

FREIWILLIGEN-MANAGEMENT

Motivation wecken, Begleitung organisieren



VON HANS H. TH. SENDLER

Dr. Hans H. Th. Sandler ist nach langjähriger Führungsverantwortung in verschiedenen Funktionen des Gesundheitssystems in- zwischen bei der Beratungsagentur Eusendor mit Themen der Altersgesellschaft und der Gesundheits- und Sozialwirtschaft befasst.
Internet
<http://www.eusendor.com>

Die Gewinnung von Menschen zur freiwilligen Mitarbeit in sozialen Organisationen ist eine der Zukunftsaufgaben von Führungskräften in der Sozialwirtschaft. Allerdings braucht es für eine breite Förderung des bürgerschaftlichen Engagements auch der verbands- und einrichtungsübergreifenden Strukturen und Angebote.

Eine lebendige Freiwilligenkultur wird für Deutschland künftig zu den überraschenden Gemeinschaftsgütern zählen. Der absehbare demographische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Wandel wird zugleich die Rahmenbedingungen des Freiwilligensektors sehr verändern.

Dies beginnt bereits bei den Motivlagen in der Bevölkerung zur freiwilligen Tätigkeit, die künftig Veränderungen bei der Infrastruktur erfordern, um die Bedarfsdeckung zu sichern. Die Vernetzung mit den Arbeitgebern der beruflichen Felder potenzieller Freiwilliger aller Altersgruppen und besonders die Überleitung Älterer in freiwillige Arbeit als eine Form der Aktivität auch im Rentenalter ist zu fördern. Folgen ergeben sich auch für das professionelle Management in den einzelnen Einsatzgebieten und ihren Organisationen.

Zielorientiertes und gesellschaftlich wertvolles freiwilliges Engagement sind von großer Bedeutung, organisiert sich jedoch nicht von allein, auch wenn es der Initiative der Basis bedarf. Die Arbeits- und Funktionsfähigkeit der Rahmenstruktur ist Aufgabe der öffentlichen Gebietskörperschaften in Deutschland und – für das jeweilige Einsatzfeld – der bei den einsetzenden Organisationen für die Integration der Freiwilligen Verantwortlichen.

Für nachhaltigen Erfolg gerade auch in späteren Alterssegmenten ist hochprofessionelles Management erforderlich. Dieses kostet Geld. Der Verzicht

darauf wird aber noch teurer. Gleichwohl halten noch immer viele dieses für ein »weiches« politisches Thema. Oder man verweist auf eine vermeintlich zufriedenstellende Praxis. Impulse für die zukünftige Ausrichtung könnten deshalb im Zweifel in der Interessenkonkurrenz mit anderen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Anliegen zurückstehen oder sich, von Anfangsschritten abgesehen, selbst überlassen bleiben. Würde man dieser Einschätzung folgen, müsste unser Gemeinwesen dafür künftig, auch im internationalen Wettbewerb, schmerzlich büßen. Den Schaden aus einem Verharren hätten alle, wie umgekehrt auch den Nutzen aus gemeinsamem Zukunftsmanagement.

Die Gesellschaft – und ihre Funktionsträger bis hin zu Bund, Ländern und Kommunen und den einsetzenden Organisationen – sollte daraus wegen der langen Vorläufe jetzt Schlussfolgerungen ziehen und entsprechend handeln. Das gilt unabhängig von der weitgehend festgefahrenen Ausgangslage mit sich gegenseitig blockierenden Interessen. Die Aktivitäten der Bundesregierung zu einer Nationalen Engagementstrategie und des Bundesgesetzgebers zu einem Gesetz zur Einführung des Bundesfreiwilligendienstes, aber auch der Länder und Kommunen sowie der einsetzenden Organisationen sollten sorgfältig auf die Sicherung dieses überragenden Gemeinschaftsgutes ausgerichtet werden.

