

## **Schnittstelle zwischen Wirtschaft bürgerschaftlichem Engagement im demographischen Wandel weiterentwickeln**

### ***Zusammenfassung***

Gerade weil in der multisektoralen Rahmenstruktur des bürgerschaftlichen Engagements für freiwillige Tätigkeit verschiedene - je für sich legitime und nachvollziehbare - Kulturen aufeinander treffen, sind die Optionen im demographischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel groß. Der mögliche Nutzen für alle Beteiligten wird allerdings nur eintreten, wenn die Pluralität der beteiligten Milieus an den Schnittstellen zur Synergie gebracht wird, besonders auch für neue Korridore zur Gewinnung Freiwilliger unter stabilen Rahmenbedingungen.

Die Schnittstelle zwischen der Wirtschaft und der Sphäre des Engagements in Deutschland ist dazu ein Dreh- und Angelpunkt. Sie wird herkömmlich vor allem geprägt von Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und Corporate Volunteering, die nach den unternehmerischen Regeln interessante Einsatzfelder, aber auch klare Grenzen haben.

Besondere Entwicklungschancen bieten sich, wenn Unternehmen persönliches, individuelles Engagement ihrer - auch potenziellen - Belegschaftsmitglieder erwarten und unterstützen (mitarbeiterindividueller Ansatz). Freiwillige Tätigkeit steigert in der Regel - wie die Unternehmen zunehmend erkennen - die Kompetenz zugleich für den Beruf und hat noch weitere Vorteile auch für den Arbeitgeber. Sollen diese erwünschten Ergebnisse seitens der Unternehmen systematisch gefördert werden, ist bei der Infra- und Funktionsstruktur des Freiwilligenmanagements in einem weiteren Sinne anzusetzen. So könnte zugleich mehr Engagement erleichtert werden.

Unternehmen und Verantwortliche potenzieller Einsatzfelder haben insoweit im Ergebnis gleichgerichtete Interessen und für die Realisierung zudem ähnliche Strukturfragen zu bewältigen. Es liegt deshalb nahe, förderliche Lösungen zwischen den beteiligten Sektoren gemeinsam auf den Weg zu bringen.

Deshalb sollten die Verständigungen über die entsprechenden gemeinsamen Interessen intersektoral gesucht und gegebenenfalls die für eine Routinisierung erforderlichen strukturellen Vorkehrungen getroffen werden.

Die Zeit für entsprechende Initiativen ist reif, zumal bürgerschaftliches, freiwilliges Engagement sich immer stärker zu einem Standortfaktor entwickelt.

## Thesen

### **Prämissen**

- Engagement durch freiwillige Tätigkeit ist mit den daran in verschiedenen Rollen Beteiligten eine bedeutende gesellschaftliche Produktivkraft. Es wird immer deutlicher auch zu einem nennenswerten *Standortfaktor* in Deutschland, selbst wenn die Bezüge zu den einzelnen Unternehmen sehr verschieden sein können und nicht immer sogleich deutlich zutage treten. Denn es knüpft an die wichtigste Ressource überhaupt an: die Kompetenz und den Einsatz von Menschen. Es trägt zu förderlichen gesellschaftlichen Problemlösungen für die Rahmenbedingungen des Lebens und Wirtschaftens bei, erhöht die Lebensqualität, mindert Wohlfahrtslasten und qualifiziert die Engagierten besser auch für berufliche Aufgaben.
- Es ermöglicht multilaterale *Win-Win-Situationen*, wenn bestimmte Regeln beachtet werden. Zu diesen Regeln gehört der *Respekt* vor den *spezifischen Handlungsprinzipien* der *verschiedenen Beteiligten*. Diese Handlungsprinzipien folgen den legitimen, prägenden Logiken und *Kulturen der beteiligten Sektoren*. So haben Unternehmen für den Erfolg ihrer Arbeit andere Grundsätze zu beachten als die auf eine bessere adressatenbezogene Integration von Dienstleistungen hinwirkenden Gebietskörperschaften, die Einsatzverantwortlichen der Aufgabenfelder des Dritten Sektors, die Akteure bisheriger Engagement-Infrastruktur und nicht zuletzt die an eigener freiwilliger Tätigkeit interessierten Menschen.
- Um nachhaltig Interessenten für das mögliche freiwillige Engagement im demographischen Wandel zu gewinnen, ist *bei den natürlichen Abläufen des Freiwilligenmanagements anzusetzen*. Die Routinen in allen Stadien von der Ansprache in den vorfindlichen Lebenszusammenhängen, Beratung, Gewinnung und Vermittlung bis zum Einsatz, der Fortbildung und begleitenden Unterstützung sind zu überprüfen und gegebenenfalls neu zu justieren.
- Die berührten *Infrastrukturen* sind durch die *erforderlichen Methoden, Standards, Verfahren, Beteiligten und organisatorischen Vorkehrungen* (auch zur finanziellen Stabilisierung der Infrastruktur) gekennzeichnet. In die der trisektoralen Gliederung folgende Kette der Infrastruktur-Instrumente zur Ermöglichung gehören vor allem die *Verfahren* zur Gewinnung, Kompetenzbilanzierung und Vermittlung sowie nicht zuletzt professionelles Freiwilligenmanagement in den Einsatzfeldern - z. B. entsprechende Führungskultur, mit der Kompetenzbilanzierung kompatible Tätigkeits- und Funktionsbeschreibungen, Qualifizierung und Qualitätssicherung.

