

Socius-Themenblatt

Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft

Inhaltsverzeichnis

1 Ausgangslage	2
1.1 Warum mit der Zivilgesellschaft zusammenarbeiten?	2
1.2 Wer ist die Zivilgesellschaft?	2
2 Zusammenarbeitsformen	3
2.1 Grundhaltung für eine gute Zusammenarbeit	3
2.2 Beispiele möglicher Zusammenarbeitsformen	3
2.3 Grenzen der Zusammenarbeit	4
3 Erfahrungswerte	5
3.1 Prozesssteuerung: wie viel Top-down, wie viel Bottom-up?	5
3.2 Aufgaben und Rollen der Projektleitung	6
3.2.1 Begleitung Freiwilliger	6
3.2.2 Vermittlung zwischen Parteien	7
3.2.3 Prozesssteuerung	7
3.2.4 Weitere Aufgaben der Projektleitung	7
3.2.5 Ressourcen	8
3.3 Welche Themen eignen sich für eine Zusammenarbeit?	8
3.4 Wer ist für welche Aufgabe geeignet?	8
3.5 Motivation und Unterstützung des Freiwilligen-Engagements	9
3.6 Zusammenarbeit und Schnittstellen	10
3.6.1 Freiwillige – Professionelle	10
3.6.2 Freiwillige – Milizsystem	11
3.7 Qualitätssicherung der Angebote	12

Das vorliegende Themenblatt fasst Erkenntnisse aus dem Programm Socius zusammen* und soll eine wertvolle, praxisorientierte Informationsquelle darstellen. Das Programm Socius wurde 2014 von der Age-Stiftung lanciert und umfasst zehn Projekte, in denen während fünf Jahren an guten Lösungen gearbeitet wurde. Eine Kurzform der Erkenntnisse ist die entsprechende Socius-Checkliste. Alle Dokumente sind unter www.programm-socius.ch zu finden.

* Die Erkenntnisse betreffen die Aufbau- sowie die erste Umsetzungsphase der Socius-Projekte, mit Stand Juli 2017, d.h. zwei Jahre Laufzeit der Projekte.

1 Ausgangslage

1.1 Warum mit der Zivilgesellschaft zusammenarbeiten?

Bestehende Kräfte nutzen

Die Zivilgesellschaft trägt bereits heute durch ihre freiwilligen und ehrenamtlichen Aktivitäten zur Versorgung älterer Menschen bei: pflegende Angehörige kümmern sich um ältere Verwandte, Nachbarn helfen beim Einkauf, Fahrdienste erleichtern den Arztbesuch etc. Somit bestehen bereits Kräfte, die im Rahmen von Projekten für eine bessere Versorgung von älteren Menschen genutzt werden können.

Mobilisierung zivilgesellschaftlicher Kräfte

Die Zusammenarbeit ermöglicht es, zusätzliche zivilgesellschaftliche Kräfte zu mobilisieren. Die Förderung des zivilgesellschaftlichen Engagements, sei es auf privater Ebene oder im Rahmen einer Vereinstätigkeit, ist notwendig, weil die Freiwilligentätigkeit zurzeit eher rückläufig ist.¹ Gerade Vereine haben teilweise Mühe, neue Mitglieder zu rekrutieren oder bestehende Mitglieder zu einer aktiven Rolle zu bewegen.

Legitimierung der Lösungsansätze für eine bessere Versorgung älterer Menschen

Die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft stützt sich auf das Prinzip der Demokratie und der Partizipation. Alle Bürgerinnen und Bürger sollen und dürfen zur Gestaltung der Gesellschaft beitragen, so auch zur Unterstützung von älteren Menschen. Ausserdem wissen die Betroffenen (Familien, Senior/innen) am besten, was sie brauchen und wie sie unterstützt werden können. In diesem Sinne legitimiert die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft die gewählten Lösungsansätze zur Versorgung älterer Menschen.

Es ist nicht ausschliesslich Aufgabe des Staates und auch nicht nur der Familie, ältere Menschen zu versorgen, wenn diese durch das fortgeschrittene Alter und Krankheit auf Unterstützung angewiesen sind; beide sind unter den aktuellen Umständen kaum in der Lage, dies zu leisten. Es geht darum, eine zivilgesellschaftliche Ergänzung für die Unterstützung älterer Menschen zu finden.