Die Überlegungen setzen bei der Motivlage der Bevölkerung an, die – jenseits aller »Pflichtenkultur« – dafür gewonnen werden muss. (1) Der Fokus liegt im Folgenden darauf, wie möglichst viele der Älteren erreichbar werden, indem bereits im Erwerbsleben angesetzt wird. Denn die Älteren werden künftig einen größeren Teil freiwilliger Arbeit übernehmen müssen. Fehlte eine Mobilisierung in früheren Phasen des Berufslebens, gibt es eine zweite Chance im Rahmen des magischen Dreiecks des Überleitungsmanagements in den Ruhestand. Denn die Motivlagen und Aktivitätspotenziale verändern sich längerfristig in Zyklen und in Anlehnung an bestimmte den Lebensaltern folgende Entwicklungsphasen. (2) Die folgenden Ableitungen mit Blick auf freiwillige Tätigkeit Älterer, insbesondere im Ruhestand, werden von drei Fragen her entwickelt. Wie kann es gelingen,

- noch rechtzeitig in der Berufsphase das Interesse für spätere freiwillige Tätigkeit in einem aktiven Alter zu mobilisieren? Dies muss zunächst ohne Impulse in Richtung bestimmter Themenfelder und späterer Einsatzorganisationen geschehen, geht es doch um Selbstfindung, nicht um Funktionalisierung zur Unzeit.
- den Übergang in Ruhestand und Ehrenamt verantwortlich und erfolgreich zu begleiten? Wichtiger als die Begünstigung eines bestimmten Einsatzgebietes ist es dabei, Freiwilligentätigkeit überhaupt durch Zuwachs neuer Kräfte zu stärken.
- das Interesse und die Bereitschaft zu freiwilliger Tätigkeit durch adäquate Begleitung möglichst lange zu erhalten, auch in Phasen des Zweifelns? Trotz aller Anstrengungen kann es Enttäuschungen geben. Wichtiger als der Verbleib in einer bestimmten Einrichtung ist dann die Rettung für freiwillige Tätigkeit überhaupt.

Organisationsübergreifende Anlaufstelle

Eine Anlaufstelle muss den Interessierten bereits zu einem frühen Zeitpunkt benannt werden können. Sie hätte die Aufgabe, unter Beachtung der Motivlage der potenziellen Freiwilligen hochprofessionell auf die Suche nach geeigneten Themenfeldern und Einrichtun-

gen und die beizeiten einsetzende Vorbereitung der Interessierten auf diese Tätigkeit hinzuwirken oder diesen Prozess selbst zu unterstützen. Diese Stelle sollte

- als erste (und pro Belegenheitskörperschaft einzige) obligatorische Anlaufstelle außerhalb jeden Wettbewerbs um die Ressource der Interessierten stehen, also strikt neutral sein. Denn Tauziehen und vielleicht sogar tendenziöse Beratung und Unterstützung würden abstoßen und könnten der Beginn des Verlustes dieser Personen für die nachhaltige freiwillige Arbeit in der Gesellschaft überhaupt sein. Zudem sind die einzelnen einsetzenden Organisationen für diese Aufgabe oft thematisch zu schmal angelegt und organisatorisch zu klein. Beim Scheitern des Einsatzes drohte der Verlust für die Gesellschaft insgesamt. Deshalb kann es unbeschadet des Subsidiaritätsprinzips Gründe geben, eine höhere Stufe in der Hierarchie der Organisationen zu wählen.
- in Richtung Arbeitswelt mit den Unternehmen (3) und Verbänden der Wirtschaft und den Verwaltungen vernetzt sein, in Richtung der freiwilligen Tätigkeit mit den Trägern und Verantwortlichen in den künftigen Tätigkeitsbereichen
- mit modernen technischen Methoden ausgestattet Informationsroutinen und persönliche Beratung anbieten und bundesweit präsent und vernetzt sein
- zugleich Ombuds-Funktion in Problemlagen aus Sicht der Freiwilligen haben und
- nach etwaigem Scheitern eines Anlaufs zur freiwilligen Arbeit den Suchprozess erneut beratend und vermittelnd einleiten sowie gegenüber dezentralen Kooperationspartnern auf transparente und abgestimmte Verfahren hinwirken und
- dauerhaft und für den aufgabenbezogen erforderlichen Kostenaufwand auskömmlich und unabhängig von Wettbewerbsmechanismen aus öffentlichen Mitteln finanziert sein.

Die Funktionsfähigkeit dieser Stelle ist von überragendem öffentlichem Interesse. Es wäre deshalb zu erwägen, sie unter Verantwortung, zumindest Fachaufsicht, der Gebietskörperschaft zu

stellen, Mindestmitteilungspflichten der übrigen Beteiligten zu begründen und die Informations-, Beratungs- und Vermittlungsarbeit für die Gesamtheit der Einzelfälle ausschließlich in den thematischen und vermittlungssteuernden Einfluss dieser Stelle zu legen. Deren Belegtgremium (auch im Kommunalbereich wäre beispielsweise ein Beirat möglich) könnte durchaus plural aus den Sphären der interessierten Organisationen besetzt werden. Unmittelbar richtungssteuernde Einflussmöglichkeiten der Politik und einzelner an der Akquise für ihren Tätigkeitsbereich interessierter Organisationen sollten in dieser Phase vermieden werden. In diesem Lichte sei nun für erforderliche Schritte beispielhaft an den Status quo bei den Beratungs- und Vermittlungsagenturen und hier tätigen Internetportalen angeknüpft.