- Maßstab für die *Erforderlichkeit* sind nachhaltig stabile, allgemein berechenbare Rahmenbedingungen der Ermöglichung. Der Status quo bildet diese bisher nicht hinreichend ab. Sie können nur durch adäquates Verhalten der Beteiligten entwickelt und verkörpert werden. Z. B. sind Netzwerke bei Durchsetzung der erforderlichen Rahmenbedingungen nur bei kohärentem Handeln stark.
- Dieses *kohärente Handeln* ist kein Selbstläufer. Dafür sind entsprechende *Initiativen* erforderlich.
- Den *Rahmen* zu setzen ist *Aufgabe des Staates*, z. B. über Organisations- und Finanzentscheidungen und - wo erforderlich - Normsetzung auf allen Ebenen (so auch über Instrumente der Finanzverfassung für die Kommunen oder zur konstruktiven Berücksichtigung des Engagements in der Bildungs- ebenso wie Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik und im Arbeitsrecht).
- Diesen Rahmen können und sollten die *gesellschaftlichen Akteure* in den Sektoren der Engagement-Landschaft mit strukturbildenden Konventionen ausfüllen
  - auf *allen Ebenen abgestuft und transparent*
  - nach dialogorientierter Verständigung über die entsprechenden *gemeinsamen Interessen und Ziele*
  - durch *verhandelte Festlegungen und deren Umsetzung*
  - für *flexible, skalierbare Konzepte*
  - zum *gegenseitigen Nutzen*.
- Im Rahmen solcher Konventionen wiederum kann dann die *Feinsteuerung* mit konkreten *Einzelfallentscheidungen* stattfinden. Die mannigfachen *Varianzen* zwischen den einzelnen Engagierten, ihren Themen und den Tätigkeitsfeldern mit ihren Organisationen und den Interessen der Unternehmen *fordern und ermöglichen Feinsteuerung in situativer und operativer Pragmatik*. Sie machen jedoch – unbeschadet wertvoller Pionierrollen - die übergreifende Verständigung unter den an der Engagement-Architektur Beteiligten über die erforderlichen gemeinsam tragfähigen Strukturen nicht entbehrlich.
- Mit Blick auf die Schnittstelle zwischen den Unternehmens- und dem Engagementbereich haben sich mit der Zeit die Begriffe
  - Corporate Social Responsibility (CSR),
  - Corporate Citizenship (CC),
  - Corporate Volunteering (CV)

herausgebildet, die in der Praxis allerdings uneinheitlich verwendet werden. Sie betonen unterschiedliche Schwerpunkte der Handlungsausrichtung und richten sich teils nach abweichenden Beteiligten, Motiven, Zielen, Rahmenbedingungen, Methoden und entsprechenden Regeln. Und sie überlappen sich teilweise. Da die Entwicklung in Bewegung ist, soll für den hier näher betrachteten mitarbeiterindividuellen, persönlichen Ansatz vorerst keine definitorische Zuordnung gesucht, vielmehr dessen Inhalt näher skizziert werden.

