeinschaft
- fehlende Autonomie bei den Aufgaben
- Kluft zwischen Zielen und Struktur der Organisation (Wertekongruenz)

2.1. Einsatzbereiche von Freiwilligen in Betagtenzentren

Um die Gefahr zu vermeiden, dass Freiwillige in Betagtenzentren eine personell und ökonomisch günstige Lösung zur Kompensation des Personalmangels und zur Kostensenkung darstellen, müssen ihre Aufgaben interessant und sinnvoll sein sowie die Tätigkeiten des bezahlten Personals ergänzen. In manchen Betagtenzentren wird beispielsweise die Cafeteria von Freiwilligen geführt, was sozial- und arbeitsmarktpolitische Stimmen zu Recht kritisieren. Freiwillige sollen bezahlte Arbeitsstellen ergänzen und nicht konkurrenzieren oder ersetzen. Der Ansatzpunkt für Tätigkeiten der Freiwilligen in Betagtenzentren liegt in den Bereichen, die vom bezahlten Personal aus Zeitgründen nicht wahrgenommen werden können und wo keine ausgesprochene Fachausbildung notwendig ist. Sinnvolle Freiwilligeneinsätze in Betagtenzentren sind demnach:

- Administrative Aufgaben (z.B. Ausfüllen der Steuererklärung)
- Persönliche Hilfestellungen (private Einkäufe und Besorgungen, Vorlesen)

Sinnvolle Freiwilligeneinsätze entsprechen einem oder mehreren der folgenden Kriterien:

- Zeitliche Begrenztheit (z.B. Chauffeurdienst zum Arzt oder Einkauf)
- Begrenzte Fachkompetenz
- Kontaktorientierung (z.B. Begleitung auf Spaziergängen und Einkäufen)
- Autonomie und Partizipation
- Geschlossenheit der Aufgabe
- Vielseitigkeit und Kreativität
- Geselligkeit (Spiele, Kaffeetreffen Ausflüge)

3. Freiwilligen-Management und Freiwilligen-Koordination in Betagtenzentren

Gemäss der Studie von Sibylle Studer und Georg von Schnurbein (2013) sind Freiwillige heute lediglich in drei von fünf Gemeinnützigen Organisationen Bestandteil der Vision, der Mission und/oder des Leitbildes. Gleichzeitig verfügen nur zwei von fünf Non-profit-Organisationen über ein schriftliches Freiwilligenkonzept. Viele Organisationen und Institutionen zeigen einen verhaltenen Investitionswillen in Bezug auf die Freiwilligen und tun sich schwer mit dem Bekenntnis zu den Freiwilligen auf strategischer Ebene. Um Freiwillige für Betagtenzentren gewinnen und langfristig integrieren zu können, sind mehrere Faktoren unerlässlich:

a) Einbettung der Freiwilligenarbeit und der Freiwilligenstrategie in die Unternehmensstrategie

Es braucht ein klares Bekenntnis der strategischen und operativen Leitung zum Investment in Freiwillige und zu deren Integration. Betagtenzentren, die Freiwilligenarbeit als Teil ihrer Strategie betrachten, integrieren diese in ihre Vision, Mission und in ihr Leitbild. Rollen, Aufgaben, Kompetenzen und Verpflichtungen von Freiwilligen und bezahlten Angestellten werden klar und eindeutig definiert und abgegrenzt. Die Unternehmensleitung bestimmt eine qualifizierte Person für die Koordination der Freiwilligen und unterstützt diese zuständige Person aktiv.

b) Schaffung einer Freiwilligenkultur mit öffentlicher Anerkennung

Die freiwillig geleisteten Einsätze werden ausgewiesen, z.B. im Geschäftsbericht, in Newsletters und auf der Webseite des Betagtenzentrums. Auch kann die Präsenz von Freiwilligen bereits am Eingang von Betagtenzentren mit Bildern oder auf einem Bildschirm mit Bildern und Statements kommuniziert werden.

c) Sensibilisierung der Mitarbeitenden

Freiwilligen-orientierte Betagtenzentren zeigen den Mitarbeitenden den Gewinn der Freiwilligen für die Institution auf. Sie thematisieren Konkurrenz-Ängste der Hauptamtlichen und nehmen deren Gefühl ernst, dass Freiwillige die schönen Seiten der persönlichen Betreuung erfahren, während das bezahlte Personal zunehmend in administrativen Aufgaben versinkt. Die Rollen und Kompetenzen der Freiwilligen werden zusammen mit den Mitarbeitenden geklärt. Die Mitarbeitenden werden zu einem grundsätzlichen Bekenntnis zu den Freiwilligen aufgefordert und ermutigt, sich an der Einführung der Freiwilligen in die Arbeitsweise der Institution zu beteiligen, mit den Freiwilligen konstruktiv zu kooperieren und wenn nötig in der Einführungszeit Mentor-Funktionen zu übernehmen.

d) Ausrichtung der Freiwilligen auf das Organisationsziel

Freiwillige setzen sich mit den Zielen und Werten der Organisation auseinander. Sie erhalten Informationen über wichtige Entscheidungen der Organisation und werden in die Erarbeitung von Prozessverbesserungen integriert, wo es sinnvoll und angemessen erscheint.

e) Schaffung einer qualifizierten Freiwilligen-Koordination

Diese wirkt als Schaltstelle zwischen allen Anspruchsgruppen und geht auf die unterschiedlichen Ressourcen, Potenziale, Erfahrungen und Interessen der Freiwilligen ein sowie auf deren Erwartungen und Ansprüche bezüglich fachlicher Begleitung, Feedback, Anerkennung und Mitsprache.

Die Notwendigkeit eines strukturierten Freiwilligen-Managements respektive einer integrierten Freiwilligen-Koordination ergibt sich allein schon aus der Erkenntnis, dass Freiwillige in sozialen Institutionen nicht mit teurem Marketing, materiellen Anreizen oder spannenden Weiterbildungsmöglichkeiten gewonnen und langfristig gehalten werden, sondern durch persönliche Kontaktnahme, mit attraktiven Rahmenbedingungen sowie mit einer Kultur von Respekt und Anerkennung. Bisher haben sich in Betagtenzentren für Personen, die für Freiwillige zuständig sind, noch kaum eindeutige und verbreitete Funktionsbezeichnungen etabliert. Die Verantwortung für die Freiwilligen wird bis heute auch nur in wenigen Betagtenzentren in Pflichtenheften und Aufgabenbeschreibungen festgehalten. In den meisten Betagtenzentren stehen je nach Aufgaben die Personalabteilung, Marketing-Verantwortliche, das Event-Management, die Aktivierungstherapie oder die Pflegeleitung nebenher mit freiwilligen Helferinnen und Helfern im Kontakt.

