

# Aktivierung der Aktiven

■ Doris Rosenkranz und Jürgen Schill

*Ohne mehr Freiwillige werden viele soziale Einrichtungen und Dienste in den nächsten Jahrzehnten ihr Angebotsprofil schwer halten und schlechter finanzieren können. In Zukunft entscheidet über die erfolgreiche Positionierung am Markt daher auch die Fähigkeit einer Organisation, qualifizierte Freiwillige zu finden, zu halten und dabei die Qualitätsstandards für die Dienstleistungen aufrechtzuerhalten. Das stellt an das Management zahlreiche Herausforderungen.*

Freiwillige oder Ehrenamtliche, bürgerschaftlich Engagierte oder wie immer sie in der Praxis genannt werden, sind eine feste Ressource in vielen sozialen Diensten und Einrichtungen. Die Ergebnisse des vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend initiierten »Freiwilligensurveys« sind inzwischen fast schon Allgemeinut: Nahezu jeder dritte Bürger Deutschlands über 14 Jahre engagiert sich ehrenamtlich in verschiedenen Bereichen, von Altenarbeit über Naturschutz bis zum Sport.

Im Auftrag des Konzerns AMB Generali AG wurde jüngst der »Engagementatlas 2009« vorgelegt und auch nach der Wertschöpfung des ehrenamtlichen Engagements gefragt (vgl. Kasten, S. 9). Die Studie kommt auf die Zahl von circa 4,6 Milliarden Stunden pro Jahr in Deutschland. Um die Wertschöpfung bürgerschaftlichen Engagements zu skizzieren, wurde diesem Engagement einen Stundensatz von 7,50 Euro zugrunde gelegt. In einer einfachen Kalkulation ergibt sich damit eine Wertschöpfung von rund 35 Milliarden Euro pro Jahr.

Ein Beispiel: Für die Johanniter-Unfall-Hilfe engagieren sich rund 22.500 Ehrenamtliche, im Schnitt 5,3 Stunden pro Woche. Den Wert exemplarisch ebenso mit dem gleichen Faktor umgerechnet, ergibt sich allein hier auf das Jahr eine Wertschöpfung der Ehrenamtlichen von über 46 Millionen Euro.

## Der aktive Bürger – ein sich verknappendes Gut

Im Sinne des Soziologen Robert D. Putnam sind diese Zahlen durchaus als Stärkung des Sozialkapitals einer Gesellschaft zu verstehen. Der Idealtyp des »aktiven Bürgers« engagiert sich für die Gemeinschaft, ohne auf monetäre Entschädigung zu setzen. Doch auch dieser potenziell »aktive« Bürger muss häufig erst aktiviert, muss gewonnen und betreut werden, wenn er in bestehenden Institutionen und Wohlfahrtsverbänden effektiv mitarbeiten soll.



*Prof. Dr. Doris Rosenkranz lehrt Soziologie an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt und leitet den Studienschwerpunkt »Soziales Management«. E-Mail [rosenkranz@fh-wuerzburg.de](mailto:rosenkranz@fh-wuerzburg.de)*



*Jürgen Schill ist Leiter Ehrenamt in der Bundesgeschäftsstelle der Johanniter-Unfall-Hilfe e. V. in Berlin. E-Mail [juergen.schill@juh.de](mailto:juergen.schill@juh.de)*

Dabei zeichnet sich ab, dass die Akquise von Ehrenamtlichen künftig eher schwieriger werden wird. Die Ehrenamtlichen sind bislang häufig eher akzeptiert als gewollt. Künftig wird aus ihnen jedoch, ökonomisch betrachtet, ein knappes und begehrtes Gut werden, um das mehrere Dienstleister werben. Dies hat in erster Linie demografische Gründe. So ist durch die Veränderung der Indikatoren Fertilität, Mortalität und Migration mit einem Rückgang der Bevölkerungszahl zu rechnen. Für das gesamte Bundesgebiet konstatiert das Statistische Bundesamt in der 11. Bevölkerungsvorausberechnung, mittlere Variante beispielsweise einen Rückgang gegenüber 2005 um 17 Prozent bis zum Jahr 2050. Vor allem durch den Rückgang der Fertilität – die Verschlankung des Jugendsockels – wird es wohl einen Arbeitskräftemangel geben, der sich bereits ab dem Jahr 2010 bemerkbar machen wird. Dieser Mangel wird sich in einer geringeren Nachfrage nach den mitunter schwach entlohnten professionellen Arbeitsplätzen im Bereich der Sozialen Arbeit genauso zeigen wie in der Akquise von Ehrenamtlichen, um die mehrere Dienste und Einrichtungen konkurrieren werden. Und die Ehrenamtlichen werden künftig womöglich stärker als bisher auch zur Kompensation von professionellen Leistungen eingesetzt, nicht nur zur Ergänzung, wie Entwicklungen im Seniorenbereich bereits andeuten.