Beratungs- und Vermittlungsstellen

Der Status quo wäre weiterzuentwickeln. Bei den vorhandenen Typen von Beratungs- und Vermittlungsstellen, u. a. den Freiwilligendiensten aller Generationen, den Freiwilligenagenturen, den Seniorenbüros und den kommunalen Anlaufstellen etwa in Baden-Württemberg ist viel Einsatz vorhanden. Bekanntermaßen ist jedoch die Finanzierung und Anerkennung oftmals, die Konkurrenzfreiheit fast immer gefährdet. Am nächsten kommen dem Bedarf wohl die kommunalen Anlaufstellen in Baden-Württemberg.

Zur Stabilisierung der erforderlichen Funktionen, auch auf der Basis verhandelter und tragfähiger Konditionen, könnten gezielte Modelle gegebenenfalls auch ohne gesetzliche Regelung entwickelt werden, vorzugsweise in Mentorenschaft der öffentlichen Hand zum bundesweiten Einsatz, also mit entsprechender Meinungsbildung und finanzieller Beteiligung der einzubeziehenden Ebenen und Sphären.

Es steht allerdings infrage, ob eine funktionsfähige organisatorische Verfestigung in Richtung der angesprochenen Infrastruktur im zivilgesellschaftlichen Raum – oder zumindest im Dritten Sektor – überhaupt und angesichts des Bedarfs im demographischen Wandel mit der erforderlichen Geschwindigkeit aus freien Stücken entwickelbar ist. ▶

Manches spricht deshalb dafür, gegebenenfalls auf gesetzlichem Wege Klarheit zu erzielen, die den Handlungsspielraum der Beteiligten im Übrigen unberührt lässt. Die Sicherung des Potenzials der Freiwilligen in unserer Gesellschaft ist für unsere Prosperität tatsächlich von prägender, überragender Bedeutung. Sie wäre ohne solche Infrastruktur gefährdet. Deshalb könnte es sich anbieten, in Anlehnung an die Figur des Anschluss- und Benutzungszwangs in der Daseinsvorsorge (z. B. Wasserversorgung) durch landesgesetzliche, gegebenenfalls bundesrechtlich flankierte (4) Regelung Kooperations- und Informationspflichten für die in die verschiedenen Richtungen Beteiligten gegenüber einer obligatorischen kommunalen Anlaufstelle vorzuschreiben und deren Aufwand über obligatorische Vermittlungsgebühren zulasten der einsetzenden Stellen aufgrund einer kommunalen Gebührensatzung zu regeln (Konnextätsprinzip).

Internetportal nutzen

Portale im öffentlichen Interesse müssen mit ihrem Kostenaufwand auf tragfähigen Finanzierungsgrundlagen ruhen, plural ausgerichtet und dabei interessenneutral, qualitätsgesichert und niedrigschwellig im Zugang sein. Umso besser, wenn sie Kommunikationsfunktionen und Anregungen zur Kreativität auf dem angestammten Themenfeld bieten.

Erforderlich für den Zweck der – in dieser Reihenfolge – informierenden, beratenden und vermittelnden obligatorischen ersten Anlaufstelle ist die Abstimmung mit der die Beratung durchführenden Organisation, vor allem, wenn sie mit dem Portalträger nicht identisch ist. Die Übernahme und Pflege eines interessenunabhängigen Suchsystems zum Detailabgleich von Einsatzstellen mit den Ausgangsmotiven potenzieller Freiwilliger wäre hilfreich, würde aber die persönliche Beratung vor Ort nicht ersetzen können. Auch für diesen Zweck sollte eine an nachhaltiger Stützung freiwilliger Tätigkeit interessierte öffentliche Stelle Überwachungsfunktion ausüben.

Das junge Web-Portal »Engagiert in Deutschland« (5) könnte hier künftig einen Platz einnehmen. Die Funktion von historischer Bedeutung wird in dieser Konstruktion um Integration und Ak-

zeptanz des maßgeblichen Umfeldes zu ringen haben. Denn auch hier gibt es – nicht immer in dem erforderlichen Sinn interessenneutrale – Konkurrenz.