1.2 Wer ist die Zivilgesellschaft?

Der Begriff «Zivilgesellschaft» wird in verschiedenen Kontexten verwendet, um unterschiedliche Akteure und Prozesse «im Raum ‚zwischen‘ Staat, Wirtschaft und Privatsphäre/Familie»² zu bezeichnen. «Unter **civil society** sei hier die Gesamtheit der öffentlichen Assoziationen, Vereinigungen, Bewegungen und Verbände verstanden, in denen sich Bürger auf freiwilliger Basis versammeln.»³ Im vorliegenden Themenblatt fassen wir unter dem Begriff «Zivilgesellschaft» alle Akteure zusammen, die ehrenamtlich tätig sind und somit keine Entlohnung ihrer Arbeit erhalten, schliessen also im Gegensatz zur genannten Definition auch nicht-organisierte Privatpersonen mit ein. Ehrenamtlich Tätige können zum Beispiel:

- organisiert im Rahmen von Vereinen und Stiftungen (z.B. Seniorenvereine, organisierte Nachbarschaftshilfe, Fahrdienste, karitative Vereine) tätig werden
- als Einzelpersonen oder Personengruppen, die keiner Organisation angehören, aktiv werden

1 Freitag, Markus; Manatschal, Anita; Ackermann, Kathrin & Ackermann, Maya (2016): Freiwilligen-Monitor 2016. Zürich: Seismo.

2 Richter, Saskia (2016). Zivilgesellschaft – Überlegungen zu einem interdisziplinären Konzept. [Online: http://docupedia.de/zg/richter_zivilgesellschaft_v1_de_2016]

3 Pollock, Dettlef (2004). Zivilgesellschaft und Staat in der Demokratie. In Ansgar Klein, Kristine Kern, Brigitte Geißel & Maria Berger (Hrsg.), Zivilgesellschaft und Sozialkapital. Herausforderungen politischer und sozialer Integration (S. 23-40, bes. S. 27). Wiesbaden. [Zit. nach Richter, 2016].

Die Zivilgesellschaft kann also als intermediärer Bereich zwischen öffentlicher Verwaltung/Politik, Wirtschaft und Familie (inkl. Senior/innen) verstanden werden. Es gibt Mischformen der ehrenamtlichen und bezahlten Arbeit im Rahmen von Vereinen, wo z.B. der Vorstand ehrenamtlich tätig ist, eine Geschäftsstelle jedoch durch bezahlte Angestellte geführt wird.

Die Socius-Projekte zeigen, dass die Zivilgesellschaft ein breites Personenspektrum umfasst. Freiwillige können ältere und jüngere Menschen sein. Personen mit Migrationshintergrund engagieren sich ebenso wie alteingesessene Schweizerinnen und Schweizer. Die Erwartung, dass hauptsächlich Senior/innen andere Senior/innen unterstützen, bewahrheitet sich nicht. Es engagieren sich auch viele jüngere Personen für Senior/innen.

2 Zusammenarbeitsformen

2.1 Grundhaltung für eine gute Zusammenarbeit

Es bestehen verschiedene Sichtweisen der Zivilgesellschaft, die Einfluss auf Grundhaltung und Ausgestaltung der Zusammenarbeit ausüben. Vereinfacht können diese Sichtweisen folgendermassen dargestellt werden:

- Die Zivilgesellschaft ist ein eigenständiger Akteur, oder besteht aus eigenständigen Akteuren/Akteursgruppen. Sie verfügt über Entscheidungskompetenzen und kann von sich aus handeln sowie sich selbstständig organisieren, auch für die Versorgung von älteren Menschen. Die öffentliche Verwaltung oder die Projektleitung arbeitet mit Vertreter/innen der Zivilgesellschaft als ebenbürtige Partner/innen zusammen und ist nicht zwingend federführend.
- Die Zivilgesellschaft muss aktiv durch die Verwaltung oder eine Projektleitung einbezogen werden, da sie sonst nicht genug integriert und berücksichtigt wird. Federführend ist die Verwaltung oder Projektleitung, die Zivilgesellschaft trägt ihren Teil zur Arbeit bei.

Beide Sichtweisen sind insofern berechtigt, als oftmals eine Mischung aus diesen beiden Perspektiven die Realität richtig beschreibt. Je nach Sichtweise besteht eine andere Grundhaltung in der Zusammenarbeit:

- Die Zivilgesellschaft wird konsultiert (und ist somit Informationslieferantin)
- Die Zivilgesellschaft arbeitet mit (an der Erarbeitung und Umsetzung von Versorgungsmöglichkeiten für ältere Menschen)
- Die Zivilgesellschaft bestimmt mit, welche Lösungsansätze wie umgesetzt werden

Dabei muss immer wieder ausgelotet werden, wie stark die öffentliche Verwaltung oder die Projektleitung gewisse Prozesse anstösst und steuert (top-down) oder einfach an Prozessen teilnimmt, die durch die Zivilgesellschaft initiiert wurden (bottom-up).