Als Beitrag zu einer Diskussion, die diese Veränderungen stärker als bisher auch strategisch aufgreift, sehen wir die nachfolgenden Aspekte als zentral an.

## Freiwilligenmanagement

Die ehrenamtliche Tätigkeit in der Sozialwirtschaft muss von den Verbänden, den Einrichtungen und Diensten nicht nur akzeptiert werden, sondern aktiv gewollt und unterstützt werden, damit sie zu guter Qualität führt. Daraus muss sich das Selbstverständnis entwickeln, dass Freiwillige und Ehrenamt integraler Teil des Personalmanagements innerhalb der Sozialwirtschaft sind.

Der Umgang mit dem Ehrenamt ist dabei künftig als spezielles Charakteristikum gelingender Sozialer Arbeit zu verstehen: Ehrenamt ist kein Anhängsel, funktioniert nicht nebenbei und ist zudem nicht kostenlos zu haben.

Künftig wird es nicht darum gehen, eine möglichst große Zahl von Ehrenamtlichen anzusprechen, sondern die Mitarbeit qualifizierter Freiwilliger zu gewinnen und die Qualität der Dienstleistung zu gewährleisten. Gleichzeitig erweitert sich in manchen Bereichen das Leistungsangebot speziell durch die Ehrenamtlichen: Bei der Johanniter-Unfall-Hilfe etwa gibt es beim Menü-Service Freiwillige, die nicht nur das »Essen auf Rädern« ausliefern, sondern auf Wunsch der Kunden auch beim Mittagessen Gesellschaft leisten. Ein Plus, das mit Hauptamtlichen nicht darzustellen wäre.

Bewährt hat sich als erster Schritt in der strategischen und operativen Umsetzung eine Situationsanalyse. Abgefragt werden intern der konkrete Bedarf an Ehrenamtlichen, ihre gewünschten Qualifikationen, der Stundenumfang etc. Parallel geht es um eine Analyse der internen Strukturen, die eine Auswahl und Begleitung der Ehrenamtlichen möglich machen, u. a. mit diesen Inhalten: Welche Aufgaben werden an Ehrenamtliche ausgelagert, wer ist Ansprechpartner, wer kümmert sich um Betreuung und Beschwerden, welche Anerkennung und welche Entschädigung kann der ehrenamtliche Mitarbeiter erwarten etc.?

Dies erfordert im besten Falle einen runden Tisch, an dem Geschäftsführer, professionelle Mitarbeiter sowie – soweit bereits vorhanden – Ehrenamtliche gemeinsam die Strukturen klären. Im Sinne einer effektiven Vorarbeit führt dies zu klaren Tätigkeitsbeschreibungen für die Ehrenamtlichen, zu Auswahlgesprächen und in der Folge zur Auswahl von Ehrenamtlichen mit Probezeit und klar definierten Strukturen. Aufseiten der Hauptamtlichen münden diese Ziele in klare Arbeitsaufgaben und Zeitfenster für die Ehrenamtsbetreuung in den Stellenbeschreibungen. Im Wesentlichen setzen diese Überlegungen auf das Konzept des Managements von Ehrenamtlichen (vgl. Rosenkranz, Weber 2002) als Teil der Personalentwicklung und der Qualitätssicherung.

Um die Arbeitssituation und Zufriedenheit von Ehrenamtlichen zu erfragen, hat der Bundesvorstand der Johanniter-Unfall-Hilfe die bundesweit rund 24.000 Ehrenamtlichen Mitarbeiter der Organisation standardisiert befragt (vgl. SOZIALwirtschaft aktuell 19/2008). Gefragt wurde u. a., wer den Ehrenamts-Beauftragten vor Ort kennt: Gibt es einen Ansprechpartner auf Ortsverbands-, Kreis- oder Regionalverbandsebene, der sich speziell um Ehrenamtliche kümmert? Diese Frage haben fast zwei Drittel der Ehrenamtlichen in der Johanniter-Unfall-Hilfe bejaht (64 Prozent). Allerdings kann ein gutes Viertel der Befrag-

ten diese Frage nicht beantworten. Von allen, die von einem konkreten Ansprechpartner wissen, kennen 80 Prozent diesen persönlich. Jedem Fünften dagegen ist dieser nicht persönlich bekannt. Die Johanniter-Unfall-Hilfe zieht nun aus diesen Defiziten Konsequenzen: Als Folge dieser Erkenntnis wird ein bundesweites Netz an Ehrenamtskoordinatoren geschaffen. Die Johanniter Akademie Münster bietet hierfür künftig einen organisationsinternen Ausbildungsgang als Ehrenamtskoordinator an.