Der *Deutsche Freiwilligensurvey 2014* zeigte auf, dass zwei von drei Freiwilligen in Organisationen wirken, die eine Ansprechperson für die Freiwilligen zur Verfügung stellen. Bei freiwillig tätigen Frauen und Pensionierten liegt der Anteil sogar noch höher. Dass Freiwillige keinen Anspruch auf finanzielle Vergütung ihrer geschenkten Zeit und Erfahrung haben, bedeutet nicht, dass sie auch sonst keinerlei Ansprüche an die Rahmenbedingungen in den Organisationen haben, in denen sie tätig sind. Im Gegenteil. Freiwillig Engagierte äussern folgende Verbesserungsmöglichkeiten: 48,3% wünschen sich die Bereitstellung von geeigneten Räumen und Ausstattungsmitteln für die Projekt- und Gruppenarbeit, 42% erwarten fachliche Unterstützung der Tätigkeit, 40,8% wünschen sich Weiterbildungsmöglichkeiten, 35,9% unbürokratische Kostenerstattung, 34,6% die Anerkennung der Tätigkeit durch hauptamtliche Kräfte in der Organisation, und 30% wünschen eine Anerkennung der Tätigkeit in Form von Zeugnissen oder Ausweisen.

Die Wertschätzung durch hauptamtliche Kräfte der Organisation scheint sich für die älteren Engagierten noch wichtiger darzustellen als für die jüngeren. (Simonson, 2016, S. 528-531)

In der Fachliteratur spricht man bezüglich der Ansprechpersonen für Freiwillige von «Freiwilligen-Management» und «Freiwilligen-Koordination». Oft werden die beiden Begriffe synonym verwendet. In NPO- und NGO-Kreisen wird oft ausschliesslich der Begriff «Freiwilligen-Koordination» verwendet. Der Ausdruck «Management» wird gemieden, um sich bewusst von der Erwerbsarbeit, vom ökonomischen Paradigma und vom Fokus auf Kontrolle und Effizienz der ersten Arbeitswelt abzusetzen. Aber selbst wenn Freiwillige in ihrem Wirken primär Freude und Sinn suchen, während festangestellte Mitarbeitende ihre Zeit gegen Lohn zur Verfügung stellen, werden in der Praxis für die Gewinnung und Begleitung von Freiwilligen gleiche oder sehr ähnliche Methoden der Personalführung angewandt wie für das bezahlte Personal.

3.1. «Freiwilligen-Management»

Die systematische und strategische Einbindung von Freiwilligen in eine Organisation oder Institution wird als Freiwilligen-Management bezeichnet. Dieses umfasst organisationsinterne Aufgaben sowie Tätigkeiten nach aussen: zu anderen Freiwilligenorganisationen und Vermittlungsstellen sowie zur Öffentlichkeit.

Freiwilligen-Management beinhaltet verschiedene Kernaufgaben:

- a) Entwicklung und Weiterentwicklung einer Freiwilligen-Strategie als Teil der Unternehmensstrategie
- b) Entwicklung der Grundsätze und des Konzepts eines Freiwilligen-Managements
- c) Entwicklung bzw. Weiterentwicklung einer Freiwilligenkultur im Unternehmen
- d) Sensibilisierung von Mitarbeitenden
- e) Klären des Bedarfs nach Freiwilligeneinsätzen: bei der Organisation, den Mitarbeitenden, den Bewohnerinnen und Bewohnern sowie den interessierten Freiwilligen
- f) Schaffen von unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten entsprechend des eruierten Bedarfs
- g) Erstellen von Anforderungsprofilen für Freiwillige und Freiwilligengruppen
- h) Suchen und ansprechen von potenziellen Freiwilligen
- i) Bestimmen & qualifizieren von Multiplikatoren und Schlüsselpersonen (inkl. Nachfolgeregelung)

- j) Qualitätssicherung, Evaluation und Wirkungsmessung der Freiwilligenangebote
- Quantitativ messbar ist der Rekrutierungs- und Bindungserfolg, die Akzeptanz der Strukturen und Arbeitsprozesse durch die Freiwilligen sowie die Gründe, weshalb Freiwillige ihr Engagement beenden. Effizienz und Effektivität von Freiwilligen und deren Tätigkeit können jedoch nicht nach denselben Massstäben gemessen werden wie in der ersten Arbeitswelt. Zur Qualitätssicherung werden darum Selbstevaluation, Zufriedenheit der Leistungsempfänger, der Mitarbeitenden und der Freiwilligen sowie Reflexionsgespräche und regelmässige Austauschrunden verwendet.
- k) Kontaktpflege zu ehemaligen Mitarbeitenden und ehemaligen Freiwilligen: In der Pensionierungsvorbereitung werden Mitarbeitende durch das HR darauf hingewiesen, dem Verein Freunde und Gönner beizutreten und/oder sich als Freiwillige zu engagieren
- l) Werbung von neuen Freiwilligen: Gemäss Studer / von Schnurbein (2013) suchen rund 90% der Betreuungs-Organisationen ihre Freiwilligen durch Mund-zu-Mund-Propaganda, 30% durch Info-Veranstaltungen, 28% mit Flyers und 17% via Internet. Über 50% der Freiwilligen werden effektiv durch persönliche Anfragen gewonnen: im persönlichen Bekanntenkreis, bei Angehörigen und im Kreis von Arbeitskollegen. Folgende Massnahmen eignen sich zur Freiwilligenwerbung:
- Lokale Medien: Redaktionelle Artikel in Lokalzeitung, Amtsanzeiger, Quartierblatt und Pfarreiblatt
 - Eigene Kommunikationsmittel: Hauszeitung, Webseite, Social Media, Online-Vitrine
 - Mund-zu-Mund-Propaganda durch bestehende und ehemalige Freiwillige, Mitarbeitende und Angehörige von Bewohnerinnen und Bewohnern
 - Vernetzung mit anderen Nonprofit-Organisationen und Vereinen
 - Präsenz / Info-Stand am lokalen Jahr- oder Monats-Markt
 - Anschlag am «schwarzen Brett» in Schulen und öffentlichen Gebäuden
 - Öffentliche Anlässe: Aufruf in Gottesdiensten, Seniorenessen, Neu-Zuzüger-Anlässen
 - Interne Veranstaltungen: Tag der Offenen Tür, Zentrums-Feste, Weihnachtsmärkte
 - Kontakt zu Vermittlungsfachstellen

3.2. «Freiwilligen-Koordination»

Freiwilligen-Koordination ist Teil des Freiwilligen-Managements. Weil Freiwillige weder vertraglich gebunden noch durch monetäre Vergütung motiviert sind und weil die Freiwilligen-Koordination nicht über strukturelle Macht verfügt, zeichnet sich diese durch Sozialkompetenz, Überzeugungsfähigkeit und Verhandlungskompetenz, Feedback- und Kritikfähigkeit, Empathie, Respekt und Wertschätzung, Ermutigung und Unterstützung sowie einen offenen Umgang mit den Grenzen der Freiwilligenarbeit aus.