- Wenn die angestrebte Richtung für den Einsatz der einzelnen Instrumente transparent ist, kann jede Form von Überschneidungen und gleitenden, auch beabsichtigten Übergängen (z. B. zwischen CSR/CC, CC/Funding, CC/CV oder CV/mitarbeiterindividueller Ermöglichung) zur adäquaten Förderung des Engagements erwünscht sein.

### **Weiterentwicklung**

- Die *mitarbeiterindividuelle Ermöglichung* steht *hier* für die *Weiterentwicklung im Fokus*. CSR, CC und CV haben viele neue Impulse gesetzt und Segensreiches geleistet. Unternehmen müssen jedoch, wie der Erste Engagementbericht<sup>1</sup> überzeugend belegt hat, nach ihrer ökonomischen Handlungslogik um den Preis ihres wirtschaftlichen Erfolges und Überlebens klare Grenzen beachten. Sie sind deshalb im Ergebnis *zu situativ* angelegt, um die *anzustrebende Nachhaltigkeit für die Struktur* freiwilliger Tätigkeit gewährleisten zu können (z. B. im Katastrophenschutz (KatS)).
- Der Weg in freiwillige Tätigkeit führt durch *viele Eingangstore*, auch in Verbindung mit der Berufswahl, -ausbildung und -ausübung. Für *alle Altersgruppen* gibt es während der jeweiligen *Lebenssituationen* unter verschiedensten Gesichtspunkten *beträchtliche Optionen* freiwilliger Tätigkeit. Das gilt für die Verzahnung während der Schule und Ausbildung, besonders an den Übergängen, während des klassischen Berufslebens, in späteren Berufsjahren zur Vorbereitung auf neue Lebensperspektiven, in der Übergangsphase gegen Berufsende und nicht zuletzt mit Blick auf das Rentenalter.
- Die *Kooperation und Vernetzung mit der Wirtschaft* ist dabei immer von *kardinaler Bedeutung*. Die *Unternehmen* haben *unter dem Aspekt der Mitarbeiterkompetenz ein ureigenes Interesse*, sich einzubringen und den Gewinnungskorridor über den Status quo hinaus systematisch und nachhaltig auszubauen. Der Freiraum zum Engagement während des Berufsalters wird unter heutigen Bedingungen zwar eher enger, während der Bedarf wächst. Zugleich liegt für die Wirtschaft jedoch -

wie sie zunehmend erkennt - Interesse am Engagement potenzieller oder bereits gewonnener einzelner Belegschaftsmitglieder auch im unternehmerischen Kalkül.