## Zielgruppen und Anerkennung

Angesichts der demografischen Veränderungen sind Erfahrungswissen und Einsatzbereitschaft von älteren Menschen unverzichtbar. Ausgehend von dieser These fördert das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend neuerdings mit der Initiative »Alter schafft Neues« die Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements vor allem bei Senioren.

Tatsächlich liegt es nahe, in der steigenden Zahl von Senioren, die sich überwiegend bis in höhere Lebensalter einer guten Gesundheit erfreuen und – als Generation der deutschen Baby-Boomer – im Moment auch überwiegend finanziell abgesichert sind, eine Zielgruppe für Ehrenamtliche zu sehen, die sich stärker als bisher aktivieren lässt. Die europäische Vergleichsstudie SHARE verdeutlicht, dass die Potenziale des bürgerlichen Engagements bei weitem noch nicht ausgeschöpft sind. Danach haben die Niederlande mit 21 Prozent der über 50-Jährigen die mit Abstand höchste Quote freiwilligen Engagements in Europa. Deutschland liegt dem gegenüber mit zehn Prozent nur auf einem unteren Mittelplatz.

Doch sind die Senioren tatsächlich die Retter des Sozialen (vgl. Aner, Karl, Rosenmayr 2007), sind sie diejenigen, die künftig die klammen Kassen am stärksten entlasten? Auch Menschen mit Migrationshintergrund oder mit geringerer formaler Bildung sind bisher kaum angesprochen und könnten stärker aktiviert werden. Und die Ergebnisse des Freiwilligenurvey zeigen auch in der zweiten Erhebung, dass viele Personen aus jenem Potenzial, das grundsätzlich an einem Ehrenamt interessiert ist, nicht wissen, wo sie sich informieren können und wie sie ein passendes Engagement für sich destillieren können (vgl. Gensicke, Picot, Geiss 2006). Und können durch Konzepte wie Corporate Volunteering von Berufstätigen oder spezifische Formen des Service Learning von Schülern und Studierenden nicht auch in Zukunft jüngere Zielgruppen als langfristige freiwillige Mitarbeiter gewonnen werden?

Dies alles wird dann am ehesten gelingen, wenn die einzelnen sozialen Einrichtungen und Dienste spezifische und individuelle Formen einer Anerkennungskultur entwickeln, die sich an den Motiven ihrer Freiwilligen orientiert und zudem langfristig auch zu einem Charakteristikum der Organisation wird. Das Ehrenamt kann dann attraktiver werden, wenn es – je nach Motivation – für die einen auf dem Arbeitsmarkt und bei Bewerbungen Vorteile bringt und für die anderen Geselligkeit, Spaß und Weiterbildung bietet.

Die Idee einer nationalen Ehrenamtskarte oder eines nationalen Freiwilligenpasses wie in Österreich und der Schweiz ist in Deutschland noch nicht verwirklicht. Im

Rahmen von regionalen oder lokalen »Ehrenamtscharts«, durchaus auch mit monetären Vorteilen etwa für den Einkauf, wie es sie teilweise bereits gibt, sind jedoch soziale Dienstleister gefragt, zusammen mit Kommunen und Landkreisen, Angebote zu schaffen.

### Ausbildung und Weiterbildung

Die Entwicklung der Ausbildung hat hier zwei Zielgruppen: die Studierenden sowie die professionellen Kräfte in der Praxis.

In den letzten Jahrzehnten stand die Professionalisierung Sozialer Arbeit im Fokus der Ausbildung in Deutschland. Gleichzeitig hat ein spürbarer Klimawechsel das Sozial- und Gesundheitswesen erfasst. Nun werden Sozialangebote primär als Kostenfaktor gesehen und einem erheblichen Legitimationsdruck ausgesetzt. In diesem Spannungsfeld sind auch die Hochschulen stärker als bisher gefordert, die Ausbildung der Sozialen Arbeit danach auszurichten und beispielsweise Fragen der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen stärker zum Lehrinhalt zu machen. Dabei müsste das Spektrum reichen von Aspekten der Auswahl und Gewinnung von Ehrenamtlichen, über steuer- und arbeitsrechtliche Fragen, die Konfliktprävention und Konfliktbewältigung bis hin zu einer stärkeren Reflexion der eigenen professionellen Berufsrolle.