Freiwilligen-Koordination hat verschiedene Kernaufgaben:

- a) Planung und Organisation von Freiwilligeneinsätzen
 - a. Einsatzbereiche festlegen und Bedarf planen
 - b. Erfassen der geleisteten Arbeitsstunden
- b) Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Organisationsleitung und Angestellten, Angehörigen und Freiwilligen: Abgleich zwischen den Erwartungen, Bedürfnissen und Interessen der Freiwilligen und der strategischen Ausrichtung der Organisation
- c) Budget, Spesenregelung und Spesenabrechnung
- d) Personalführung der Freiwilligen
 - a. Erstgespräch: Klärung von Motiven und Interessen (siehe Kap. 5.1.)
 - b. Matching des Einsatzes entsprechend der Fähigkeiten, Interessen, Bedürfnissen und Ressourcen der Freiwilligen und des Bedarfs der Institution
 - c. Erarbeiten der Einsatzvereinbarung
 - d. Einführung, Förderung, fachliche und psychologische Unterstützung, Weiterbildung
 - e. Standortgespräche und Austauschrunden leiten
 - f. Regelmässiges Feedback und Zeichen individueller Anerkennung und Wertschätzung
 - g. Öffentliche Anerkennung und Wertschätzung (Jahresessen, Newsletter, Webseite)
 - h. Schriftliche Bestätigung des Einsatzes, Austrittsgespräch und Verabschiedung

Optimal wäre es, wenn Organisationen pro Freiwillige ein Stellenprozent für die Koordination zur Verfügung stellen. Diesen Idealzustand werden sich aber nur die wenigsten leisten. In Organisationen mit über 100 Freiwilligen macht es zudem Sinn, Freiwilligen-Management und Freiwilligen-Koordination personell zu differenzieren, um die Zuständigen nicht zu überfordern. Zudem ist es wichtig, dass Mitglieder der Geschäftsleitung regelmässig an Veranstaltungen der Freiwilligen (Erfahrungsaustausch, Weiterbildungen, Weihnachtsessen usw.) präsent sind.

4. Konzept zur Integration von Freiwilligen in Betagtenzentren

4.1. Einleitung und Hintergrund

Die Anzahl Kinder hat abgenommen und die Mobilität zugenommen. Bewohnerinnen und Bewohner in Betagtenzentren verfügen nicht mehr über ein tragendes familiäres Netzwerk, wie es bei ihren Eltern vor 20-30 Jahren der Fall war. Dadurch ist die Betreuung durch Freiwillige wichtiger geworden. Kommt hinzu, dass junge Rentnerinnen und Rentner nach gemeinnützigen Tätigkeiten suchen, die ihnen Freude, Sinn und Gemeinschaftserfahrung bieten.

Der Einsatz von Freiwilligen in Betagtenzentren ist ein Gewinn für alle Beteiligten. Freiwillige entlasten, ergänzen und unterstützen die bezahlten Mitarbeitenden sowie Angehörige der Bewohnerinnen und Bewohner. Die Dienste der Freiwilligen tragen erheblich zum guten Gelingen der Betreuungsaufgaben in Betagtenzentren bei. Freiwillige erledigen Aufgaben in den Bereichen Erholung und Kreation und wirken so komplementär zu den angestellten Fachpersonen. Freiwillige bringen auch wertvolle Impulse für die Institution und das Personal. Freiwillige bringen ihre Netzwerke und die Erwartungshaltungen aus der Gesellschaft in die Organisation ein und konfrontieren diese mit dem Puls der Zeit. Freiwillige dienen auch als Botschafter und Visitenkarte der Organisation. Ihre Begeisterung für die Ziele der Institution hat einen Werbeeffekt, der mit bezahlten Marketingmassnahmen nicht erreicht werden kann. Sie tragen wesentlich zur Verankerung und Integration von Betagtenzentren in Städten, Gemeinden und Regionen bei.

Um die aktiven Freiwilligen längerfristig an die Betagtenzentren binden sowie neue Freiwillige gewinnen zu können, sind ein qualifiziertes Freiwilligen-Management und eine umsichtige Koordination der Freiwilligen unerlässlich.

4.2. Freiwilligenarbeit als Teil der Unternehmensstrategie

Damit Freiwilligenarbeit einen effektiven Mehrwert für ein Betagtenzentrum erzeugt und nicht nur Spannungen zum bezahlten Personal reduziert, sondern nachhaltige Synergien erzeugt, ist es unerlässlich, dass die Freiwilligenarbeit und das Freiwilligen-Management feste Bestandteile der strategischen und operativen Ziele der Institution bilden. Es braucht ein klares Commitment und ein eindeutiges Bekenntnis der strategischen und operativen Leitung zu einer qualitativen Freiwilligenkultur. Dieses Bekenntnis muss Eingang in die Unternehmens-Philosophie und ins Leitbild finden. Und es müssen für die Koordination der Freiwilligenarbeit die nötigen personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

4.3. Leitung und Aufgaben der Freiwilligen

Die von den Freiwilligen geschenkte Zeit wird im Geschäftsbericht aufgeführt und verdankt. Die geleistete Freiwilligenarbeit wird hingegen im Budget und in der Jahresrechnung des Betagtenzentrums bewusst nicht ausgewiesen, weil der monetäre Wert des unbezahlten freiwilligen Engagements wenig über den ideellen und gesellschaftlichen Wert der Freiwilligenarbeit für die Institution und deren Anspruchsgruppen aussagt. Freiwillige bringen eine hohe Motivation mit und haben entsprechende Erwartungen an die Betagtenzentren und an die konkreten Freiwilligeneinsätze. Dies erfordert ein entsprechend qualifiziertes Freiwilligen-Management und eine klar bezeichnete und umsichtige Freiwilligen-Koordination. Freiwillige bzw. Freiwilligen-Gruppen sollten in Betreuungsinstitutionen durch qualifizierte Fachpersonen betreut werden.

Die Anzahl Stellenprozent für das Freiwilligen-Management und die Freiwilligen-Koordination wird im jährlichen Mitarbeitergespräch mit der verantwortlichen Person festgelegt und wenn nötig angepasst. Studien empfehlen, dass für die Freiwilligen-Koordination pro freiwillige Person ein Stellenprozent berechnet wird. Die für die Freiwilligen-Koordination zuständige Person sollte inhaltlich eine möglichst grosse Nähe haben zur Aktivierung und Alltagsgestaltung.

4.4. Freiwilligen-Management

In Betagtenzentren mit mehr als 100 Freiwilligen ist es sinnvoll, Freiwilligen-Management und Freiwilligen-Koordination nicht nur inhaltlich zu differenzieren, sondern auch personell zu trennen, um die Zuständigen nicht zu überfordern. Das Freiwilligen-Management beinhaltet folgende Aufgabenschwerpunkte:

- Weiterentwicklung des Freiwilligen-Konzepts
- Weiterentwicklung der Freiwilligenkultur im Rahmen des interdisziplinären Betreuungskonzepts: Abgleich zwischen den Erwartungen, Bedürfnissen und Interessen der Freiwilligen und der strategischen Ausrichtung der Organisation
- Klären des Bedarfs der Institution sowie der Bedürfnisse von Mitarbeitenden, Bewohnerinnen und Bewohnern und von interessierten Freiwilligen nach Aktivitätsbereichen
- Schaffung von neuen Freiwilligengruppen entsprechend des eruierten Bedarfs
- Erstellen von Anforderungsprofilen für Freiwillige und Freiwilligengruppen
- Suchen und ansprechen von potenziellen Freiwilligen.