- Denn akzeptiertes und adäquat unterstütztes Engagement
  - dient - über weitgehend auch informelles Lernen - der *Kompetenzbildung und Qualifizierung auch für berufliche Aufgaben*, zum Teil fachlich, jedenfalls aber bei den persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten. Es fördert die Charakterbildung, die Erfahrungshorizonte, die Flexibilität, das Verantwortungsbewusstsein, Teamarbeit, reflektierte Selbststeuerung in ungewohnten Situationen und zugleich die Bereitschaft zur Einordnung in ein größeres Ganzes,
  - unterstützt so die personelle Umsetzung der aus betriebslogischen Gründen gewählten mitarbeiterorientierten, stärker partizipativen Führungskonzepte mit flacheren Hierarchien und stärker dezentraler Verantwortung,
  - führt zu besseren beruflichen Leistungen<sup>2</sup>,
  - bereichert positives *Arbeitgeber-Branding*, fördert die *Work Life Balance* und die Gesundheit auch am Arbeitsplatz, die *Bindung* im Fachkräftemangel und die Geneigtheit der Alumni für *Arbeit aus der Rente*.
  - Auch eine informelle Engagement-Verankerung der Belegschaftsmitglieder in der *regionalen Bevölkerung* kann gegebenenfalls den Unternehmenszweck fördern.
- Schließlich sprechen auch bisherige Sichtweisen bei CSR, CC und CV dafür.
- Ein etwa erforderliches höheres Maß an *zeitlicher Flexibilität* muss dem Unternehmensinteresse nicht widersprechen. Die aus freiwilliger Tätigkeit wachsende Qualifikation wird eher *zusätzliche Kraft* als etwaige Belastungen bringen, mit unternehmensintern *dezentraleren Entscheidungsstrukturen* korrespondieren und auch die - vielleicht erforderliche, aus anderen überzeugenden Gründen aber ohnehin von vielen Arbeitgebern angestrebte - größere Zeitsouveränität mehr als kompensieren.
- Wirtschaft und Engagement haben *vieles gemeinsam*. Es geht insoweit um *dieselben Personen*, die auch *nur eine Identität* haben und sich - anders als früher - am Arbeitsplatz ebenso wie bei freiwilliger Tätigkeit immer weniger gegen die eigene Motivation vereinnahmen lassen.

Die *professionelle mitarbeiterorientierte Führung im Unternehmen, Kompetenzbilanzierung* und der entsprechende Einsatz, die Qualifizierung und Begleitung beim Engagement müssen sich, wollen sie erfolgreich sein, *nach*

*denselben modernen Prinzipien* richten. Es geht um dieselben Menschen in derselben Lebenssituation. *Schlüsselgrundlagen* wie die *Motivation* oder die *bilanzierte Kompetenz* können gegebenenfalls *übergreifend angesprochen* werden, sollten aber *zumindest kompatibel* bleiben.

### **Gemeinsame Initiative**

- Für die Kooperation und Vernetzung zwischen der Wirtschaft und dem Engagementbereich legt dies in Zukunft zunächst *systematische Schritte* auf der intermediären Ebene zwischen den Sphären (Vertretern) der Wirtschaft und des Engagement-Managements zur *Verständigung auf gemeinsame Interessen und Ziele* nahe. *Ergänzende Strukturbildung* kann folgen.
- Die Kooperations- und Vernetzungskultur könnte weiterentwickelt werden, damit sie aus sich heraus ohne bürokratischen Aufwand funktioniert. Es geht um *Bewegung im gegenseitigen Verständnis aufeinander zu*, die Anknüpfungspunkte, die Schnittstellen, den gegenseitigen Respekt, die Konzentration auf systematische gemeinsame Schritte, den laufenden gegenseitigen Meinungs Austausch und die Weitervermittlung all dessen an die handelnde Basis, d. h. die Unternehmen und die Akteure des Engagements vor Ort, die ebenfalls geeignete Kooperationsstrukturen brauchen.
- Gegebenenfalls sind *ergänzende Instrumente und schlüssige Prozeduren* zu entwickeln, um die Sektoren auf der operativen Ebene zu verzahnen und die einzelnen Schritte kompatibel von der Ansprache bis zur Qualitätssicherung zu erleichtern und zu begleiten (*durchaus in situativer und operativer Pragmatik*).
- *Infrastruktur-Lotsen* (auch in freiwilligem Engagement) könnten gemeinsam ausgebildet und sollten - von den Beteiligten anerkannt – abgestimmt eingesetzt werden, um die nachhaltige Umsetzung zu fördern.

### **Erläuterungen**

Inzwischen ernsthaft kaum noch bestritten ist die Engagementlandschaft im weitesten Sinne in Deutschland gekennzeichnet durch die strukturelle Trisektoralität (besser: Multisektoralität) zwischen

- den politischen Gebietskörperschaften (auf allen Ebenen),
- den Engagementfeldern des Dritten Sektors (im weitesten Sinne mit ihren Akteuren auf allen Ebenen),
- der Wirtschaftssphäre (Unternehmen und ihre Verbände auf allen Ebenen),

- den bisherigen Akteuren der Engagement-Infrastruktur,
- dem Bildungssystem und
- den Instrumenten der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik.