Pflege der Bereitschaft bei den einsetzenden Stellen

Erfolgreich in der Werbung und damit der Gewinnung von Freiwilligen in Verbindung mit der Anlaufstelle für seinen Tätigkeitsbereich wird eher sein, wer

- potenziellen Interessenten ein breiteres Spektrum möglicher Einsatzfelder anbieten kann, das Perspektiven zur Entwicklung mit Freiheitsräumen eröffnet und den subjektiven Wünschen und Motiven möglichst entsprechende Tätigkeiten enthält

kurz: wer auf der Höhe der Zeit erfindungsreich mit modernen und erprobten Methoden arbeitet, die bei den potenziellen Freiwilligen auf vorbehaltlose Akzeptanz und gute Resonanz stoßen, zumal wenn diese sie in ihrem sonstigen Leben als positiv kennengelernt haben. Hier kann die professionelle Anleihe bei den Prinzipien erfolgreichen, lebenszyklusorientierten Personalmanagements und motivierender Führungsstile der Privatwirtschaft durchaus hilfreich sein.

Das Engagement muss sich in der örtlichen und regionalen Bevölkerung als Freude bereitend herumsprechen können.

Vieles davon klingt selbstverständlich und wird auch bereits Teil erfolgreicher Praxis sein. Manches wird kleine Träger an strukturelle Grenzen stoßen

»Mit Menschen könnte ein persönlicher ›Businessplan‹ für den Ruhestand entwickelt werden«

- Interesse durch genaue Beschreibung der Aufgabe und ihrer Bedeutung in der Gesellschaft mit ihren Zusammenhängen weckt und zugleich das Faszinationspotenzial für die Tätigkeit im zivilgesellschaftlichen Engagement beleuchtet, auch um Lebenssinn und Alternativen zu bisherigen Erfahrungen nachvollziehbar und dann im Routinebetrieb auch praktisch erlebbar zu machen
- zu erkennen gibt, dass ihm die Erfüllung seiner Unterstützer im zivilgesellschaftlichen Engagement am Herzen liegt und seine Werbung sich nicht im Appell an altruistischen Einsatz erschöpft
- Wege zur näheren Sondierung von Interessen, speziellen Kenntnissen und Fertigkeiten anbietet und für ein ausgefeiltes Fortbildungskonzept sorgt
- von gedeihlichen Rahmenbedingungen in seiner Einrichtung überzeugen kann, durch Atmosphäre, Klima, Milieu und vieles andere (z. B. auch Ersatz außergewöhnlicher Fahrtkosten und Reduzierung bürokratischer Lasten)

lassen, die durch Kooperationen verschiedener Art überwunden werden können. Was all dies im Einzelnen bedeutet und an Gestaltung erfordert, hängt von den konkreten Verhältnissen jeder Organisation ab und muss in deren Licht entwickelt und gepflegt werden. Das kann so weit gehen, die Organisation selbst auf Weiterentwicklungsbedarf zu überprüfen.

Die Führungseigenschaften, die für die nachhaltige und allen Entwicklungen flexibel anpassbare Umsetzung eines solchen Konzepts in den Einrichtungen erforderlich sein werden, sollten trotz des hohen Qualifikationsstandes auf der Führungsebene sozialer Dienste nicht schlechthin als selbstverständlich vorhanden vorausgesetzt werden. Hier könnten oftmals zur erfolgreichen Einbindung des Laienelements und des zivilgesellschaftlichen Engagements weitere Professionalisierung und Qualitätssicherung durch zusätzliche berufliche Bildung der verantwortlichen Hauptamtlichen und neue konzeptionelle Ansätze mit Unterstützung spezialisierter Experten erforderlich werden.

Das »magische Dreieck« nachberuflicher Engagement-Förderung

Ohne Perspektive für ein aktives Altern droht vor der Rente der (ähnlich dem Weg in die »innere Kündigung«) unmerklich Jahre vorher beginnende »Sinkflug«, der mit Verlangsamung einhergeht und oft im »Absturz« endet.

Erster Eckpunkt des magischen Dreiecks: Eingebettet in auf Mitarbeiterorientierung angelegte betriebliche Gesundheitsförderung, als Teil eines umfassenderen demographieorientierten Personalmanagements, sollte deshalb der Arbeitgeber für Altersgruppen beispielsweise ab 55 Jahren Anstoß und Gelegenheit zur Reflexion über künftige persönliche Lebensbilder im Alter und entsprechende Identitätssuche und Selbstfindung geben. Das wäre auch Voraussetzung für einen »psychologischen Vertrag« unter positivem Vorzeichen, an dem dann beide Seiten Interesse haben werden (vgl. Sendler, Hans H. Th., Überleitungsmanagement in den aktiven Ruhestand – aus der Sicht der Gesundheitsförderung, BKK Gesundheitsreport 2010 S. 32 ff.)