Mitarbeitende werden vor der Pensionierung durch das HR darauf hingewiesen, sich als Freiwillige zu engagieren sowie bei ihren Angehörigen und in ihrem Freundeskreis, um Freiwillige zu werben.

- Bestimmen und qualifizieren von Verantwortlichen der einzelnen Freiwilligengruppen
- Qualitätssicherung und Evaluation der Freiwilligenangebote

4.5. Freiwilligen-Koordination

Die Freiwilligen-Koordination beinhaltet folgende Aufgabenschwerpunkte:

- Planung und Organisation von Freiwilligeneinsätzen
- Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Geschäfts- und Ressortleitung, Personal, Angehörigen, Multiplikatoren von Freiwilligengruppen sowie Freiwilligen
- Budget, Spesenregelung, Spesenabrechnung
- Verwaltung und Aktualisierung der Adressverwaltung von Freiwilligen
- Erstellung und Aktualisierung von Einsatzvereinbarungen
- Begleitung und Betreuung der Freiwilligen und des Erfahrungsaustauschs in Gruppen

4.6. Einsatzbereiche der Freiwilligen

In Betagtenzentren besteht in der Regel eine breite Palette von Einsatzmöglichkeiten für Freiwillige, beispielsweise:

- Besuchs- und Begleitdienst (Begleitung Spaziergänge, Einkaufen, Veranstaltungen, Restaurationen, Ausflüge, Vorlesen, Zuhören, Zuwendung schenken; Anlässe mitgestalten)
- Jass- und Spiel-Gruppe
- Sing-Gruppe
- Gruppe zur Gestaltung von Geburtstagsfeiern
- Liturgische Gruppe
- Palliativ-Begleitdienst für Schwerkranke und Sterbende
- Fahrdienst
- Event-Freiwillige bei speziellen Veranstaltungen
(Weihnachtsmarkt, Ausflüge, Besuchsnachmittage)

Den Freiwilligen werden deren Rolle, Rechte und Pflichten, Aufgaben und Kompetenzen sowie die Rahmenbedingungen durch die Freiwilligen-Koordination kommuniziert und in einer Einsatzvereinbarung schriftlich festgehalten.

4.7. Werbung/Rekrutierung von neuen Freiwilligen

Es ist nicht selbstverständlich, dass immer genügend Freiwillige zur Verfügung stehen. Einerseits ist es wichtig, die bereits bestehenden Freiwilligen professionell und wertschätzend zu führen und zu begleiten. Es gibt viele Gründe, warum Freiwillige ihren Einsatz aufgeben (zeitliche oder energiemässige Überforderung, berufliche oder familiäre Herausforderung, Wohnortwechsel, zunehmende Administration und Bürokratie in der Organisation, zunehmende Regulierung durch Staat oder Verbände, unnötige, unzumutbare oder ineffiziente Aufgaben, fehlende Rückmeldung und Wertschätzung, fehlender oder ungenügender Info-Fluss, fehlende Vielfalt der Tätigkeit, fehlende Gemeinschaft, fehlende Autonomie, Kluft zwischen Zielen und Werten der Organisation und deren internen Umsetzung). Andererseits gilt es, immer wieder neue Freiwillige zu gewinnen. Speziell bei frisch pensionierten Personen besteht ein grosses Potenzial für künftige Freiwillige.

Studien zeigen, dass die meisten Freiwilligen nicht über Werbung, Medien und Agenturen gewonnen werden, sondern indem sie persönlich angesprochen werden. Die Organisationen, Institutionen und Vereine, Nachbarschaftshilfen und Quartierzentren in der Schweiz sind sich bewusst, dass permanente Kontaktpflege darum das A und O des Freiwilligen-Managements bilden.

Die besten Multiplikatoren zur Freiwilligen-Gewinnung sind:

- aktuelle und ehemalige Mitarbeitende des Betagtenzentrums
- aktuelle und ehemalige Angehörige und Bekannte der Bewohnerinnen und Bewohner
- aktuelle und ehemalige Freiwillige
- punktuelle Besucherinnen und Besucher an Events des Betagtenzentrums (Tage der Offenen Tür, Info-Abende, Weihnachtsmarkt, Konzerte usw.)

Für diese Zielgruppen sind spezifische Gelegenheiten zur Kontaktpflege zu entwickeln. Daneben ist es wichtig, die nicht-persönlichen Werbemöglichkeiten systematisch und professionell zu nutzen:

- Webseite der Institution
- Info-Tafeln, Flat-Screens und/oder andere Werbeträger im Eingang des Betagtenzentrums
- Flyer, die im Betagtenzentrum und an zentralen Orten der Region aufliegen
- Lokale Print-Medien
- Pfarreiblatt und Mitteilungen in Gottesdiensten
- Webseiten der politischen Gemeinde und der lokalen Zivilgesellschaft
- Freiwilligen-Börsen in Kooperation mit Gemeinde und Benevol Schweiz

Auch bei der öffentlichen Werbung ist die regelmässige Beziehungspflege wichtig, speziell mit den Redakteuren der Lokalpresse und der Pfarreiblätter. Soziale Medien wie Facebook sowie Freiwilligen-Apps wie «Five up» werden bereits heute von immer mehr Rentnerinnen und Rentnern verwendet und werden in Zukunft noch bedeutsamer werden.

Wann immer schriftlich für neue Freiwillige geworben wird, sind folgende Punkte zu beachten:

- Griffige, attraktive Überschrift
- Persönlicher Gewinn des Engagements
- Beschreibung der Tätigkeit: Was zu den Aufgaben gehört und was nicht
- Einsatzdauer und Zeitaufwand
- Einsatzort
- Erwartete Kompetenzen: Sie haben, wollen, können ...
- Unterstützende Massnahmen: Wir bieten Ihnen ...
- Gegenleistungen der Institution: fachliche Begleitung, Erfahrungsaustausch, Versicherung
- Ansprechperson und Kontaktdaten

Beispiel:**Suchen Sie eine sinnvolle, erfüllende Aufgabe als Freiwillige/r?**

Im Betagtenzentrum xy wird Ihre Hilfe gebraucht und geschätzt. Es bestehen zahlreiche Möglichkeiten, wie und wo Sie sich regelmässig engagieren können: Besuchen und Begleiten von einzelnen Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Mithilfe in der Spiel- und Sing-Gruppe, bei Geburtstagsfeiern, am Weihnachtsmarkt oder bei Ausflügen.

Wenn Sie interessiert sind, freuen wir uns auf Ihre Kontaktnahme.