Hinzu kommt selbstverständlich die Sphäre der Engagierten selbst, deren motivierter und kompetenter Eigensinn auch und gerade mit seinen Zeit- und Kompetenzspenden den Erfolg bürgerschaftlichen Engagements erst sichert.

In allen benannten Sektoren vollziehen sich im wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und demographischen Wandel beständig Veränderungen mit unmittelbaren oder mittelbaren Folgen für die Qualität und Quantität des Engagements<sup>3</sup>.

Die Bereitschaft zum Engagement ist zwar nach wie vor groß und lebendig. Sie weist sogar nach den Erkenntnissen des Freiwilligen-Survey<sup>4</sup> und der Generali-Altersstudie<sup>5</sup> *beträchtliche zusätzliche Potenziale* bei bereits Engagierten wie bei daran Interessierten aus. Doch wird die *Gewinnung* Engagierter für freiwillige Tätigkeit im wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und demographischen Wandel *künftig gleichwohl schwieriger*.

Die zum Engagement Bereiten wollen sich *immer weniger* organisatorisch, thematisch und längerfristig *binden*. Sie wollen dies in den klassischen Milieus nicht. Und sie wollen es bezüglich des privaten Engagements in der Substanz auch – so ist zu vermuten – am Arbeitsplatz vorzugsweise nicht. Die neue Haltung ist nämlich Ausdruck *erstarkten Eigensinns*, einer Motivation, die sich angesichts der sonstigen wachsenden Belastungen, Bindungen und Verpflichtungen nicht nach altruistischem Pflichtendenken richten will, sondern eher von - legitimer - Sehnsucht nach Freiheit, Kontrast und selbst gesteuertem Erlebnis getrieben ist. Sie ist dabei durchaus auf der Suche nach eigenständiger, wesentlicher Bedeutung für andere in Verantwortung, mit Qualität, in Teamarbeit usw. Enge Spielräume für die Work Life Balance nicht nur in der Rush Hour des Lebens, sondern auch in jüngeren und älteren Jahren werden diese Sehnsucht noch verstärken. Und wenn der Eigensinn des Engagements - wie der Eigensinn wirtschaftlicher Betätigung - keine leere Worthülse ist, muss dies als grundlegend begrüßt werden.

Aus vielfältigen Gründen *steigt* zudem der *Bedarf für Engagement*, während die Schrumpfung der Bevölkerung und die Gewichtsverlagerungen in der Alterspyramide *zusätzliche Engpässe* befürchten lassen.

Zugleich nimmt in der Wirtschaft der *Fachkräftemangel* zu. Auf Seiten der Unternehmen wird der Anbieter- zum Nachfragerarbeitsmarkt. Schon ohne Engagement der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden sich die

Unternehmen bei der Personalsuche stärker nach deren Wünschen richten müssen. Das gilt erst recht im Falle des Engagement-Interesses.

Ein weiteres *genuines Eigeninteresse* der Unternehmen kommt hinzu, das bei dieser Schnittstellenbetrachtung besonderes Gewicht hat. Die Logik des erfolgreichen, weil mit geeignetem Personal betriebenen Wirtschaftens, begründet ein gleich gerichtetes personalwirtschaftliches Interesse *auf Arbeitgeberseite an persönlichem Engagement der Belegschaftsmitglieder*. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass Engagement kompetenzfördernd, weil charakter-, eigenschafts- und fähigkeitsbildend, ist. *Was dem Einzelnen beim Engagement Spaß macht, qualifiziert ihn* nämlich zugleich durch die bisherige berufliche Tätigkeit überschreitende Erfahrungshorizonte, Flexibilität, Verantwortungsbewusstsein, reflektierte Selbststeuerung in ungewohnten Situationen, ebenso die Einordnung in ein größeres Ganzes. Es verwundert deshalb nicht, wenn Engagierte bessere berufliche Leistungen erbringen.