2.2 Beispiele möglicher Zusammenarbeitsformen

Es besteht eine grosse Vielfalt an möglichen Zusammenarbeitsformen zwischen Verwaltung/Projektleitung und Zivilgesellschaft. Im Folgenden werden schematisch einige Zusammenarbeitsformen dargestellt, um konkret aufzuzeigen, wie diese aussehen können.⁴

⁴ Vgl. auch das Socius-Themenblatt «Gemeinwesenarbeit und Sozialraumorientierung».

Bevölkerungsanlässe

Während Bevölkerungsanlässen wird der Dialog mit den Betroffenen (Senior/innen, pflegende Angehörige etc.) gesucht. Die Betroffenen sollen sich zu verschiedenen Themen äussern und bei der Erarbeitung ebendieser mitwirken können. Methoden für Bevölkerungsanlässe sind zum Beispiel:

- Zukunftskonferenzen
- Quartiersspaziergänge
- World Café Veranstaltungen

Aufbau und Umsetzung von Angeboten

Im Rahmen von Arbeitsgruppen oder regelmässig stattfindenden Bevölkerungsanlässen arbeiten Akteure der Zivilgesellschaft am Aufbau von Angeboten für die Versorgung älterer Menschen. Ehrenamtliche können ausserdem diese Angebote selber umsetzen. Die Angebote sind inhaltlich sehr unterschiedlich und umfassen Bereiche wie Information (z.B. Seniorenzeitung), Bildung (z.B. Vorträge), Unterstützung pflegender Angehörigen (z.B. Hütedienst), Mobilität (z.B. Fahrdienst), Organisation von Veranstaltungen für Senior/innen etc.

Bereitstellen von Rahmenbedingungen für die Selbstorganisation

Die öffentliche Verwaltung oder die Projektleitung kann Rahmenbedingungen beeinflussen, welche die Selbstorganisation der Akteure aus der Zivilgesellschaft begünstigen. Die Gemeinwesenarbeit in Quartieren fällt in diese Kategorie, ebenso wie das Bereitstellen eines Raums für die Aktivitäten der Senior/innen oder die Finanzierung von Projekten der Zivilgesellschaft.

2.3 Grenzen der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft bietet nicht für alle Problemstellungen eine Lösung. Es besteht z.B. ein Spannungsfeld zwischen Ansprüchen an die Qualität der Dienstleistungen, insbesondere an die Fachlichkeit, und dem Einsatz von nicht freiwilligen Personen, die nicht immer die erwünschte Fachlichkeit und Professionalität mitbringen (und dies auch nicht leisten können müssen).

Auch ist zu beachten, dass zivilgesellschaftliche Organisationen nicht immer transparent und demokratisch legitimiert sind. Gerade wenn staatliche Aufgaben an die Zivilgesellschaft delegiert werden, muss sichergestellt sein, dass deren Erbringung nach fachlichen, rechtlichen und demokratischen Massstäben beaufsichtigt werden kann.⁵

Ein anderes Beispiel für die Grenzen der Zusammenarbeit besteht darin, dass es für manche Senior/innen schwierig ist, Hilfe von Freiwilligen in Anspruch zu nehmen, ohne eine Gegenleistung erbringen zu können (in Form von Bezahlung oder einer anderen reziproken Gegenleistung). Daher wird teilweise beobachtet, dass zwar viele Unterstützungsangebote für Senior/innen bestehen, diese aber eher wenig genutzt werden.

⁵ Vgl. Richter (2016), a.a.O.

3 Erfahrungswerte

3.1 Prozesssteuerung: wie viel Top-down, wie viel Bottom-up?

Die Gewichtung von Top-down und Bottom-up-Vorgehen kann sehr unterschiedlich ausgestaltet werden und hängt sowohl vom Projekthalt als auch von den lokalen Gegebenheiten ab. Es braucht jedoch immer Top-down- und Bottom-up-Prozesse, um mit der Zivilgesellschaft zusammenarbeiten zu können.

Nur bedingt steuerbare Prozesse

Bottom-up-Prozesse, und damit auch die Zusammenarbeit mit Freiwilligen, können nur bedingt gesteuert werden. Meistens geht es darum, die Prozesse zu moderieren und Bestehendes sichtbar zu machen, z.B. indem ein Nachbarschaftstag (durch die Stadt/Gemeinde organisiert) die bestehenden Nachbarschaften (d.h. die lebendige Zivilgesellschaft) ins Rampenlicht rückt.

