

FREIWILLIGENMANAGEMENT

als strategische Aufgabe des Welfare Mix



Prof. Dr.
Doris Rosenkranz

Sozialmanagement
Hochschule für angewandte Wissenschaften
Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt

Die Organisation Bürgerschaftlichen Engagements ist eine zentrale Zukunftsaufgabe für Kommunen, Landkreise und Wohlfahrtsverbände.

Aus Sicht des Sozialmanagements wird Demographie als der zentrale Katalysator beschrieben, der Struktur und Aufgaben der Träger der Wohlfahrtspflege verändern wird, weil er mit Prozessen der Entprofessionalisierung einhergeht. Mit dem Schwerpunkt auf Evaluation und Formen der Finanzierung soll die aktuelle Diskussion um Strukturen des Bürgerschaftlichen Engagements in Bayern um zwei zentrale Aspekte erweitert werden.

Die Engagementförderung der Wohlfahrtspflege steht aktuell im Spannungsfeld zwischen gegenläufigen Anforderungen:

1. einer hohen professionellen Ausdifferenzierung in den verschiedenen Institutionen und Diensten,
2. dem wachsenden, demographisch bedingten Druck, die bisherigen Leistungen aufrechtzuerhalten und mitunter weiter auszubauen,

3. den immer restriktiveren Rahmenbedingungen öffentlicher Finanzierung und
4. dem wachsenden Interesse der Bürgerinnen und Bürger, sich aktiv freiwillig zu engagieren.

Öffentliche und freie Wohlfahrtsträger sind im Interesse der Zukunftsfähigkeit des Sozialsystems gefordert, auf diese Anforderungen noch stärker und aktiver zu (re-)agieren. Der „Runde Tisch Ehrenamt“ hat in seinem aktuellen Grundsatzpapier vom Mai 2011 dazu umfassende Handlungsansätze skizziert und greift unter Federführung des Bayerischen Sozialministeriums damit selbst eine der Forderungen modernen Freiwilligenmanagements auf: Er steht als Beispiel für die Vernetzung und Kommunikation der Akteure im Welfare Mix, die künftig noch an Bedeutung gewinnt.

Dieser Text beschreibt mit den Themenfeldern Evaluation und Finanzierungsformen über dieses Papier hinausgehende Überlegungen und versteht sich als Plädoyer für den Prozess strategischen Freiwilligenmanagements, der auch die Position der professionellen Mitarbeiter stärker berücksichtigt.

Ehrenamt und freiwilliges Engagement werden hier synonym verwendet, im Sinne freiwilliger, unentgeltlicher Arbeit im Rahmen des Welfare Mix.

ZWISCHEN KOPRODUKTION UND (ENT-)PROFESSIONALISIERUNG

Die Traditionslinien des Bürgerschaftlichen Engagements, insbesondere des Ehrenamts in Deutschland, bilden die Wurzeln einer Wohlfahrtspflege, die sich in den letzten Jahrzehnten sehr stark professionalisiert hat (vgl. u.a. Sachße 2002). Gleichwohl arbeiten Ehrenamtliche heute bereits in vielen sozialen Diensten und Einrichtungen, alleine in Bayern im Sozialen Bereich sind dies rund eine halbe Million Menschen und in Zukunft kann sich die Zahl weiter erhöhen (StMAS 2011). Denn immer mehr Bürgerinnen und Bürger geben an, gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen zu wollen, zudem verstehen viele Träger und Kommunen freiwilliges Engagement als Chance, zusätzliche Angebote zu etablieren und das innovative Potential der Ehrenamtlichen einzubinden. Und der demographische Wandel übt zusätzlich Druck aus, wie unten skizziert wird.

Insbesondere Einrichtungen im Sozialen Bereich, die stark auf die Erhöhung der Fachlichkeit und Hauptamtlichkeit gesetzt haben, müssen nun überlegen, wie sie sich für ehrenamtliche Mitarbeit öffnen können.

Gelingen wird das nur, wenn die Träger der Wohlfahrtspflege - und insbesondere die Hauptamtlichen - ausreichend auf die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen vorbereitet sind. Strategisches Freiwilligenmanagement und zeitgemäße Konzepte der Personalentwicklung sind daher die Voraussetzung, um eine derartige Zusammenarbeit für alle Beteiligten fruchtbar zu machen.