Für professionelle Kräfte ergeben sich weitergehende Herausforderungen durch eine stärkere Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen. In der Ökonomie wird unter dem Stichwort »Optimierung von Wertschöpfungsketten« (supply chain management) intensiv diskutiert, inwieweit betriebliche Leistungen den Kundennutzen verbessern können (vgl. Reichwald, Piller 2006). Dabei geht es sowohl um eine neue Rolle der Akteure, nicht nur der Kunden und um deren Integration in die Wertschöpfung, als auch um die Analyse von Wertschöpfungsprozessen. Aus dieser rückt viel deutlicher die Rolle der Mitarbeitenden in den Fokus der Aufmerksamkeit. Bei sozialen Angeboten hängen die Qualität und der Erfolg der Dienstleistung untrennbar von der Ausführung der Leistungserbringung ab. Bevor eine Dienstleistung hinsichtlich der Wertschöpfungsprozesse für die Nutzer optimiert werden kann, muss sie zuerst den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verdeutlicht werden. Die professionellen Hauptamtlichen müssen daher nicht nur an der Optimierung von Arbeitsprozessen beteiligt, sondern auf ihren Umgang mit Ehrenamtlichen vorbereitet und trainiert werden. Für diese Form der Mitarbeiterorientierung bietet das Konzept des arbeitsplatzbezogenen Lernens eine plausible Lösung an.

Es ist zu befürchten, dass ohne angeleitete Lernprozesse der Erfolg in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen durch Mitarbeitende begrenzt wird, die ihre persönlichen, teilweise widersprüchlichen Rollenvorstellungen in den Arbeitsprozess einbringen. Dafür muss Lernen jedoch neu konzipiert werden. Es kann nicht länger nur um ein Lernen auf Vorrat (Learning in Advance) gehen, bei dem es ein Problem der Organisation und des Personals bleibt, seine Anwendbarkeit zu klären. Die betrieblichen Erfordernisse zielen eindeutig auf ein Lernen nach Bedarf (Learning on Demand), das an Weiterbildungsangebote neue Anforderungen stellt – und stärker als bisher angeboten werden muss.

### Fazit

Die Strukturen Sozialer Arbeit werden sich weiter wandeln. Der aktive Bürger mag heute noch ein Idealbild sein, aber nur mit ihm, so scheint es, werden soziale Einrichtungen und Dienste ihr Angebot künftig sichern können. Und damit zugleich mehr Akzeptanz erfahren. Wenn sich im Sinne Putnams mehr »aktive Bürger« beteiligen, wird dies zu einer Erhöhung des Sozialkapitals führen, von der auch die Soziale Arbeit profitieren wird – sofern sie strategisch und organisatorisch vorbereitet ist. ♦

### Literatur

- Aner, Kirsten; Karl, Fred; Rosenmayr, Leopold (Hg.) (2007): Die neuen Alten – Retter des Sozialen?. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gensicke, Thomas; Picot, Sibylle; Geiss, Sabine (2006): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004. Empirische Studien zum Bürgerschaftlichen Engagement; Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Putnam, Robert D. (1993): Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy, Princeton University Press.
- Reichwald, Ralf; Piller, Frank T. (2006): Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden: Gabler.
- Rosenkranz, Doris; Weber, Angelika (2002): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit; Weinheim: Juventa.

### Sozialkapital und Sozialwirtschaft

Unter sozialwirtschaftlichen Gesichtspunkten ist das Sozialkapital im Zusammenhang mit den Problemen bei der Bereitstellung sozialer Dienstleistungen und für die Fragen nach der künftigen Entwicklung der spezifischen Marktstrukturen für diese Tauschprozesse von besonderem Interesse. Gesamtwirtschaftlich und betriebswirtschaftlich kann das Sozialkapital als originäre Ressource zur Senkung der Transaktionskosten aufgefasst werden. Dieser Aspekt unterstreicht die Bedeutung und die besondere Rolle freigemeinnütziger Anbieter sozialer Dienstleistungen als vermittelnde Institutionen im Dritten Sektor zwischen den Polen Markt, Staat und Lebenswelt. Durch ihre verbandliche Verankerung in den Gemeinwesen bringen sie als Dienstleister zusätzlich Sozialkapital ein und verbessern damit die Rahmenbedingungen wesentlich.