Rahmenbedingungen schaffen und Ergebnisoffenheit

Die Verwaltung oder Projektleitung kann z.B. Rahmenbedingungen schaffen, damit gewisse bottom-up Prozesse überhaupt möglich werden (Bevölkerungsanlässe, Gemeinwesenarbeit etc.). Dabei ist es wichtig, die Ergebnisse des Prozesses offen zu lassen und somit den Initiativen der Zivilgesellschaft Raum zu geben. Zu viele Vorgaben (d.h. ein zu starkes top-down Vorgehen) können diese Initiativen aus der Zivilgesellschaft bremsen oder verunmöglichen. Diese Ergebnisoffenheit ist eine Herausforderung für die Projektleitungen, die im Rahmen ihrer Projektplanung gewisse Ziele verfolgen oder Themenstellungen anders einordnen als die Zivilgesellschaft.

Ergebnisoffen arbeiten heisst auch, die Akteure der Zivilgesellschaft zu fragen, wie sie am besten unterstützt werden können, anstatt ein Projekt aufgrund eigener, ungeprüfter Annahmen zu deren Bedarf zu planen.

Merkmale von bottom-up Prozessen

Bei der Steuerung (oder Moderation) sind ausserdem folgende Merkmale von bottom-up Prozessen zu beachten:

- Akteure der Zivilgesellschaft identifizieren sich häufig am stärksten **mit lokalen Problemstellungen**, d.h. dort, wo die Betroffenheit am höchsten ist. Dies ergibt einen Fokus auf die lokal im Quartier oder Dorf anstehenden Probleme und Lösungsansätze. Im Rahmen von regional angelegten Projekten ist dieser lokale Fokus teilweise nicht im Sinne des Gesamtprojektes, oder stellt zumindest die regionalen Fragestellungen in den Hintergrund.
- Bottom-up Prozesse brauchen einen **langfristigen Zeithorizont**, um sich entwickeln und festigen zu können. Es ist somit wichtig, die notwendige Projektdauer vorzusehen.

Tipps für die Projektleitungen

In jedem Fall ist eine Klärung der Grundhaltung und der damit verbundenen Vorgehen vorzunehmen, um das richtige Mass an top-down Steuerung und bottom-up Prozessen zu finden.

Eine Steuerung der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft ist nur bedingt möglich. Die Projektleitung kann jedoch Rahmenbedingungen schaffen, damit gewisse bottom-up Prozesse überhaupt möglich werden (Bevölkerungsanlässe, Gemeinwesenarbeit etc.).

Die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft erfordert eine Offenheit hinsichtlich der Ergebnisse der Zusammenarbeit, ohne diese aber ungeprüft zu akzeptieren.

Die Zivilgesellschaft kann gefragt werden, wie sie durch ein Projekt/die Verwaltung unterstützt werden möchte, damit die Zusammenarbeit jene Themen und Methoden betrifft, die für sie relevant sind.

Bottom-up Prozesse dauern länger. Somit muss eine adäquate Projektdauer vorgesehen werden, damit diese Prozesse stattfinden können.

3.2 Aufgaben und Rollen der Projektleitung

Die Projektleitung nimmt eine Schlüsselfunktion in der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft ein. Sie arbeitet oftmals direkt mit den Freiwilligen zusammen oder unterstützt jene Personen, die mit Ehrenamtlichen Projekte umsetzen. Ausserdem moderiert sie den Zusammenarbeitsprozess (3.1). Sie handelt somit auf verschiedenen Ebenen (Prozessebene, Begleitung von Einzelpersonen oder Gruppen, Projektplanung etc.). Je nach Situation nimmt die Projektleitung unterschiedliche Aufgaben und Rollen wahr.

3.2.1 Begleitung Freiwilliger

Die Zivilgesellschaft besteht im Wesentlichen aus ehrenamtlich Engagierten. Diese Freiwilligen brauchen Begleitung, auch für Initiativen, die aus der Zivilgesellschaft selber kommen. Diese Begleitung kann mehr oder weniger eng und intensiv erfolgen.

Intensität der Begleitung je nach Thema

Bei selbstorganisierten Initiativen ist z.B. die Rolle der Projektleitung je nach Thema unterschiedlich: politische Themen (z.B. Wohnen im Alter) müssen enger begleitet werden, weil es einer Koordination mit verschiedenen Verwaltungsstellen sowie einer Vermittlung zwischen den Akteuren der Zivilgesellschaft und der Politik bedarf. Initiativen wie Schreibdienste hingegen können durch punktuelle Unterstützung begleitet werden, da die Senior/innen selber die notwendigen Ressourcen mitbringen.

Überforderung vermeiden und Sicherheit geben

Freiwillige können sich überfordern. Eine Begleitung beugt Krisen vor. Ausserdem gibt sie Sicherheit, indem signalisiert wird, dass die Behörde die Aktivitäten unterstützt und je nach Projekt auch die Verantwortung übernimmt. Für die Projektleitung ist es immer wichtig zu überlegen, was den Freiwilligen zugemutet werden kann und wo allenfalls eine Überforderung auftreten könnte.