Sieht die Personalführung die *Mitarbeiterorientierung* aus vielen Gründen und mit beträchtlichen Konsequenzen als einen entscheidenden Schlüssel zur besseren Zukunftsfestigkeit im demographischen Wandel an, steht ihr also mit engagierten Mitarbeitern genau die Personalqualität eher zur Verfügung, die für im Wandel angesagte, stärker partizipative Führungsmethoden ohnehin mehr als bisher erforderlich ist.

Persönliches Engagement der Mitarbeiterschaft kann auch eine *Brücke des jeweiligen Unternehmens zum gesellschaftlichen und sozialen Umfeld* sein. Das gilt nicht nur für die bisherigen CSR/CC/CV-Formen. Bei kleineren in der Region verwurzelten Unternehmen, ebenso bei dezentralen Niederlassungen größerer Unternehmen findet so informelle personelle Verankerung in der Region statt.

Die Begleiteffekte sind ebenfalls erwünscht. Gesundheit auch am Arbeitsplatz wird gesteigert. Der Bedarf für solidarische und staatliche Wohlfahrtsleistungen im weitesten Sinne auf Seiten der Engagierten wie der Nutznießer des Engagements wird mit positiven Folgen bei den Lohnnebenkosten gesenkt.

Wegen der nicht ganz zu vermeidenden Fluktuation hat dies zudem unternehmensübergreifenden Mehrwert für die einzelnen Arbeitgeber.

Mehr Personalqualität (Unternehmensinteresse aller Betriebsgrößen und Branchen) und Engagement (im Interesse der Gesellschaft) wird dadurch - anders als bei anderen CSR/CC/CV-Ausprägungen - nicht in erster Linie unter der Überschrift der einzelnen Unternehmen, sondern auf arbeitnehmerindividueller Ebene gefördert. Die gleichlaufenden Interessen der Millionen am persönlichen freiwilligen Engagement Interessierten und zugleich der einzelnen Unternehmen führen zu mehr Engagement.



Die Zahl und Qualität der einbezogenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kann dann in der Summe auch die Struktur des Engagements in Deutschland insgesamt besser tragen. Wirtschaftlich induzierte Schwankungen bei einzelnen Unternehmen können die nachhaltige Stabilität des Engagements kaum noch ernsthaft aus dem Gleichgewicht bringen.

Viele Veränderungen, die entsprechenden Handlungsdruck auslösen, sind längst erkannt und ihre steuernde Bewältigung in Angriff genommen, sei es die Erkenntnis zur Wirkung der Milieu-Veränderungen auf die Engagement-Bereitschaft in den klassischen Wohlfahrtsorganisationen, das Interesse der Kommunen an integrierter, tragfähiger Entwicklung in den Städten und Gemeinden oder bestimmte Intentionen der Unternehmen unter den Gesichtspunkten CSR, CC und CV<sup>6</sup> mit erweitertem Bedarf an Mittlern<sup>7</sup>.

Manches einzelne Unternehmen ergreift auch bereits die Initiative zur Unterstützung *persönlicher freiwilliger Tätigkeit der Belegschaftsmitglieder*. Selbst große Unternehmen stoßen dabei allerdings auf Herausforderungen, die sie mit den *bisherigen Instrumenten und Verfahren kaum bewältigen können. Eine gemeinsame systematische Herangehensweise mit anderen Beteiligten liegt nahe.*

*Hier setzt das Thesenpapier an.*

Die Ausgangslage und die Konsequenzen seien am *Beispiel des KatS* verdeutlicht. Der *Nachwuchs an freiwilligen Helfern* ist auf den bisherigen Wegen nicht mehr hinreichend gesichert. Zukunftsfeste Konzepte sind zu entwickeln (siehe INKA-Projekt<sup>8</sup>). In diesem Zusammenhang erwartet man mitunter, dass die Unternehmen in Deutschland sich stärker in den Dienst des KatS stellen, auch in Zeiten einer wirtschaftlichen Krise oder wenn sich bei den einzelnen Unternehmen die Kalküle ihres Handelns ändern. Diese Erwartung wäre aber kaum mit den Definitionen von CSR, CC und CV und den für die wirtschaftliche Prosperität auch im Allgemeininteresse zu Grunde zu legenden Regeln für Unternehmensentscheidungen vereinbar. Diese sind legitimer Weise am Unternehmenserfolg ausgerichtet.