Im Moment konzentriert sich dabei die Diskussion sehr stark auf die Perspektive der Freiwilligen – auf ihre Gewinnung, die passende Anerkennungskultur. Und in der Tat ist die Gewinnung von Freiwilligen eine der großen Herausforderungen, wie nicht nur die aktuelle Situation nach der Abschaffung des Zivildienstes zeigt. Doch insbesondere die hauptamtlichen Mitarbeiter sind in diesem Prozess des Freiwilligenmanagements in vielfältiger Weise besonders gefordert:

a) den Hauptamtlichen obliegt es meistens, sozusagen Bündel an Leistungen zu definieren, die an Freiwillige übergeben werden könnten und solche, die in professioneller Hand bleiben;

- b) in den bisherigen institutionellen Strukturen obliegt die Verantwortung für die Qualitätssicherung meist den Hauptamtlichen – auch für die Ergebnisse durch Freiwillige, die wiederum z.B. arbeitsrechtlich kaum zu sanktionieren sind;
- c) gleichzeitig eröffnen sich Chancen für neue Berufsfelder etwa im Freiwilligenmanagement (vgl. Rosenkranz 2010).

Viele Profis erleben die Integration von Freiwilligen daher durchaus ambivalent als Chance und Entlastung wie auch als mögliche Konkurrenz. Daher sollten in der Diskussion stärker bisherige Erfahrungen von Professionalisierung berücksichtigt werden. Denn die Zusammenarbeit mit Freiwilligen inkludiert zumindest in Teilbereichen die Gefahr einer Entprofessionalisierung der Leistungen.

Dass dies nicht nur im Sozialen Bereich ein Thema ist, zeigt pointiert eine Replik auf eine Stellungnahme des Internationalen Museumsrates, die die beiden Pole der Wahrnehmung verdeutlichen kann. Der Verband Deutscher Kunsthistoriker setzt sich aktuell mit der Forderung auseinander, ehrenamtliches Engagement in Museen zu verstärken, um u.a. die Bedeutung von Kunstsammlungen in der Gesellschaft bewusst tiefer zu verankern, womöglich eine Art Ansatz zur Demokratisierung der Kunst. Die nahe liegende Antwort der Profis darauf: „Schlimmstenfalls kann das dazu führen, dass unter Verweis auf das Ehrenamt weitere Stellen gestrichen werden. Die Qualität der Arbeit von Fachleuten ist unabdingbar (...). Und diese Arbeit muss auch gerecht entlohnt werden.“ (Verband Deutscher Kunsthistoriker 2011)

Ein professionelles strategisches Freiwilligenmanagement muss daher gezielt auch diese Vorbehalte der Hauptamtlichen aufgreifen und kann dabei durchaus von vorhandenen strategischen Erfahrungen profitieren (vgl. exemplarisch etwa zur Aufgabenteilung: Christophorus Hospiz Verein München, www.chv.org).

Im Sinne einer aktiven Bürgergesellschaft, wie sie Alois Glück (2010) erst jüngst wieder skizziert hat, wäre es auch eine Aufgabe der öffentlichen wie freien Träger der Wohlfahrtspflege, die Bürgerinnen und Bürger stärker noch zur Auseinandersetzung mit diesen Themen zu aktivieren. Welche Art der Hilfen soll es künftig geben? In welcher Gesellschaft wollen wir künftig leben? Das ist die grundsätzliche Frage, zu der diese Überlegungen führen. Es ist die Suche nach einer neuen Balance in der Verantwortungsgemeinschaft

zwischen Bürger und Staat (Glück 2010, 174). Dabei ist insbesondere für den Sozialen Bereich zu klären, welche Leistungen wie organisiert sein sollen. Welche Leistungen durch wen, wann und in welchem Umfang erbracht werden? Unter welcher Anleitung? Welcher Qualitätsstandard dabei als tolerabel gelten soll? Welcher Anteil an professionellem und nicht-professionellem Engagement? Virulent werden diese Fragen insbesondere im Seniorenbereich.

DEMOGRAPHIE ALS KATALYSATOR

So schön es individuell sein kann, sich auf und über ein hohes Alter zu freuen, so problematisch ist die höhere Lebenswartung für die sozialen Sicherungssysteme.