Reflexion der eigenen Tätigkeit

Freiwillige und die Projektleitung müssen Gelegenheit haben, ihre Tätigkeit zu reflektieren. Für die Ehrenamtlichen gilt es zu überprüfen, ob ihr Engagement nach wie vor ihren Kräften und Interessen entspricht und ob sie adäquat auf die

Bedürfnisse ihrer «Klient/innen» eingehen. Die Projektleitung ihrerseits muss laufend ihre Begleitungstätigkeit reflektieren, um das richtige Mass an Begleitung und Freiraum für Freiwillige zu finden.

Fach- und Methodenkompetenzen ergänzen

Je nach Thema und Projekt verfügen die Freiwilligen nicht über ausreichende Fach- und Methodenkompetenzen, z.B. im Projektmanagement oder in der Selbstevaluation, und müssen aus diesem Grund intensiver betreut werden. Eine Begleitung durch die Projektleitung ermöglicht es, die fehlende Fach- und Methodenkompetenzen zu ergänzen.

3.2.2 Vermittlung zwischen Parteien

Bottom-up Prozesse sind wie gesagt nur bedingt steuerbar und müssen ergebnisoffen geführt werden. Es kann sein, dass die von der Zivilgesellschaft initiierten Projekte oder geäusserten Bedürfnisse nicht immer den Handlungsmöglichkeiten einer Verwaltung oder anderen Organisation entsprechen. Auch können Akteure der Zivilgesellschaft und Verwaltung unterschiedliche Anforderungen (Zeitmanagement, Fachlichkeit etc.) an die Zusammenarbeit haben. Die Projektleitung kann eine vermittelnde Rolle übernehmen und Verständnis schaffen für die Anliegen der Parteien. So kann eine Verständigungs- und Dialogkultur zwischen Verwaltung und Freiwilligen wachsen.

3.2.3 Prozesssteuerung

Folgende Aufgaben in Zusammenhang mit der Prozesssteuerung fallen für die Projektleitung an:

Moderation der Zusammenarbeit

Die Projektleitung ist oftmals verantwortlich für die Moderation des Zusammenarbeitsprozesses (siehe hierzu Kapitel 3.1 zur Prozesssteuerung). Sie überlegt sich, wie aktiv sie steuernd eingreift und stellt die notwendigen Rahmenbedingungen für bottom-up Prozesse sicher.

Kontinuität sicherstellen

Die Projektleitung stellt die Kontinuität der Zusammenarbeit sicher, damit Vertrauen und gegenseitiges Kennenlernen möglich werden. Dies kann z.B. durch regelmässige Information oder jährlich durchgeführte Bevölkerungsanlässe erfolgen. Wichtig ist die Kontinuität auch, um die hohe Identifikation der Freiwilligen zu erhalten, denn letztere wollen oftmals eng in die Prozesse eingebunden werden (siehe hierzu auch Kapitel 3.5 zur Motivation der Freiwilligen).

3.2.4 Weitere Aufgaben der Projektleitung

Die folgenden Aufgaben werden ausserdem von der Projektleitung wahrgenommen:

Auswahl Freiwilliger für bestimmte Arbeiten

Nicht jede Person ist geeignet für jede Aufgabe, auch nicht im Bereich der Freiwilligenarbeit (siehe hierzu Kapitel 3.4). Die Projektleitung hat somit die Aufgabe, gezielt Freiwillige oder Organisationen, die über hinreichende Kompetenzen verfügen, für die zu bewältigenden Aufgaben zu wählen. Ein Besuchsdienst zur Entlastung von pflegenden Angehörigen setzt z.B. eine Schulung der Freiwilligen sowie Persönlichkeiten voraus, die mit der Pflege- oder Betreuungsaufgabe (z.B. Begleitung auf Toilette) umgehen können.

Erwartungsmanagement

Einbezug und Zusammenarbeit können Erwartungen und Hoffnungen bei den Akteuren der Zivilgesellschaft wecken. Aus diesem Grund ist es wichtig, frühzeitig die Grenzen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit aufzuzeigen und dadurch Enttäuschungen zu vermeiden. Zugleich ermöglicht es ein explizites Erwartungsmanagement, klare Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit zu schaffen.

Kontinuität der Arbeiten sicherstellen

Es kann vorkommen, dass Ehrenamtliche sich nur für kurze Perioden engagieren oder dass es in den Vereinen zu personellen Wechseln kommt. Die Projektleitung muss somit die Kontinuität der Arbeiten sicherstellen, indem sie die neuen Personen über den Stand der Arbeiten informiert und gegebenenfalls das Thema «hütet», bis es weiter bearbeitet werden kann.