Zweiter Eckpunkt des magischen Dreiecks: Der Prozess persönlicher Sondierung muss die Vergewisserung über die gewachsenen und offenbar gewordenen eigenen Fähigkeiten und Wünsche (z. B. durch einen »Profilpass« für Ältere oder mit einem gereiften persönlichen »Businessplan« für ein aktives Alter) umfassen, die auf Zukunftspräferenzen deuten werden. Er kann in verschiedene Schlussfolgerungen und Zukunftspläne münden, insbesondere den Wunsch, im Rentenalter noch altersgerecht erwerblich tätig zu sein.

Dritte Eckpunkt des magischen Dreiecks: Geweckt werden könnte auch der Wunsch, sich bestimmten Gebieten freiwilliger Arbeit zuzuwenden.

Für den letzteren Fall bedarf es wegen der empfindlichen Motivlage der potenziellen Freiwilligen einer verlässlichen organisationsübergreifenden Anlaufstelle und anschließender Begleitung.

Hans H. Th. Sendler

Auch auf die einzelnen Organisations-sphären bezogene Modellverfahren bieten sich an – gegebenenfalls in Fortentwicklung vieler bereits vorhandener und bisher erfolgreicher Ansätze. Dazu – auch zur Verzahnung von Hauptamt und freiwilliger Tätigkeit – gibt es zukunftsweisende Ideen und Konzepte.

Anmerkungen

(1) Z. B. Beschluss der Bundesregierung zu einer Nationalen Engagementstrategie vom 6.10.2010; vorausgehend 6. Altenbericht, die Ergebnisse der 3. Welle des Freiwilligensurveys und die Empfehlungen der Akademiengruppe »Altern in Deutschland«, Empfehlungen und Materialien »Gewonnene Jahre« 2009; Nationales Forum für Engagement und Partizipation und Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, Hg., Engagement ermöglichen – Strukturen gestalten, Handlungsempfehlungen für eine nationale Engagementstrategie, Berlin, Juli 2010; Bündnis für Gemeinnützig-

keit, »Genshagener Erklärung« vom 4.2.2010; Forum Bürgergesellschaft, »Eckpunkte einer Engagementstrategie für Ältere« der Stiftung Bürger für Bürger am 23. und 24. 4. 2010 in Diedersdorf (»Diedersdorfer Impulse«); Sendler, Hans H. Th., Beweggründe zivilgesellschaftlichen Engagements, Sozialwirtschaft 3/2010 S. 36 f.

(2) Hier liegt die tiefere Begründung für die zunehmend favorisierten und ausgereiften lebenszyklusorientierten Konzepte des Personalmanagements; siehe mit weiteren Nachweisen z. B. Flüter-Hoffmann, Christiane, DekaBank-Ergebnisbericht »Lebenszyklusorientierte Personalpolitik – »Work-Life-Balance«-Modelle und »Demographietools« für die betriebliche Praxis«, Studie im Auftrag der DekaBank 30.10.2006; dieselbe, Prinzip Lebenszyklus, Wirtschaft und Unterricht, Informationen aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln für Pädagogen, Nr. 7/2009; Kruse, Andreas, Arbeitsmodelle der Zukunft, Lebenszyklusorientierung und

veränderte Personalaltersstrukturen, RHI Position Nr. 6, München 2009; Stettes, Oliver, Effiziente Personalpolitik bei alternden Belegschaften, Köln 2010.

(3) Insoweit unter den Leitlinien der Corporate Social Responsibility; siehe Zwischenbericht zur Entwicklung einer nationalen CSR-Strategie – »Aktionsplan CSR in Deutschland«, Internet <http://www.csr-in-deutschland.de>.

(4) Siehe allerdings die Diskussion um das Gutachten von Igl, Gerhard, Fördermöglichkeiten des Bundes bei lokalen und regionalen Infrastrukturvorhaben auf dem Gebiet des bürgerschaftlichen Engagements, Rechtsgutachten erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Kiel 2010, z. B. Klein, Ansgar, Nachhaltige Engagementinfrastrukturen: Kommentar zum Rechtsgutachten von Prof. Igl, Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, Newsletter 17/2010.

(5) Internet <http://www.engagiert-in-deutschland.de>. ■