Das 21. Jahrhundert wird weltweit ein „Jahrhundert des demographischen Alterns werden“ (Kocka 2008, 217) und mit dem Alter wächst der Bedarf an Unterstützung. Insbesondere die Industrienationen sind durch den Rückgang der Mortalität und damit eine steigende Lebenserwartung sowie durch sinkende bzw. auf niedrigem Niveau verharrende Fertilitätsziffern charakterisiert. (Im-)Migration als dritter demographischer Indikator kann für Deutschland phasenweise lindern, aber dauerhaft diese Trends kaum umkehren.

Obwohl die Träger der öffentlichen Wohlfahrtspflege sowieso verpflichtet sind, sich mit diesen Entwicklungen im Rahmen der seniorenpolitischen Gesamtkonzepte auseinanderzusetzen, soll hier die demographische Entwicklung in ihrer Brisanz skizziert werden. Denn die veränderte Altersstruktur der Bevölkerung ist der drängende Faktor, der der Diskussion um freiwilliges Engagement und den Stellenwert professioneller Leistungen in den nächsten Jahren Nachdruck geben wird. Demographie ist der Katalysator bürgerschaftlichen Engagements.

[Auch die Bayern werden älter – und weniger]

Während die Lebenserwartung der um 1880 geborenen Europäer bei den Frauen 47 Jahre und bei den Männern 44 Jahre betrug, kann ein 2010 in Deutschland geborenes Kind damit rechnen, als Mädchen 82 Jahre und sechs Monate alt zu werden und als Junge 77 Jahre und vier Monate.

Doch nicht nur die Erhöhung des Lebensalters – und damit einhergehend auch eine Erhöhung des Hilfebedarfs etwa bei Demenz – schafft aus Sicht der Sozial-

planung Handlungsbedarf, sondern die Veränderung der Altersstruktur zwischen Jung und Alt.

In den 20 Jahren zwischen 2009 bis 2029 wird nach jetzigem Stand die absolute Zahl der 60- bis unter 75-Jährigen in Bayern um 29,8 Prozent zunehmen. Die Zahl der ab 75-Jährigen wird im gleichen Zeitraum in Bayern um 45,0 Prozent auf über 1,5 Millionen Menschen steigen.

Insgesamt wächst allein die Zahl der ab 60-Jährigen im Vergleich zu heute in den nächsten 20 Jahren in Bayern um 1,09 Millionen Personen an (Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung 2010). Im gleichen Zeitraum nimmt die Zahl der unter 25-Jährigen um 13,7 Prozent bzw. absolut um 440.000 Personen ab.

Die Herausforderungen:

1. Auswirkungen hat dies auf die steigende Nachfrage nach Leistungen.
2. Durch den Rückgang der Fertilität wird es weniger Potential an jüngeren Pflegekräften und Ehrenamtlichen geben.
3. Angesichts der demographischen Veränderungen sind auch die freien Wohlfahrtsverbände gefordert, eine „demographiefeste“ Personalplanung anzustreben.

Im Alter steigen die Risiken und in der Regel die Nachfrage nach Unterstützung, es wächst der persönliche Hilfebedarf – die Organisation alltagspraktischer Fragen wie Einkauf, von Leistungen bei Demenz, Pflege und Altersarmut werden daher in den kommenden Jahren zentrale Themenfelder bürgerschaftlichen Engagements sein. Und selbst wenn die künftigen Senioren – im Sinne eines kohortenanalytischen Ansatzes – einen anderen Habitus entwickeln und technikaffiner sein werden als heutige Senioren, selbst wenn „smart homes“ mit elektronischem Bettvorleger und ähnlichen Raffinessen weiter verbreitet sein sollten – so macht es doch die schiere Zahl der künftigen Nachfrager notwendig, frühzeitig und zudem intensiver als bisher eine Diskussion zu führen, welche Hilfeleistungen auf welche Weise künftig für diesen Kundenkreis zu organisieren sein werden. Im bisherigen Umfang werden Hilfen für die kommende Generation der Senioren in den jetzigen Finanzstrukturen wohl womöglich nicht mehr professionell angeboten werden können. Auswirkungen hat der Rückgang der Fertilität auch auf die Zahl der ehrenamtlichen Jugendlichen. Das

heißt, es werden weniger Jugendliche zur Verfügung stehen, die bislang ein deutliches Potential an Ehrenamtlichen stellen.