3.2.5 Ressourcen

Partizipative bottom-up Prozesse bedürfen Ressourcen seitens der Projektleitung, denn die Begleitung von Freiwilligen und das ergebnisoffene Prozessmanagement sind ressourcenintensiv. Sie nehmen viel Zeit und allenfalls auch finanzielle Mittel in Anspruch. Oftmals werden die für die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft notwendigen Ressourcen unterschätzt.

Tipps für die Projektleitungen

Zu Beginn eines Projekts, welches die Zusammenarbeit mit der Zivilbevölkerung vorsieht, müssen die entsprechenden personellen, finanziellen und räumlichen Ressourcen eingeplant werden.

3.3 Welche Themen eignen sich für eine Zusammenarbeit?

Nicht alle Problemstellungen eignen sich für eine Zusammenarbeit mit Akteuren der Zivilgesellschaft. Themen, auf welche die Verwaltung oder die Zivilgesellschaft wenig Einfluss nehmen können (z.B. weil es überregionale oder sogar nationale Problemstellungen wie Finanzierungssysteme von Pflege- und Sozialleistungen betrifft) oder Themen, die politisch oder sachlich sehr komplex sind, können nur bedingt mit Freiwilligen bearbeitet werden. Das Thema Wohnen im Alter ist ein gutes Beispiel. Bürgerinitiativen können hierfür sehr wohl wichtig sein, bei der Erarbeitung konkreter Projekte bedarf es aber Kompetenzen der Raumplanung sowie des Einbezugs etwa einer Baukommission und eines klaren politischen Willens, in diesem Bereich überhaupt zu intervenieren.

Tipps für die Projektleitungen

Die Projektleitung muss daher immer wieder überprüfen, welche Themen sich zur Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft eignen und welche Grenzen für die Zusammenarbeit bestehen.

3.4 Wer ist für welche Aufgabe geeignet?

Je nach Aufgabe sind bestimmte Kompetenzen und Erfahrungen notwendig, um die Aufgabe mit der notwendigen Qualität ausführen zu können. Freiwillige bringen nicht immer diese Kompetenzen und Erfahrungen mit. Freiwillige können z.B. sehr gut bei der Organisation und Umsetzung von Veranstaltungen beigezogen werden. Sie sind auch sehr hilfreich bei der Erarbeitung von Projektideen und Lösungsansätzen. Wenn es dann um detaillierte Planungs- und konzeptuelle Aktivitäten geht, ist der Einsatz einer angestellten Fachperson meistens effektiver. Ebenso verhält es sich bei Entscheidungsprozessen, die auch politische Kompetenzen benötigen.

Bei der Umsetzung von Angeboten für Senior/innen, z.B. Besuchsdienste, muss genau überprüft werden, welche Kompetenzen vorhanden sein müssen, damit diese Angebote eine reelle Unterstützung darstellen. Bei Besuchsdiensten gilt es zu unterscheiden, ob der Besuchsdienst einfach dazu dient, einsame ältere Menschen in ein soziales Netzwerk einzubinden, oder ob es sich um einen Besuchsdienst zur Entlastung von pflegenden Angehörigen handelt. Letztere Art von Besuchsdienst benötigt Kompetenzen in der Pflege und Personen, die bereit sind, eine pflegebedürftige Person zu begleiten.

Tipps für die Projektleitungen

Die Projektleitungen müssen für gewisse Aufgaben eine differenzierte Auswahl der Freiwilligen anstreben.

Allenfalls ist es auch sinnvoll, zwischen verschiedenen Arten von Hilfestellungen zu unterscheiden. Eine punktuelle Unterstützung ist nicht gleichzusetzen mit regelmäßigen, z.B. wöchentlichen, Unterstützungsleistungen, da diese ganz unterschiedliche Engagements voraussetzen.

Die Schulung der Freiwilligen für Aufgaben, die bestimmte Kompetenzen benötigen, gehört ebenfalls zu den Handlungsmöglichkeiten der Projektleitenden; die Schulung kann gegebenenfalls durch eigenes Personal oder durch beauftragte Dritte angeboten werden.

3.5 Motivation und Unterstützung des Freiwilligen-Engagements

Da das Freiwilligen-Engagement nicht durch eine Lohnzahlung honoriert wird, besteht die Frage, aufgrund welcher Motivation Personen sich für das Freiwilligen-Engagement entscheiden und gegebenenfalls, wie dieses Engagement gefördert werden kann.

Warum engagieren sich Freiwillige?