Betagtenzentrum xy, Freiwilligenkoordinatorin xy, Telefon 007 - 007 07 07, maria.muster@xy.ch

4.8. Kompetenz-basiertes Erstgespräch

Das Alter als einheitlichen, fest umrissenen Lebensabschnitt gibt es nicht. Je älter wir werden, umso unterschiedlicher sind wir, geformt von unserer individuellen Lebenssituation und Biografie. Altern ist für jede und jeden anders, mit unterschiedlichen Auswirkungen auf Körper, Seele und soziales Erleben. Rentnerinnen und Rentner sind eine heterogene Gruppe. Einige befinden sich im Ruhestand, andere wirken in Hochleistungsjobs oder studieren an der Universität. Entsprechend wichtig ist ein persönliches Erstgespräch, in dem die Motive und Ressourcen mit interessierten Freiwilligen umsichtig geklärt werden. In den Vordergrund des Erstgesprächs sind nicht die Angebote und der Bedarf der Institution zu stellen, sondern die Kompetenzen und Interessen der potenziellen Freiwilligen. Jüngere Seniorinnen und Senioren erwarten von sich und der Organisation viel – manchmal auch zu viel –, weshalb eine genaue Klärung von Motiven und realen Einsatzmöglichkeiten notwendig ist. Freiwillige haben oftmals zu hohe Erfolgserwartungen, setzen sich unter Druck und neigen dazu, Aktivitätsumfang und Erfolgsdruck aus der Erwerbsarbeit in die freiwillige Tätigkeit mit hinüberzunehmen. Es ist nicht so einfach, aus der rastlosen Betriebsamkeit der Arbeitswelt auszusteigen und zu einer Balance von Leistung und Musse zu finden. Andere Senioren zweifeln, ob sie mit ihrem Können noch gefragt oder den Anforderungen des Engagements gewachsen sind. Bei ihnen gilt es ihr Selbstvertrauen zu stärken. Hilfreich ist auch, bereits aktive Freiwillige in das Erstgespräch einzubinden. Aktive Seniorinnen und Senioren wollen mit dem gewünschten Engagement bald beginnen. Zwischen Kontaktaufnahme und Erstgespräch sollte darum möglichst wenig Zeit verstreichen. Die sogenannten «jungen Alten» schätzen oder fordern zunehmend flexible, zeitlich begrenzbare Einsätze. Darum sind realistische Zeitaussagen bereits beim Erstgespräch wichtig.

Familiäre Verpflichtungen und unterschiedliche Pensionierungszeiten des Lebenspartners beschränken bei älteren Freiwilligen die Verfügung über die eigene Zeit. Flexible Lösungen sind wichtige Signale von Seiten der Organisation, ebenso Vertretungsregelungen während Ferien oder bei Krankheit. Um spätere Konflikte wegen ungeklärter Motivlage zu vermeiden, ist es ratsam, bei Unsicherheit eine Person lieber abzulehnen oder eine klare Probezeit zu vereinbaren.

Erstgespräche beinhalten folgende Elemente:

- Gegenseitige persönliche Vorstellung
- Organisation präsentieren: Ziele, Werte und Kultur, Stellenwert der freiwilligen Einsätze
- Auslöser, Motivation, Interessen, Wünsche und Erwartungen erfragen
- Erfahrungen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen klären: Zeitbudget, Verfügbarkeit, Netzwerk, familiäre Verpflichtungen, gesundheitliche Situation
- Bestehende Einsatzmöglichkeiten vorstellen: Teamsituation, Aufwand, Einsätze mit Einzelnen oder mit Gruppen, regelmässige und punktuelle Einsätze, Skills-based Volunteering und allgemeine Betreuungstätigkeit

Weitere Schritte:

- Bedenkzeit, gegenseitiges Interesse klären, Schnuppern oder Hospitieren anbieten, Einführung, Begleitung, Erfahrungsaustausch in Gruppen (mit Weiterbildungselementen)
- Einsatzvereinbarung mit allen Rahmenbedingungen

4.9. Einsatzvereinbarung

Die gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen werden vor Beginn der freiwilligen Tätigkeit schriftlich festgehalten. Die folgende Einsatzvereinbarung enthält der Vollständigkeit halber auch Punkte, die nicht bei jedem freiwilligen Engagement besprochen und festgehalten werden müssen.

Einsatzvereinbarung für Freiwillige

Personalien der freiwilligen Person

Name

Vorname

Strasse

PLZ/Ort

Fon

Mobile

E-Mail

Geburtstag

Ansprechperson des Betagtenzentrums

Name

Vorname

Fon

E-Mail

Beschreibung der Tätigkeit

Rollen, Aufgaben, Kompetenzen und Pflichten der Organisation

Rollen, Aufgaben, Kompetenzen und Pflichten der Freiwilligen

Zeitlicher Aufwand

Maximal 6 Stunden pro Woche bzw. 20 Stunden pro Monat

Möglichkeiten zur Mitsprache und zum Einbezug in die Institution

Beginn, Dauer, Beendigung des Einsatzes

Beginn

Dauer

Ende

Schnupperzeit / Einarbeitungszeit

..... Monate mit Evaluationsgespräch am

Einführung

Begleitung / Evaluation (einzeln und in Gruppen)

Weiterbildung

Weiterbildung erfolgt im Rahmen der Erfahrungsaustausch-Treffen.

Spesenentschädigung

- Fahrkosten (CHF 0.70 pro Kilometer, SBB 2. Klasse) werden auf Wunsch der Freiwilligen erstattet.
- Effektive Ausgaben werden gegen Vorlegen der Quittung und des von der Freiwilligen-Koordinatorin unterzeichneten Spesenblattes vom Sekretariat erstattet.
- Taxikosten für Freiwillige des Begleitdienstes Schwerkranke und Sterbende
- Spesenpauschale für bestimmte Ehrenämter

Versicherungsschutz

- Freiwillige, die im Auftrag des Betagtenzentrums tätig sind, sind über die Betriebshaftpflichtversicherung der Institution mitversichert gegen gesetzliche Haftpflichtansprüche Dritter.
- Die Notwendigkeit einer Unfallversicherung gemäss UVG muss individuell geklärt werden.
- Für Fahrten mit eigenem Fahrzeug wird durch die Institution eine Dienstfahrten-Kaskoversicherung abgeschlossen. Für Unfälle bei Fahrten vom Wohnort zum Einsatzort haften die Freiwilligen.
- Für Fahrten im Kleinbus ist neben dem Führerausweis der Fähigkeitsausweis mit CZV-Prüfung erforderlich.

Tätigkeitsnachweis

Einsätze sowie Weiterbildungen werden durch die Freiwilligen selbst festgehalten.

Spezielle Angebote für Freiwillige

- Teilnahme an Veranstaltungen in der Institution
- Zugang / Nutzung der Infrastruktur (Räume, Fotokopierer etc.)
- Mitarbeiter-Rabatt in Cafeteria/Restaurant
- Pro Einsatz gratis ein kaltes oder warmes Getränk ohne Alkohol

Beendigung des Einsatzes

Eventuell zeitlich begrenzter Einsatz mit Möglichkeit der Verlängerung

Ethik-Codex für freiwilliges Engagement

Die freiwillig tätige Person erklärt sich einverstanden mit den im Codex aufgeführten Bestimmungen.