Daher ist es unbedingt folgerichtig, dass der „Runde Tisch Ehrenamt“ in Bayern auch engagementfördernde Konzepte wie Service Learning in Schulen und Hochschulen anspricht und fordert.

Das Potential der jungen professionellen Mitarbeiter wird demographisch bedingt ebenfalls zurückgehen. Die durchschnittliche Kinderzahl (Total Fertility Rate) von 1,3 Kindern in Deutschland liegt weit unterhalb des Bestandserhaltungsniveaus einer Gesellschaft. Diese „Verschlankung im Jugendsockel“ wird zu einer geringeren Nachfrage nach Sozialen Berufen führen, die zwar eventuell teilweise zum Teil durch attraktivere Arbeits- und Lohnbedingungen aufgefangen werden kann, aber damit neue Kosten verursacht. Was also darf Pflege und Soziale Arbeit künftig kosten?

Eine Arbeits-Immigration von Pflegekräften aus dem Ausland lindert sicher individuell und auch auf der Makroebene in gewissem Umfang den Bedarf an Pflegekräften, wirft aber noch u.a. so viele Fragen zu Arbeitsbedingungen, Qualitätsstandards und Integration auf, dass Immigration die Probleme nicht auf Dauer lösen wird.

Insofern ist dem Deutschen Landkreistag zuzustimmen, der die Situation so beschreibt: „Ohne die Mobilisierung Bürgerschaftlichen Engagements wird die notwendige Stärkung von Unterstützungsleistungen für ältere Menschen nicht möglich und nicht finanzierbar sein.“ (Deutscher Landkreistag, November 2010)

Doch noch fehlt zu vielen Fragen ein systematisches Monitoring, das die Planung erleichtern könnte.

EVALUATION & MONITORING IN DER ENGAGEMENTFÖRDERUNG

Wo Millionen Menschen engagiert sind und eine umfangreiche finanzielle Förderung des Engagements erfolgt, sind valide Daten zu Struktur, Umfang und Wirkung des Engagements erforderlich. Hinter dieser Überlegung steht die Logik des Regelkreises von Planen – Durchführen – Auswerten – Korrigieren, die Grundlage einer strategischen Form der Engagementförderung sein sollte.

Sich verändernde Rahmenbedingungen und das gleich-

zeitig wachsende Interesse an Engagement machen eine systematische und langfristig angelegte Berichterstattung notwendig. Ein derartiges Monitoring kann helfen, den wachsenden Bedarf nach validen wissenschaftlich gesicherten Erkenntnissen bei politischen Entscheidungen zu erfüllen und gleichzeitig Chancen und Grenzen der Entwicklung aufzuzeigen.

In diesem Sinne ist der „Freiwilligensurvey“ ein zentrales Analyseinstrument, das als Situationsanalyse Pionierarbeit geleistet hat und unbedingt in der Panelform erhalten bleiben sollte, um auf Bundes- und Länderebene vergleichende Aussagen treffen zu können. Zusätzlich zeichnet sich ein Bedarf an Informationen ab, der kleinräumiger und institutionenbezogener ist.

Unter Evaluation und Monitoring wird eine methodisch kontrollierte Form des Sammelns und Auswertens von Informationen verstanden. Dieses methodisch fundierte Vorgehen ist für die Transparenz und letztlich auch die Legitimation eines Angebots unabdingbar. Zum Einsatz kommen qualitative (Gruppendiskussionen etc.) sowie quantitative (Fragebogen etc.) Instrumente der Datenerhebung. Die Erhebung ist im Idealfall prozessorientiert angelegt, aber auch als summative Evaluation von Nutzen. Insofern gehört methodisches Wissen mit dem Ziel reflexiver Professionalität unbedingt in das Aufgabenspektrum professionellen Freiwilligenmanagements und sollte Teil der Ausbildung in diesem Bereich sein (vgl. z.B. www.hochschul-kooperation-ehrenamt.de).