Volker Andresen/Werner Geest



Quelle: Bernd Maelicke (Hg.): Lexikon der Sozialwirtschaft. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2007. 1.128 Seiten. 98,- Euro. ISBN 978-3-8329-2511-6. Seite 921.

## Deutschland engagiert sich. Heute und verstärkt auch in Zukunft

prognos

34,3% der Gesamtbevölkerung sind bürgerschaftlich engagiert.



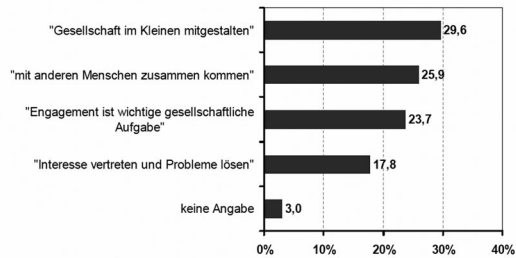
30%-Potenzial für zukünftiges Engagement

65,7% der Gesamtbevölkerung sind (noch) nicht bürgerschaftlich engagiert.

## Der Wunsch nach gesellschaftlicher Teilhabe dominiert

prognos

### Gründe für ein Engagement



## Im Süden boomt das Engagement

prognos



### Wo ist das Engagement besonders ausgeprägt?

Im Süden stärker als im Norden  
Im Westen stärker als im Osten

### Bundesländer im Vergleich

Baden-Württemberg	40%
Hessen	40%
Bremen	23%
Berlin	19%



## Der Beitrag bürgerschaftlichen Engagements zum Gemeinwesen ist eindrucksvoll

prognos

- im Durchschnitt **16,2 Stunden** freiwillige Arbeit pro Monat durch jeden Engagierten
- dadurch jährlich **4,6 Mrd.** Engagementstunden in Deutschland
- 7,5%** der Gesamtarbeitszeit in Deutschland entfallen auf bürgerschaftliches Engagement.
- entspricht ca. **3,2 Mio. Erwerbstätigen**
- 35 Mrd. €** trägt bürgerschaftliches Engagement zum Gemeinwesen bei. (bei Annahme von 7,50 € als Stundenlohn)

Land	Engagementanteil an gesamtwirtschaftlicher Arbeitszeit
Schleswig-Holstein	9,5%
Rheinland-Pfalz	8,8%
Niedersachsen	8,7%
Sachsen-Anhalt	8,3%
Nordrhein-Westfalen	8,3%
Baden-Württemberg	7,7%
Mecklenburg-Vorpommern	7,2%
Brandenburg	7,1%
Bayern	7,0%
Sachsen	7,0%
Thüringen	6,8%
Saarland	6,7%
Bremen	6,3%
Berlin	5,2%
Hamburg	4,3%
Bund gesamt	7,5%

## Ein Trendworkshop mit Experten zeigte, dass drei Tätigkeitsschwerpunkte an Bedeutung gewinnen werden

prognos



## Engagementatlas 2009

Die Deutschen leisten 4,6 Milliarden Stunden ehrenamtliche Arbeit im Jahr. Dies ist ein Ergebnis der Studie »Engagementatlas 2009« der AMB Generali Gruppe. Mehr als 44.000 Menschen in 439 kreisfreien Städten und Landkreisen wurden für die Studie von der Prognos AG befragt. Mehr als ein Drittel aller Bürgerinnen und Bürger engagiert sich im sozialen Bereich, für die Umwelt oder in Interessengruppen. Die Leistungen, die bürgerschaftlich Engagierte pro Jahr erbringen, entsprechen einer Arbeitszeit von 3,2 Millionen Vollzeitbeschäftigten. Besonders auffällig sind die regionalen Unterschiede innerhalb der Bundesländer: In einigen Landkreisen liegt die Engagementquote bei über 50 Prozent, in anderen unter 20 Prozent.

AMB Generali Holding AG, Aachener und Münchener Allee 9, 52074 Aachen, Telefon 0241 461-0, Fax 0241 461-1805, E-Mail info@amb-general.de, Internet <http://zukunftsfonds.amb-general.de>

Prognos AG, Goethestraße 85, 10623 Berlin, Telefon 030 520059-200, Fax 030 520059-201, E-Mail info@prognos.com, Internet <http://www.prognos.com>