Auf die oft wertvollen Beiträge vieler einzelner Unternehmen zur Ergänzung der durch die KatS-Verantwortlichen zu gewährleistenden Strukturen kann und sollte keinesfalls verzichtet werden. Jedoch sind entsprechende Geld, Sach- und Dienstleistungen in die Zukunft hinein nicht sicher kalkulierbar. Wer sich darauf über den Tag hinaus verließ, gefährdete letztlich ungewollt die nachhaltig erforderliche Sicherheitsstruktur des KatS. Selbst eine systematische Initiative zur flächendeckenden Umsetzung von CSR/CC/CV könnte deshalb kaum nachhaltigen Erfolg bringen

Dagegen trägt der hier befürwortete Ansatz einer mitarbeiterindividuellen Engagementerwartung und -unterstützung weiter. Er stützt die Gewinnung des Helfernachwuchses auf den Eigensinn vieler Einzelner und macht dadurch die Sicherheitsstruktur von

- zu erwartenden konjunkturellen Schwankungen,
- legitimen Änderungen der Unternehmenskalküle und
- den Folgen zwischenbetrieblicher Personalfluktuations

unabhängiger. Die Unternehmen, die am persönlichen Engagement Interessierten, der KatS und die politischen Gebietskörperschaften werden gleichermaßen profitieren.

Voraussetzung ist allerdings das Verständnis dieser Prozesse bei allen Beteiligten und die entsprechende strukturelle Flankierung zwischen den Sektoren. Dazu sind die einzelnen Unternehmen und anderen Beteiligten in isolierter Aktion schwerer in der Lage. Die dazu berufenen Organisationen sollten deshalb gegebenenfalls die Praxis mit Standards prägenden, erleichternden Absprachen an den Schnittstellen der Personalbewegungen unterstützen.

Was für den KatS gilt, *trifft für das Management einer gedeihlichen, fördernden, gewinnenden und begleitenden Engamentinfrastruktur schlechthin zu*, ohne dass dies hier in allen Einzelheiten begründet werden müsste. Für jede Ausgangssituation bei der Ansprache, der Gewinnung, beim Einsatz und der begleitenden Beratung gilt, dass Besonderheiten des Unternehmens, des Einsatzgebietes und der verantwortlichen Organisationen Feinjustierungen erfordern. Diese stellen aber die Notwendigkeit grundsätzlicher Absprachen nicht infrage, sondern bestätigen sie. Damit dieser Ansatz in der Praxis funktionieren kann und insbesondere die Nahtlosigkeit zwischen den Sektoren trotz der großen Zahl der Beteiligten in den Einzelfällen gefördert wird, bedarf es gezielter Verständigung.

Kreative Impulse zu weiterer Innovation werden immer erforderlich sein und dürfen keinesfalls gehemmt werden. Mit der Überwindung von ständiger Neuerfindung des Rades, Chaossteuerung und Zufallsprinzip wird jedoch ein Qualitätssprung des Freiwilligenmanagements eintreten, der die Potenziale und Optionen weit besser als bisher zu aller Nutzen mit Leben erfüllt.

*Keineswegs* sollte eine so gute Sache mit *neuer Bürokratie überfrachtet* werden. Ist erst einmal der Korridor kohärenten Handelns durch eine gemeinsame Verständigungskultur gebahnt, können die Lösungen im Einzelfall durchaus situativer und operativer Pragmatik folgen.