Auf Ebene der freien Träger sind in einer ersten Auswahl folgende Aufgaben des Monitorings zu skizzieren:

1. Die Entwicklung *institutionenbezogener* Kriterien für eine Evaluation als interne Analyse zur Organisationsentwicklung, ggfs. die Einführung eines eigenen Berichtswesens „Ehrenamt“, wie es in Einrichtungen des Rettungswesens schon bewährt ist (Erfassung zentraler soziodemographischer Faktoren der Ehrenamtlichen, Vorlieben etc. als Grundlage des Freiwilligenmanagements) (vgl. Rosenkranz, Schill 2008).
2. Die Entwicklung wirkungsbezogener Kriterien zur Qualitätssicherung, etwa zu Fragen der Beratungsstandards, der internen Anerkennungsformen, der Gewinnung von Ehrenamtlichen.
3. Eine stärkere Evaluation der ehrenamtlichen Mitarbeiter zu Zufriedenheit und Motivation als Grundlage strategischer Personalentscheidungen.

4. Eine systematische Evaluation der ehemaligen ehrenamtlichen Mitarbeiter beim Ausscheiden aus der Tätigkeit.
5. Eine stärkere Evaluation der hauptamtlichen Mitarbeiter im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, etwa zu gelingenden bzw. problematischen Faktoren (vgl. Görtler, Rosenkranz 2006).
6. Eine systematische Analyse z.B. der Geschlechts- und Altersstruktur der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter.

Demographiefeste Personalplanung: Was für die Kommunen im Rahmen des Seniorenpolitischen Gesamtkonzepts geregelt ist, ist für die freien Wohlfahrtsträger intern eher noch wenig genutztes Terrain. Eine systematische interne Analyse der Altersstruktur der professionellen und ehrenamtlichen Mitarbeiter wäre ein erster notwendiger Schritt und Teil einer Evaluation. Auf Ebene der Kommunen und Landkreise kommen bspw. folgende Aspekte für ein Monitoring in Frage:

1. Die Planung und Steuerung Bürgerschaftlichen Engagements ist auch eine Aufgabe der Sozialplanung, die wiederum in lokalen Zusammenhängen stattfindet. Daher wird eine kleinräumige Analyse der Struktur und des Umfangs freiwilligen Engagements in den verschiedenen Engagementfeldern künftig unabdingbar sein.
2. Die aktuellen Ergebnisse des Freiwilligen surveys legen zudem den Schluss nahe, dass insbesondere in jenen Bundesländern, in denen die Infrastruktur sowie das öffentliche finanzielle Engagement verstärkt wurden, die Engagementquoten steigen und an der Spitze bei über 40 Prozent liegen (Bayern solide im Mittelfeld mit 36 Prozent, Niedersachsen, Rhein-Land-Pfalz bei 41 Prozent mit den höchsten Zuwächsen seit 2004). So wäre - auch dies eine Aufgabe eines gezielten Engagement-Monitorings - gezielt wissenschaftlich zu überprüfen, welche Indikatoren diesen Zuwachs bedingen, in welchen Bevölkerungs- und Altersgruppen der Zuwachs besteht, mit welchem zeitlichen Vorlauf dies möglich war sowie, als multivariate Analyse, welche Steigerung der Engagementquote mit welchen Infrastrukturmaßnahmen erreicht wurde.
3. Bislang liegen kaum systematisch erfasste Daten zu Stiftungs- und Unternehmensaktivitäten im Sozialen Bereich vor. Eine Evaluation des bisherigen Umfangs zivilgesellschaftlicher Finanzierungs-

formen, etwa der vorhandenen (regionalen) Stiftungen oder Unternehmenskooperationen im Rahmen des Corporate Social Responsibility, ihrer Zielsetzungen, Themen und Engagementfelder ist zu vermissen. Die Kenntnis dieser Informationen wäre eine Entscheidungshilfe auch bei der Gründung und inhaltlichen Gestaltung einer wiederholt angedachten „Landesstiftung Ehrenamt“ in Bayern.