Für die Organisation:

Ort/Datum,

Unterschrift:

XY

Freiwilligen-Koordinator*in

Freiwillige/r

Ort/Datum:

Unterschrift:

xy

4.10. Ethik-Codex für freiwilliges Engagement

Der Ethik-Codex ist ein integrierter Bestandteil der Einsatzvereinbarung und nimmt alle Anspruchsgruppen der Freiwilligenarbeit in die Pflicht: Mitarbeitende, Freiwillige, Freiwilligen-Koordination, Bewohnerinnen und Bewohner sowie deren Angehörigen. Der Ethik-Codex ist den Freiwilligen bekannt, ehe sie im Betagtenzentrum tätig werden.

Freiwilliges Engagement ist allen Menschen zugänglich, unabhängig von Geschlecht, Alter, Nationalität, Rasse, religiöser oder weltanschaulicher Überzeugung, körperlicher, sozialer oder materieller Verfassung.

Freiwilliges Engagement basiert auf den geltenden staatlichen und internationalen Rechtsvorschriften und achtet die Würde, die Freiheit und die Gleichwertigkeit aller Menschen.

Freiwilliges Engagement erfolgt nach den folgenden sechs ethischen Grundsätzen:

1. LOYALITÄT

Das Betagtenzentrum anerkennt Freiwillige als wichtige Humanressourcen, unterstützt deren Bemühungen, behandelt sie wertschätzend und fördert deren Kompetenzen. Freiwillige unterstützen die Vision, die Ziele und die Werte des Betagtenzentrums. Sie bringen Ideen, Änderungsvorschläge und Kritik gegenüber der Institution konstruktiv und bei der dafür zuständigen Freiwilligen-Koordination ein.

2. TRANSPARENZ

Freiwillige informieren die Freiwilligen-Koordination, wenn ihre Fähigkeit zur Ausübung ihrer Funktionen beeinträchtigt ist. Freiwillige melden der der Freiwilligen-Koordination illegales, unethisches oder anderweitig unangemessenes Verhalten von anderen Freiwilligen, von Bewohnerinnen und Bewohnern oder von angestellten Mitarbeitenden.

3. VERTRAULICHKEIT

Freiwillige unterstehen derselben Schweigepflicht wie bezahlte Mitarbeitende. Es werden gegenüber Dritten ausserhalb des Betagtenzentrums weder schriftlich noch mündlich Namen oder persönliche Umstände von Bewohnerinnen und Bewohnern genannt, es sei denn, die Freiwilligen werden von der Geschäftsleitung ausdrücklich dazu angewiesen oder es wird von einer Rechtsordnung verlangt. Die Schweigepflicht bleibt auch nach Abschluss der Freiwilligentätigkeit bestehen.

4. VERANTWORTLICHKEIT

Freiwillige handeln sorgfältig und selbstverantwortlich. Dazu gehören Regelmässigkeit, Pünktlichkeit, frühzeitiges Melden von Abwesenheiten sowie ein sorgsamer Umgang mit materiellen und immateriellen Werten des Betagtenzentrums. Um ihre Aufgaben verantwortlich wahrnehmen zu können, nehmen Freiwillige an Schulungen, Reflexions- und Austauschrunden teil, die vom Betagtenzentrum angeboten werden.

5. RESPEKT

Freiwillige handeln gegenüber allen Anspruchsgruppen mit Respekt, Rücksicht, Toleranz und Höflichkeit. Freiwillige diskriminieren in ihrer Tätigkeit niemanden, insbesondere nicht aufgrund von Geschlecht, Behinderung, Familiensituation, sexueller Orientierung, Alter, politischen und philosophischen Meinungen, religiösen Überzeugungen, sozialer, kultureller, nationaler oder ethnischer Herkunft. Freiwillige respektieren die Privatsphäre der Bewohnerinnen und Bewohner und akzeptieren es, wenn diese einen bestimmten Dienst ablehnen. Freiwillige respektieren in Wort und Tat die körperliche und moralische Integrität und Würde der Bewohnerinnen und Bewohner, speziell wenn diese unmündig oder fragil sind oder an einem Handicap leiden. Jegliche Handlungen physischer und moralischer Gewalt sind verboten. Freiwillige befolgen bezüglich Kleidung und Hygiene die Anweisungen, die auch für das angestellte Personal gelten.

6. UNABHÄNGIGKEIT

Freiwilliges Engagement zeichnet sich durch eine besonders hohe Unabhängigkeit aus. Weil der Austausch von Geschenken oder Einladungen zu Interessenkonflikten führen kann, lehnen Freiwillige wiederholte oder unverhältnismässige Geschenke oder Einladungen von Bewohnerinnen und Bewohnern oder von deren Angehörigen ab und nehmen keine Geldgeschenke an.

4.11. Integration der Freiwilligen in die Organisation

Die Freiwilligen-Koordination hat die Aufgabe, mehreren Anspruchsgruppen im Betagtenzentrum gleichzeitig gerecht zu werden: der Institution, den Mitarbeitenden, den Bewohnerinnen und Bewohnern, deren Angehörigen sowie den Freiwilligen.

Damit die Freiwilligen für das Betagtenzentrum und für dessen Personal einen echten Gewinn darstellen, sind mehrere Faktoren unerlässlich:

- Transparenz durch klare Positionierung der Freiwilligen in der Organisation
- Professionalität durch eine ernannte Freiwilligen-Koordination mit entsprechenden Qualifikationen, Kompetenzen und Ressourcen
- Einbettung der Freiwilligenfunktionen in die Unternehmens-Struktur
- Pflege einer Kultur und eines Selbstverständnisses der Zusammenarbeit mit Freiwilligen
- Integration der Freiwilligen in die Bereiche und Teams
- Einbettung der Freiwilligen in den Informationsfluss der Organisation
- Institutionalisierung von Anerkennungsformen
- Thematisieren von Spannungen in TeamleiterInnen-Sitzungen

Obschon oder gerade weil Freiwillige auf eine finanzielle Vergütung verzichten, wünschen sie in der Organisation Rahmenbedingungen, auf die man in der ersten Arbeitswelt oftmals zu verzichten bereit ist, weil der Lohn als Kompensation für vermisste Werte betrachtet wird. Freiwillige wollen primär betreuen und nicht betreut werden, haben aber den Anspruch auf professionelle Rahmenbedingungen, die mit der Rekrutierung beginnen und mit der Verabschiedung enden:

- Bereitstellung von geeigneten Räumen und Ausstattungsmitteln für die Aktivitäten
- Fachliche Unterstützung der Tätigkeit
- Weiterbildungselemente an Erfahrungsaustausch-Treffen
- Unbürokratische Kostenerstattung
- Anerkennung der Tätigkeit durch hauptamtliche Kräfte in der Organisation
- Anerkennung der Tätigkeit in Form von Zeugnissen oder Ausweisen

4.12. Anerkennungskultur

Mehrere Studien belegen, dass Freiwillige keine materiellen Vergütungen wünschen. Dennoch oder gerade darum wünschen sich Freiwillige umso mehr eine Kultur der nicht-monetären Anerkennung und Wertschätzung innerhalb der Organisation sowie in der Öffentlichkeit. Anerkennung des freiwilligen Engagements ist wichtig für ein langfristiges Commitment der Freiwilligen. Die Form der Anerkennung ist abhängig von der Art des Einsatzes und von der persönlichen Motivation der Freiwilligen.