Die Motivationen der Freiwilligen sind unterschiedlich und teilweise sehr persönlich. Folgende Elemente sind zu diesem Thema zu beachten:

- **Bewirken und Wirken:** Freiwillige wollen meist in ihrem direkten Umfeld etwas bewirken. Sie sind motiviert, konkrete Lösungen zu konkreten Problemen zu suchen – es soll hier bei uns besser werden. Die Gefahr besteht, dass die Problemlösungen mit einem sehr lokalen Fokus angegangen werden.
- **Karitative Ausrichtung/Helfen wollen:** Freiwillige wollen helfen und unterstützen. Es besteht die Gefahr, dass die Freiwilligen stark mit sich und ihrer Helferrolle beschäftigt sind und das eigentliche Ziel, für die hilfeschuchenden Menschen da zu sein und sich nach deren Interessen zu orientieren, aus den Augen verlieren.
- **Sein Hobby ausleben:** Durch die Freiwilligenarbeit können auch persönliche Hobbies ausgelebt werden (z.B. Veloreparaturen). Die Gefahr besteht, dass Freiwillige der hilfeschuchenden Person etwas aufdrängen, weil sie eine Aktivität besonders gerne tun, und dadurch die Bedürfnisse der hilfeschuchenden Person nicht angemessen berücksichtigen.

Warum muss das Freiwilligen-Engagement gefördert werden?

Es wird immer wieder festgestellt, dass ein freiwilliges Engagement zurzeit eher weniger oft gesucht wird. Vereine haben Mühe, neue Mitglieder zu rekrutieren. Auch ist die zeitliche Verfügbarkeit der ehrenamtlich Tätigen eingeschränkt. Ausserdem ist das Engagement der ehrenamtlich Tätigen teilweise weniger kontinuierlich als bei Fachpersonen. Daher kann es schwierig sein, Milizorganisationen und Freiwillige in ein Projekt mit hohem Verpflichtungsgrad einzubeziehen.

Wie kann das Freiwilligen-Engagement gefördert werden?

Es bestehen verschiedene Möglichkeiten, das Freiwilligen-Engagement zu fördern:

- Die ehrenamtlichen Aufgaben können **interessant gestaltet** werden, z.B. indem sie fachlich etwas bieten.
- **Wertschätzung**: Anlässe für Freiwillige, Artikel in Zeitungen und Magazinen zur Freiwilligentätigkeit etc. ermöglichen es, die ehrenamtliche Tätigkeit wertzuschätzen und sichtbar zu machen.
- **Weiterbildungen** zu relevanten Themen zeugen ebenfalls von Wertschätzung, sind interessant und ermöglichen es den Freiwilligen, neue Kompetenzen zu erwerben.
- Die Unterstützung der Freiwilligen durch das **Bereitstellen von Infrastruktur** (Räume, Webseite etc.) zeugt von Wertschätzung und macht die Freiwilligentätigkeit möglich.
- Die **finanzielle Unterstützung** eines Vereins zeugt ebenfalls von Wertschätzung und erleichtert die Freiwilligentätigkeit.

Insgesamt ist es hilfreich, in den Projekten «quick wins» (schnelle Erfolge) anzustreben, damit die Freiwilligen spüren, dass sie etwas erreichen können. Auch eine ressourcenorientierte Grundhaltung gegenüber dem Freiwilligen-Engagement ist förderlich: Freiwillige wissen und können sehr viel, und diese Ressourcen sind wertvoll für das Projekt.

Tipps für die Projektleitungen

Es ist wichtig, die Motivation der Freiwilligen zu beachten, diese gezielt durch Wertschätzung und Kompetenzerweiterung zu fördern und sich auch der möglichen Interessenkonflikte zwischen Freiwilligen und hilfesuchenden Personen/Themenstellungen bewusst zu sein.

In der Zusammenarbeit mit Freiwilligen sollten immer wieder konkrete Resultate und «quick wins» sichtbar gemacht werden, um die Motivation zu erhalten.

3.6 Zusammenarbeit und Schnittstellen

Freiwillige können als Akteure eines Netzwerks zur Versorgung älterer Menschen beitragen. Dabei entstehen Schnittstellen zwischen Freiwilligen und Professionellen sowie zwischen Freiwilligen und dem Milizsystem. Diese Schnittstellen beinhalten einige Herausforderungen.

3.6.1 Freiwillige – Professionelle

Zwei Themenstellungen sind zentral in der Zusammenarbeit von Professionellen und Freiwilligen. Einerseits müssen die Rollen zwischen Freiwilligen und Professionellen explizit geklärt werden. Andererseits müssen die verschiedenen Ansprüche an die Zusammenarbeit berücksichtigt werden.