4. Im Bereich der Seniorenpolitischen Gesamtkonzepte der Kommunen und Landkreise wird es wichtig, das Thema 'Freiwilligenarbeit' künftig stärker und methodisch strukturierter in das Monitoring mit einzubeziehen, als dies bisher häufig insbesondere unter dem Bereich 6 „Bürgerschaftliches Engagement für und von Seniorinnen und Senioren“ des Seniorenpolitischen Gesamtkonzeptes praktiziert wird.
5. Kommunen und Landkreise sind in besonderem Maße gefordert, die aktuelle und künftige *Struktur* des Engagements in den Engagementfeldern kleinräumig zu beobachten und dies in die politische Entscheidungsfindung einzubeziehen.

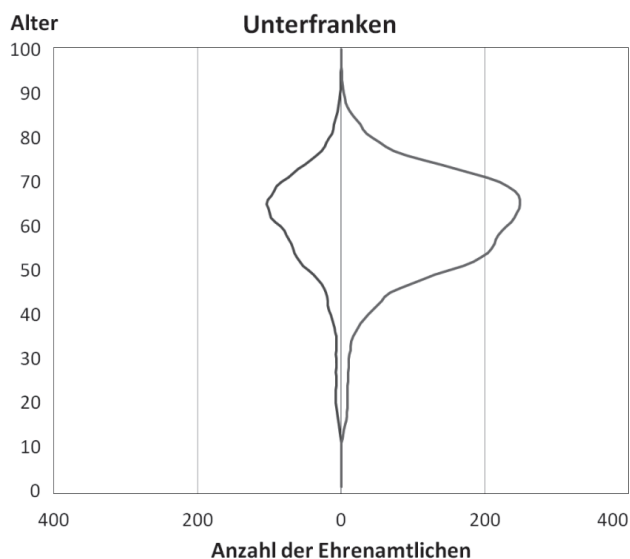
Als Beispiel dafür werden hier erste Ergebnisse eines praxisnahen Forschungsprojektes an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt vorgestellt. Finanziert wird das Projekt für drei Jahre im Rahmen der Förderlinie „SILQUA“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, Berlin (www.zukunft-ehrenamt.de).

Im Rahmen des Projektes wurde das Instrumentarium entwickelt, um erstmals kleinräumig für eine Pilotregion – in diesem Falle der Regierungsbezirk Unterfranken - systematisch und multimethodisch die Struktur der Koordination für den Bereich der Seniorenhilfe zu analysieren. Die Ergebnisse lassen sich nun im Sinne einer regionalisierten Bedarfsplanung nutzen, wie exemplarisch das Beispiel zur Altersstruktur der Ehrenamtlichen für die Region zeigt.

Beispiel: Die Altersstruktur der ehrenamtlich Aktiven in der Seniorenarbeit.

Da offenbar zwei Drittel der Ehrenamtlichen in der Seniorenarbeit selbst bereits über 50 Jahre alt sind, ergibt sich unmittelbar und kleinräumig Bedarf an einer strategischen Personalgewinnung, die stärker jüngere und mittlere Altersgruppen ansprechen muss (siehe Abb. 1). Methodisch sind diese Analysen im Rahmen einer „Engagement-Projektion“ für die Engagement-Planung der Region nutzbar zu machen, die in Kürze vorliegen wird.

Abb. 1: Häufigkeitsverteilung des Alters der Ehrenamtlichen



Quelle: Prof. Dr. Rosenkranz; BMBF – Projekt „Freiwilligenmanagement“; Berechnung: MODUS 2010

FINANZIERUNGSFORMEN UND STIFTUNGSKOORDINATION

Angesichts drängender finanzieller Engpässe mag es nahe liegen, Ehrenamt als Lückenbüßer zu forcieren, doch dieses Modell ist obsolet. Freiwilligenarbeit ist zwar unentgeltlich, es gibt sie aber weder umsonst noch nebenbei. Sie erfordert eine verlässliche Infrastruktur an Beratung und Organisation und eine umfangreiche und verlässliche Finanzierung. Ehrenamt kostet zunächst einmal - das gilt es zu akzeptieren.

Doch der Finanzierungsbedarf ist grundsätzlicher: Angesichts der demographischen Situation werden die Risiken mit den bestehenden Absicherungs- und Finanzierungsformen allein nicht mehr aufzufangen und vor allem nicht mehr zu finanzieren sein. Insofern ist die Veränderung der Bevölkerungsstruktur auch ein Katalysator für die Frage, welche Leistungen künftig wie zu welchen Kosten zu produzieren sind. Und auf welchem Wege sie finanziert werden können.