Primär erwarten Freiwillige, dass ihre Kompetenzen und Erfahrungen ernst genommen werden, zum Beispiel indem sie ein Mitsprache- und Anhörungsrecht erhalten, wenn über ihre Belange entschieden wird. Die wichtigste Anerkennung geschieht im Alltag und in der Zusammenarbeit mit den bezahlten Mitarbeitenden, indem sie den Freiwilligen Rückmeldung geben und Interesse zeigen an deren Einsatz. Damit sich Freiwillige in ihrem Einsatz ernst genommen und gewürdigt fühlen, ist auch die Präsenz des Kaders bei ihren Jahresversammlungen, Jahresessen und Vorstandssitzungen unerlässlich. Daneben kann es verschiedene Formen der Anerkennung geben, die mehr oder weniger materieller Natur sind und die sich ergänzen können, beispielsweise:

- Einladung zum jährlichen Freiwilligen-Essen (mit Geschäfts- und Ressortleitungen)
- Vergünstigte Konsumation sowie Frei-Getränk in der Cafeteria
- Weihnachtskarte
- Einladung zu Erfahrungs-Austausch-Gruppen
- Inhaltliche Impulse bei Weiterbildungen

Daneben werden gruppenspezifische Anerkennungsleistungen der Institution in der Einsatzvereinbarung erwähnt.

4.13. Abschiedskultur

Freiwillige sollen ohne schlechtes Gewissen ihren Einsatz wieder beenden können. Dies ist bei Freiwilligen, die ihre Aufgabe aus Altersgründen nicht mehr bewältigen können, ein besonders sensibles Thema. Den Abschied sollte man gegenüber Freiwilligen nicht tabuisieren, speziell wenn ihre Ressourcen spürbar abnehmen. Vielmehr gilt es eine Abschiedskultur zu etablieren. Hilfreich sind direkte individuelle Gespräche, wo man frühzeitig die Frage der Grenzen thematisieren kann.

Zur Abschiedskultur gehört u.a.:

- Gestalten eines Abschiedsrituals
- Engagement-Nachweis/Arbeitsbestätigung
- Weitere Einbindung in die BZE AG (Ehemaligen-Treffen, Newsletter)

4.14. Evaluation und Kontrolle

Die Arbeit der Freiwilligen wird regelmässig und auf verschiedenen Ebenen evaluiert und kontrolliert.

- Standortgespräche der Freiwilligen mit der Freiwilligen-Koordination oder der Gruppen-Verantwortlichen
- Austauschtreffen in der Freiwilligen-Gruppe
- Erfassung der freiwillig geleisteten Arbeit durch die Freiwilligen
- Befragungen durch die Institution

Kosten, Nutzen und Wirksamkeit der Leistungen von Freiwilligen sind nicht leicht messbar. Bezüglich Kosten sind die Stellenprozente der Freiwilligen-Koordination, die Präsenz weiterer Mitarbeitenden der Institution sowie Spesen messbar. Der ideelle und soziale Werte kann nicht in Franken und Rappen beziffert werden – und soll es auch nicht, weil Freiwillige weder den Fachkräftemangel im ersten Arbeitsmarkt kompensieren noch bezahlte Arbeitsstellen konkurrenzieren sollen. Freiwillige nehmen Arbeiten wahr, die im doppelten Sinn unbezahlbar und darum auch nicht in Zahlen auszudrücken sind.

Wenn der Aufwand an Betreuung einzelner Freiwilliger durch die Freiwilligen-Koordination ein zu hohes Mass einnehmen sollte, wird selbstverständlich das persönliche Gespräch gesucht.

Neben der von den Freiwilligen festgehaltenen geschenkten Zeit prüft die Freiwilligen-Koordination mit Hilfe der SWOT-Analyse (s. Tabelle unten) die Freiwilligenarbeit. Die Freiwilligen-Koordination hat auch die Möglichkeit, externe Fachpersonen für die Evaluation beizuziehen. Schliesslich hat Betagtenzentrum die Möglichkeit, eine externe Evaluation der Freiwilligenarbeit zu veranlassen.

Quantitativer Nutzen

--

Qualitativer Nutzen

--

SWOT-Analyse

Stärken	Schwächen
Chancen	Risiken

4.15. Künftige Herausforderungen für das Freiwilligen-Management

Die Tätigkeiten des Freiwilligen-Managements und der Freiwilligen-Koordination im Betagtenzentrum sollen laufend evaluiert und weiterentwickelt werden. Folgende Massnahmen sind denkbar.

- **Skills-based Volunteering**

Pensionierte Freiwillige wollen in ihrem Einsatz bewusst ihre im Beruf erworbenen Fachkompetenzen pflegen und weitergeben – nicht mehr gegen Lohn, sondern unbezahlt zu einem guten Zweck. Bei Bewohnerinnen und Bewohnern ohne Angehörige könnten Freiwillige administrative Hilfe anbieten, etwa beim Ausfüllen der Steuererklärung oder bei Formalitäten bezüglich Sozialversicherungen.

Freiwillige mit speziellen Fachkompetenzen könnten auch aktivierende Gruppen leiten, sei es im Garten oder in den Bereichen Kochen, Malen, Gestalten, Musik, Spielen oder Bewegung. Freiwillige könnten Bewohnerinnen und Bewohner auch im Umgang mit Internet, Skype, E-Mail, iPhone usw. unterstützen, damit der Kontakt mit deren Angehörigen und Freunden gepflegt werden kann.

- **Intergenerative Einsätze**

Pensionierte Freiwillige suchen über ihr Engagement bewusst Kontakt mit Jüngeren, wollen diesen etwas weitergeben und ihnen zu einem guten Start ins Leben verhelfen. Denkbar wäre, dass Bewohnerinnen und Bewohner mit Kindern in der benachbarten Krippe von Freiwilligen gemeinsam betreut werden.

Schulen suchen im Rahmen von «Service Learning» vermehrt Einsätze, wo Schüler betagten Personen vorlesen, Geschichten erzählen oder sie mit digitalen Kommunikationsmitteln vertraut machen. Freiwillige könnten bei solchen Begegnungen unterstützend mitwirken.

- **Multikulturelle Betreuung**

Mehr und mehr Bewohnerinnen und Bewohner werden in absehbarer Zeit einen Migrationshintergrund aufweisen. Folglich gilt es vermehrt Freiwillige mit Migrationserfahrung zu rekrutieren sowie die interkulturelle Kompetenz von einheimischen Freiwilligen zu fördern.