Die folgenden Fragen bedürfen angesichts dessen aus heutiger Sicht nach wie vor befriedigender Antworten:

*Werden bisher alle Optionen ausgeschöpft, um Freiwillige entsprechend dem Bedarf auch in Zukunft gewinnen zu können? Werden alle Hemmnisse bereits erkannt und überwunden, die sich der möglichst weitgehenden Gewinnung, Kompetenzbildung und Motivation für Engagement entgegenstellen? Haben sich die nur in der Synergie nachhaltig erfolgreichen Sektoren bereits auf die erforderlichen gemeinsamen Schritte zur Verzahnung verständigt und praktizieren sie routiniert auf allen Ebenen? Welche Schritte sind gegebenenfalls noch zu tun? Wie kann diese Bereitschaft gepflegt werden?*

Es liegt nahe, dass die für Engagementfelder Verantwortlichen sich gemeinsam mit den übrigen Beteiligten Gedanken machen, wo künftig die motivierten und kompetenten Engagierten für ein wachsendes Aufgabenspektrum freiwilliger Tätigkeit *nachhaltig herkommen* und was *dafür zu tun* ist, damit sich dieses wertvolle Engagement entwickeln kann.

### ***Initiative einleiten***

Es gilt also, die im demographischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel neu aufkommenden Chancen aufzugreifen und im Interesse einer berechenbaren Infrastruktur nachhaltig zu kultivieren.

*An der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Engagement liegt eine wesentliche Quelle der Synergie in der Zusammenführung der Interessen am Engagement auf beiden Seiten.*

Die Belebung dieser Schnittstelle ist kein Selbstläufer. In verschiedene Richtungen muss noch für die Öffnung des Blickwinkels und die Konsequenz aus den programmatischen Grundannahmen geworben werden. Die Umsetzung erfordert breites Verständnis. Die Uhr des Wandels tickt jedoch und Gewöhnung an entsprechende Konventionen der trisektoralen Kooperation braucht Zeit.

### ***Deshalb sollten***

- *die Initiative zur Verständigung über die gemeinsamen Interessen der trisektoral Beteiligten bei der Kooperation und Vernetzung an der Unternehmensschnittstelle ergriffen und*
- *die Struktur erforderlichenfalls ergänzt werden.*

**Dr. rer. pol. Hans H. Th. Sandler** adressiert nach Jahrzehnten der Führungsverantwortung im Gesundheitswesen mit seiner Agentur EUSENDOR Innovationsbedarfe im demographischen Wandel, besonders zu den Altersstufen 55-75 im Berufsleben und im Engagement. Sein Ziel ist es dabei, mit Analysen und Konzepten die strukturellen Rahmenbedingungen und durch innovative Projekte die Lebensbilder direkt zu beeinflussen.

**Kontakt:** [h.sandler@eusendor.com](mailto:h.sandler@eusendor.com)

## Literatur

1. Deutscher Bundestag, Drucksache 17/10580 vom 23.8.2012, Unterrichtung durch die Bundesregierung, Erster Engagementbericht - Für eine Kultur der Mitverantwortung, S. 201 ff m.w.N.
2. z. B. *Corey Binns*, Do Volunteers Make Better Employees?, *Stanford Social Innovation Review*, Spring2014/Volume 12, Number 2: Mitarbeiter, die sich freiwillig engagieren, „tend to perform better at their jobs“ (unter Hinweis auf eine Studie von *Jessica Rodell* am University of Georgia's Terry College of Business)(<http://www.ssireview.org>)
3. Erster Engagementbericht, a. a. O. FN 1, S. 63 ff mit einem breiten Überblick
4. *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*, Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009, S. 127 f (<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschueren> )
5. *Generali Zukunftsfonds* (Hrsg.) und *Institut für Demoskopie Allensbach*, *Generali Altersstudie 2013*, Frankfurt Main 2012
6. ausführlich dazu Erster Engagementbericht a. a. O., FN 1
7. Näher dazu *Bertelsmann Stiftung* (Hrsg.), *Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure - Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen*, Gütersloh 2008
8. näher dazu <http://www.b-b-e.de/archiv-des-newsletters/newsletter-archiv-2013/1-quartal-2013/newsletter-nr-4-vom-2122013/>, <http://www.b-b-e.de/archiv-des-newsletters/newsletter-archiv-2013/4-quartal-2013/newsletter-nr-22-vom-31102013/>