Man kann davon ausgehen, dass ein dauerhafter Förderbedarf im Bereich der Engagementpolitik bestehen bleiben wird. Expertisen präferieren Modelle, in denen der öffentlichen Hand (Bund, Länder und Kommunen) eine zentrale Rolle für die Unterstützung

und Verstärkung von Engagement fördernden Strukturen zukommt (vgl. Jakob, Rübke 2010, 22).

Neben dieser auch künftig notwendigen öffentlichen Förderung werden jedoch in Zukunft stärker alternativ und substituierend auch zivilgesellschaftliche Formen der Finanzierung notwendig sein. Zu denken ist hier neben der Eigenerwirtschaftung von Mitteln, Krediten etc. auch an Formen der Drittmittelförderung über Unternehmen sowie Stiftungen (vgl. Vilain 2009).

Vor wenigen Wochen wurde Geoffrey Canada vom TIME Magazin als einer der 100 weltweit einflussreichsten Menschen geehrt (www.time.com). Sein Verdienst? Er ist Gründer des Sozialraumprojektes Harlem Children's Zone in New York, das einen Millionenetat verwaltet und nur zu rund 30 Prozent öffentlich finanziert wird (www.hcz.org), den großen Rest finanziert das Projekt zivilgesellschaftlich. Die Grenzen einer solchen Struktur zeigt der immense Einsatz, der vorab zu erbringen ist: Jedes Jahr aufs Neue investieren die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter des Projektes viel Zeit und Energie, um bei Stiftungen, Unternehmen und Privatpersonen Gelder einzuwerben. Voraussetzung dafür sind neben professionellen Strukturen und Know-how etwa zu Fundraising auch eine gewisse Langatmigkeit - denn ob sich die eigene Organisation auf dem Konkurrenzmarkt um nicht-öffentliche Gelder durchsetzen kann, ob die eigene Organisation attraktiv genug für Spender ist, erweist sich erst am Jahresende. Die Akquise zivilgesellschaftlicher Fördergelder kostet zunächst einmal Ressourcen und benötigt spezielles Know-how für die Erstellung eines Business-Plans zur Gewinnung von Unternehmen, der Antragsgestaltung und der Abrechnungsmodalitäten.

In Bayern gibt es selbstverständlich gelingende Beispiele zivilgesellschaftlicher (Ko-)Finanzierungen und Fördermodelle. Doch eine systematische Erfassung sowohl des Engagements von Unternehmen als auch durch Stiftungen liegt bislang regional kaum und landesweit gar nicht vor. Gleichzeitig gibt es etwa in Bayern bereits eine Vielzahl von privaten Stiftungen oder lokaler Bürgerstiftungen. Doch deren Recherche erfordert von sozialen Einrichtungen und Diensten häufig einen immensen Aufwand. Vor allem für kleinere Einrichtungen oder Initiativen ist diese Art der Förderung in den limitierten Personalstrukturen daher (noch) zu aufwändig.

Eine systematische Situationsanalyse ist daher als erster notwendiger Schritt sinnvoll – idealerweise kombiniert mit einer systematischen Evaluation der Ge-

staltungs- und Satzungsinhalte, der Strukturen und des Umfangs.

Einen ersten kleinen Schritt in diese Richtung haben zwei Bundesländer unternommen und erste web-basierte Strukturen aufgebaut, die sich als Orientierung anbieten. Sowohl Baden-Württemberg als auch Hessen informieren internetgestützt über die spezifischen öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Fördermöglichkeiten im Bundesland, über Stiftungen und Initiativen von Unternehmen im Bereich des Corporate Social Responsibility. Hessen bspw. weist einen landesweiten Ansprechpartner für Stiftungsfragen und Steuerrecht im Finanzministerium mit Kontaktdaten aus (www.ehrenamt-bw.de; www.stiftung-hessen.de). Zu ergänzen wäre dies ggfs. um Angaben zu EU-Förderlinien.