- **Corporate Volunteering**

Zahlreiche Unternehmen stellen ihre Angestellten punktuell oder regelmässig für Freiwilligeneinsätze zur Verfügung. Andere bereiten ihre Mitarbeitenden wenige Jahre vor der Pensionierung bewusst auf eine Freiwilligenarbeit vor. In diesem Rahmen wären Projekte mit lokalen KMU denkbar.

- **Anerkennungskultur**

Neben den bereits bestehenden Formen der Wertschätzung und Anerkennung der Freiwilligen kann sich das Betagtenzentrum in Zukunft auch von weiteren wirkungsvollen Formen inspirieren lassen, die in der Literatur genannt werden: Ausflüge, offizielle Ehrungen, Weiterbildungen, Mitsprachemöglichkeiten, Sichtbarmachen auf der Webseite und im Jahresbericht, Versicherung, Glückwunschkarte zum runden Geburtstag oder zum Dienstjubiläum.

- **Brücken bauen zwischen ambulanter und stationärer Betreuung**

Das Paradigma im Care-Bereich lautet auf Grund der demografischen Entwicklung und des zunehmenden Kostendrucks «ambulant vor stationär». Gleichzeitig dürfen diese ökonomisch geprägte Perspektive und Entwicklung durchaus kritisch hinterfragt werden. Die Einsamkeit und der Ressourcenverlust von betagten Personen in den eigenen vier Wänden wird selten thematisiert. Mit gezielter Aktivierung könnten körperliche, geistige, psychische, emotionale und soziale Ressourcen von betagten Personen, die daheim leben, gezielt erhalten und gefördert werden. Wenn sich die heutige Entwicklung fortsetzt und verschärft, dass betagte Personen in einem immer fragileren Zustand in Betagtenzentren kommen und sich Betagtenzentren zunehmend zu Demenzabteilungen und Palliativ-Stationen entwickeln, ist zu überlegen, ob Freiwillige des Betagtenzentrums zusammen mit dem Personal der Aktivierung ambulante Aufgaben bei Betagten in der Gemeinde oder im Quartier wahrnehmen sollen.

Literaturverzeichnis

- Aeschbach, Susanne (2003): *Freiwilligenarbeit in Alters- und Pflegeheimen. Eine qualitative Untersuchung zur Bewertung von Freiwilligenarbeit in Alters- und Pflegeheimen*. Bern: Edition Soziothek.
- Arpagaus, Jürg H.; Höglinger, Marc (2006): *Freiwilliges Engagement, Sozialkapital und Alterspflege in der Schweiz*. Zürich, FH Kalaidos.
- Benevol Freiwilligenagentur (2018): Alle Merkblätter.
www.benevol.ch/fileadmin/images/global/PDF/alle_Merkblaetter_benevol_07.17.pdf
[Stand: 1. Januar 2018].
- Bericht der eidgenössischen Kommission (1995): *Altern in der Schweiz. Bilanz und Perspektiven*. Bern: Eidgenössische Drucksachen- und Materialzentrale.
- Betagtenzentren Emmen AG (2014): *Konzept Interdisziplinäre Betreuung*. Emmen: Eigenverlag.
- Bundesamt für Statistik (2017): *Satellitenkonto Haushaltsproduktion 2016, Modul „Unbezahlte Arbeit“ der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE)*.
www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/unbezahlte-arbeit.assetdetail.3882343.html [Stand: 1. Januar 2018].
- Bundesamt für Statistik (2009): *Veränderungen beim Zeitaufwand für Haus- und Familienarbeit: 1997–2007 Zeitvergleiche zu den Resultaten aus dem Modul «Unbezahlte Arbeit» 1997, 2000, 2004 und 2007 der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE)*
www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.346965.html [Stand: 1. Januar 2018].
- Cipanu, Mara (2015): *Qualität in der Freiwilligenarbeit. Aus Sicht der FreiwilligenkoordinatorInnen*. Saarbrücken: Akademiker Verlag
- Freitag, Markus u.a. (2016): *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2016*. Zürich: Seismo.
- Hess, Beatrice; Nadai, Eva (1996): *Gratis, aber nicht umsonst. Freiwillige und ihre Arbeit*. Zürich: Eigenverlag.
- Höpflinger, François; Stückelberger, Astrid (1999): *Demografische Alterung und individuelles Altern. Ergebnisse aus dem nationalen Forschungsprogramm 32: Alter*. Zürich: Seismo.
- Lichtsteiner, Hans (1995): *Freiwilligenarbeit im Alter. Analyse und Massnahmen zur Förderung der Freiwilligenarbeit in Nonprofit – Organisationen*. Dissertation, Wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg (CH).
- Nadai, Eva (2001): Zur Bedeutung von Freiwilligenarbeit im Sozialbereich. In: Caritas Schweiz (Hg.). *Sozialalmanach 2001. Sozialpolitik in der Weltgesellschaft*. Luzern: Caritas, 167-180.

- Reifenhäuser, Carola; Bargfrede, Hartmut; Hoffmann, Sarah; Reifenhäuser, Oliver; Hölzer, Peter; Ternyik, Elisabeth; Dotterweich, Christine (2016): *Freiwilligenmanagement in der Praxis*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Rosenkranz, Doris; Görtler, Edmund; Limbeck, Brigitte (2014): *Woher kommen künftig die Freiwilligen? Engagementplanung als Zukunftsaufgabe für Kommunen und Verbände*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa
- Schwarzmann, Ueli (2000): Freiwilligenarbeit im Altersbereich. Perspektiven und Erfahrungen. Der Einsatz von Freiwilligen in den Altersheimen der Stadt Zürich. *Sozial Aktuell. Die Fachzeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Soziokulturelle Animation*, 32(19), 15-20.
- Simonson, Julia; Vogel, Claudia; Tesch-Römer, Clemens (Hrsg., im Auftrag vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2016): *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014*. Berlin: BMFSFJ, S. 528-531
- Stahelin, Liona (2000): Kritische Aspekte der Freiwilligenarbeit. In: Der Schweizerische Beobachter (Hg.). *Freiwilligenarbeit. Ein Handbuch*. Zürich: Jean Frey AG, 55-65.
- Studer, Sibylle; von Schnurbein, Georg (2013): *Integrierte Freiwilligenkoordination. Ein Leitfaden für Schweizer NPO*. Basel: CEPS
- Von Escher, Barbara (2011): Freiwilligenarbeit und Alter - Chancen und Grenzen.
In: *2011 Sozialalmanach Schwerpunkt: das vierte Lebensalter*. Luzern: Caritas Verlag
- Wehner, Theo; Güntert, Stefan (2015): *Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation*. Heidelberg: Springer
- Wenzel, David u.a. (2012): *Motivation und Haltekraft im Ehrenamt*. Freiburg i.Br.: Centaurus Verlag

Autorin / Kontakt

Karin Blum, geboren am 24.12.1973, ist in Luzern aufgewachsen und wohnhaft. Seit 2014 leitet sie das Team Aktivierung und Alltagsgestaltung in der Betagtenzentren Emmen AG. Seit 2018 wirkt sie zusätzlich als Freiwilligen-Koordinatorin der beiden Betagtenzentren.

Kontakt: blum.karin@gmail.com