Rollenklärung

Je nach Projekt und Projektphase gestalten sich die Rollen der Professionellen und Freiwilligen anders. Im Rahmen der Zusammenarbeit sind die Rollen inkl. deren Inhalte explizit zu klären, insbesondere auch bezüglich Verantwortlichkeiten, gegenseitiger Ansprüche, Schnittstellen zwischen den Arbeiten der Professionellen und der Freiwilligen.

Die Rollendefinition insbesondere der Professionellen hängt auch von der Grundhaltung bezüglich der Zusammenarbeit mit Freiwilligen ab. Soll die Fachperson einfach die Freiwilligen befähigen und fördern, oder erledigt sie gewisse Arbeiten anstelle der Freiwilligen?

Verteilung der Aufgaben im Rahmen der Angebotsgestaltung

Freiwillige können zusammen mit Professionellen Leistungen zur Versorgung älterer Menschen anbieten. Bei der Angebotsgestaltung muss die Verteilung der Aufgaben zwischen zivilgesellschaftlichen Kräften und Fachpersonen aktiv gestaltet werden. Teilweise können Doppelspurigkeiten entstehen, indem professionelle Anbieter und Ehrenamtliche ähnliche Leistungen erbringen. Auch besteht die Gefahr, dass bei einem zu starken Ausbau der professionellen Angebote im Tätigkeitsbereich der Freiwilligen das Engagement der zivilgesellschaftlichen Kräfte zurückgehen kann.

Bei der Erbringung verschiedener Unterstützungsleistungen können an den Schnittstellen zwischen Freiwilligen und professionellen Fachpersonen aufgrund unterschiedlicher organisationaler Rahmenbedingungen Schwierigkeiten der Zusammenarbeit entstehen.

Verschiedene Ansprüche an die Zusammenarbeit

Professionell und ehrenamtlich Tätige haben häufig unterschiedliche Bedürfnisse, Terminologien und Rhythmen. Die Professionellen wollen z.B. eine Sitzung mit Zielen und Traktandum, die ehrenamtlich Tätigen haben mehr Zeit und wollen während einer Sitzung Erfahrungen austauschen. Ehrenamtlich Tätige haben teilweise auch eine weniger analytische Perspektive und sind öfter von den eigenen Erfahrungen geleitet.

Auch in Haltungsfragen können sich ehrenamtliche und professionelle Akteure unterscheiden. Ehrenamtlich Tätige können eher sachorientiert arbeiten, professionelle Akteure müssen den Fokus stärker auf die Leistungserbringung richten (wofür sind wir bezahlt, was dürfen wir aufgrund unseres Leistungsauftrags nicht tun?). Hier können potentiell Koordinationsschwierigkeiten auftreten.

Tipps für die Projektleitungen

Eine sorgfältige und proaktive Rollenklärung kann langfristig zu einer konstruktiven Zusammenbeitskultur führen, wo Initiativen der Zivilgesellschaft eine gute Wirkung entfalten. Es entsteht dann die Gewissheit, dass man zusammen stärker ist: Betroffene und professionelle Akteure sind gemeinsam unterwegs.

Versorgungsnetzwerke, die aus freiwilligen und professionellen Akteuren zusammengesetzt sind, müssen aktiv und transparent gestaltet werden, damit die Zusammenarbeit an den Schnittstellen reibungslos erfolgen kann.

3.6.2 Freiwillige – Milizsystem

Freiwillige arbeiten in kleinräumlichen Umgebungen mit Politikern zusammen, die Teil des Milizsystems sind. Auch hier bedarf es einer Abstimmung zwischen Milizsystem und Zivilgesellschaft, denn unterschiedliche Kompetenzniveaus und Ansprüche können eine Zusammenarbeit erschweren. Es kann z.B. vorkommen, dass zivilgesellschaftliche Kräfte fachlich kompetenter sind als Politiker, die durch das Milizsystem an einem Projekt beteiligt sind.

Tipps für die Projektleitungen

Die Politik muss rechtzeitig in Projekte einbezogen werden, wenn es um Themen geht, die einer politischen Entscheidung oder der Unterstützung durch die Politik bedürfen.

3.7 Qualitätssicherung der Angebote

Freiwillige tragen zur Versorgung älterer Menschen bei. Für Projektverantwortliche stellt sich die Frage, ob und wie die Qualität der durch Freiwillige erbrachten Leistungen gesichert werden muss; dies insbesondere dann, wenn diese Leistungen aufgrund eines durch die Verwaltung initiierten und angeleiteten Projekts entstehen.

Tipps für die Projektleitungen

Die Ansprüche an die Qualität der durch Freiwillige erbrachten Leistungen muss thematisiert werden. Es muss auch berücksichtigt werden, dass nicht die gleichen Ansprüche gestellt werden können wie an professionelle Anbieter.