So ein Weg könnte in einem ersten Schritt auch für Bayern gangbar sein und würde mit vergleichsweise überschaubarem Aufwand auch dem Eindruck entgegenwirken, dass die Kenntnis über öffentliche und nicht-öffentliche Fördermittel manchmal einer Art Herrschaftswissen im Sinne Max Webers gleicht. Angesichts der Haushaltssituation vieler Kommunen wäre zudem ein strategisches kommunales Engagement in diesem Bereich folgerichtig. Geht man zudem von der Annahme aus, dass in den Regionen Bayerns (noch) mehr Menschen und Unternehmen bereit wären, Geld zu spenden und zu stiften, wenn man ihnen mehr Informationen, mehr Transparenz und vor allem regionalisierte Formen des finanziellen Engagements anbietet, so machen regionalisierte Angebote Sinn. Bürgerstiftungen sind dabei nur eine ausbaufähige

Variante. Ein kommunalpolitischer Gestaltungsauftrag läge insbesondere in der Einführung einer kommunalen Stiftungskoordination, die neutral und überparteilich sowohl potentielle Stifter als auch interessierte Nachfrager über zivilgesellschaftliche Förderungen berät.

Die Kommune und der Landkreis als Makler im zivilgesellschaftlichen „Stiftungswesen“ wäre angesichts der demographischen Herausforderungen eine für alle Akteure lohnende Perspektive im Sinne eines strategischen Freiwilligenmanagements.

Dr. Doris Rosenkranz ist seit 1998 Professorin für Sozialmanagement an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt. Sie lehrt und forscht seit vielen Jahren zu Implikationen des demographischen Wandels und zu Freiwilligenmanagement, u.a. als Fellow an der Harvard University, Cambridge, USA, und betreute zahlreiche praxisorientierte empirische Evaluationsprojekte zum Thema Freiwilligenarbeit. Sie leitet ein empirisches BMBF-Forschungsprojekt (www.zukunft-ehrenamt.de) und ist Sprecherin der Hochschulkooperation Ehrenamt, www.hochschul-kooperation-ehrenamt.de

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung

Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2029. München

BMFSFJ (2009): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des Bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

Glück, Alois (2010): Warum wir uns ändern müssen. Wege zu einer zukunftsfähigen Kultur. München: Herbig

Görtler, Edmund; Rosenkranz, Doris (2006): Mitarbeiter- und Kundenbefragungen. Methoden & praktische Tipps. München: Hanser

Jakob, Gisela; Röbbke, Thomas (2010): Engagementförderung als Infrastrukturförderung. Gutachten für das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement. Januar 2010, www.wir-fuer-uns.de

Kocka, Jürgen (2008): Chancen und Herausforderungen einer alternden Gesellschaft. In: H. Häfner; U.M. Staudinger (Hg.) Was ist Alter(n)? Neue Antworten auf eine scheinbar einfache Frage. Berlin Springer, 217-236

Rosenkranz, Doris (2010): Professionalitätsentwicklung im Freiwilligenmanagement Sozialer Arbeit. Der Beitrag der Hochschulen. In: Newsletter Bürgergesellschaft 3/2010 vom 19.2.2010, www.buergergesellschaft.de

Rosenkranz, Doris; Schill, Jürgen (2008): Ehrenamtliche kennen Stärken und Schwächen einer Organisation. SOZIALwirtschaft aktuell. Zeitschrift für Sozialmanagement, 19/2008, 3-5

Rosenkranz, Doris (2003): Demographischer Wandel und Soziale Arbeit. Aufgezeigt am Beispiel der Freiwilligenarbeit. Aktuelle Herausforderungen für das Management sozialer Organisationen. Soziale Arbeit, 8, 282-288

Sachße, Christoph (2002): Traditionslinien bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 52, 9, 3-5.

StMAS – Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (2011): Freiwilligenurvey Bayern 2009. Ergebnisse und Trends. München

Vilain, Michael (2009): Nonprofit-Finanzierung im Wandel. Aktuelle Herausforderungen bei der Finanzierung von Nonprofit-Organisationen, BBE-Newsletter 9/2009, www.b-b-e.de

Verband Deutscher Kunsthistoriker e.V. (Hg.) (2011): Stellungnahme des Verbandes Deutscher Kunsthistoriker e.V. zu unbezahlter Arbeit. 5. März 2011