

## **Bürgerschaftliches Engagement zur Steigerung der Demografiefestigkeit**

Immer mehr wird deutlich, dass die derzeit noch vorherrschenden starren Grenzziehungen zwischen staatlichen und privatwirtschaftlichen Aufgabenstellungen, zwischen Beruf, Familie und Ehrenamt oder zwischen Erwerbs- und Nacherwerbsphase grundlegend zu überdenken sind. Denn: „Weder Politik, noch Wirtschaft oder Zivilgesellschaft sind in der Lage, die gewaltigen Herausforderungen unserer Zeit alleine zu lösen. Die Grenzen des eigenen Handelns sind in einer zunehmend globalisierten Welt schnell erreicht.“<sup>1</sup>

Bereits heute zeigen sich positive Signale für die neue Aufteilung der gesellschaftlichen Verantwortung zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. So besteht eine hohe und weiter steigende Bereitschaft zu freiwilligem Engagement. Der Generali Engagementatlas 2015 identifiziert 3.408 Einrichtungen in 1.289 deutschen Städten und Gemeinden, in denen bürgerschaftliches Engagement gefördert wird. Darunter finden sich Mehrgenerationenhäuser, Freiwilligenagenturen, soziokulturelle Zentren u.v.m. Doch besteht durchaus noch Verbesserungspotenzial. Der Engagementatlas stellt fest, dass die genannten Einrichtungen regional sehr unterschiedlich verteilt und vielfach finanziell sowie personell nicht ausreichend ausgestattet sind. Zudem existiert derzeit noch keine klare Definition der Engagementförderung, sodass es zu Überschneidungen in Bezug auf Leistungsportfolio und Zielgruppenansprache kommt und strategische Partnerschaften eher die Ausnahme als die Regel darstellen.

Die Experten des Generali Zukunftsfonds plädieren daher für eine föderal abgestimmte und nachhaltige Förderpolitik und eine verbesserte Abstimmung zwischen allen beteiligten Akteuren. Ebenso sehen sie es als unerlässlich an, dass die Einrichtungen Synergien konsequenter nutzen und sich auch stärker als bisher darum bemühen, Unternehmen als dauerhafte Partner zu gewinnen. Grundsätzlich bescheinigen sie dem bürgerschaftlichen Engagement eine äußerst hohe Bedeutung für den Umgang mit den Herausforderungen der Zukunft und erkennen insbesondere in der Gruppe der ab 55-Jährigen ein enormes, vielfach noch brach liegendes Potenzial.<sup>2</sup> Einen Schritt hin zu mehr Anreizen für bürgerschaftliches Engagement stellen auch die kürzlich in vielen Bundesländern eingeführten „Ehrenamtskarten“ oder „Ehrenamts cards“ dar. Diese ermöglichen es Menschen, die sich durchschnittlich mindestens fünf Stunden pro Woche oder 250 Stunden im Jahr ehrenamtlich engagieren und dafür keine pauschale finanzielle Entschädigung erhalten, bestimmte Vergünstigungen (z. B. beim Eintritt in Museen oder Vergnügungsparks) in Anspruch zu nehmen.

### ***Trisektorale Perspektive auf den gesamten Lebenszyklus***

In einer solchen „trisektoralen Perspektive“, in der Verantwortlichkeiten zwischen Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft neu verteilt werden, bedarf es auch einer neuen Form des Umgangs mit Begrifflichkeiten. So gilt es, einen Arbeitsbegriff zu etablieren, der gleichermaßen die Familien-, Erwerbs-, Nacherwerbs- und Ehrenamtsarbeit einschließt. Dazu gehört, das Potenzial des bzw. der Einzelnen ganzheitlich zu betrachten und ihm damit über seinen gesamten Lebenszyklus mit den unterschiedlichsten Lebens- und Berufsphasen hinweg ein Gefühl des „Gebraucht-Werdens“ als Teil der Gesellschaft zu vermitteln. Nicht zuletzt im Zusammenhang mit Personalentwicklung kommt dem bürgerschaftlichen Engagement eine wichtige Rolle zu. Denn viele fachliche, aber auch überfachliche Kompetenzen werden nicht nur durch die betriebliche Personalentwicklung, sondern auch und gerade durch bürgerschaftliches Engagement vermittelt. Zu denken ist beispielsweise an Menschen, die im Hauptberuf eine Sachbearbeitertätigkeit ausüben, im Ehrenamt jedoch eine Führungsfunktion wahrnehmen und hier entsprechende Fähigkeiten erwerben, die sich durchaus auch im Verlauf ihres Erwerbslebens als sinnvoll erweisen und die Basis für einen Tätigkeitswechsel darstellen können.

---

<sup>1</sup> Bundesregierung (2010): Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility - CSR) - Aktionsplan CSR - der Bundesregierung, in: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a398-csr-aktionsplan.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a398-csr-aktionsplan.pdf?__blob=publicationFile) (Stand: 26.05.15), S. 2.

<sup>2</sup> Vgl.: Generali Zukunftsfonds (2014): Generali Engagementmonitor 2015. Vom Wildwuchs zu Engagementlandschaften, Köln 2014.

## Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Im betrieblichen Kontext findet dieser Ansatz seine Umsetzung in einer sogenannten „Lebensphasenorientierten Personalpolitik“. Eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik umfasst alle Phasen vom beruflichen Einstieg bis zum beruflichen Ausstieg sowie alle Lebenssituationen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte während ihres Arbeitslebens erleben. Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Lösungswege für ihre individuellen Bedarfssituationen anbieten zu können, wird nach Maßnahmen gesucht, die sowohl für die jeweilige Berufsphase als auch für die entsprechende Lebensphase passend sind. Diese Passung zwischen Lebens- und Berufsphasen wird als „Matching“ bezeichnet. Dieses „Matching“ führt zu einer Fülle von Einzelmaßnahmen, die Beschäftigten in unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen gleichermaßen dienen. Dabei geht es in erster Linie darum, bedarfsgenau und individualisiert die betrieblichen Belange in Einklang mit den Bedürfnissen der Beschäftigten zu bringen. Dies bedeutet, dass es nicht mehr mehrerer Einzelstrategien bedarf, sondern unterschiedliche Zielgruppen mit einem Konzept angesprochen werden können, wodurch die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft und bei den Führungskräften steigt. Um bei aller Individualisierung den Überblick nicht zu verlieren, bedarf es einer Systematisierung, bei der die Maßnahmen in personalpolitische Handlungsfelder eingeteilt werden sollen. Abbildung 1 gibt einen Überblick.

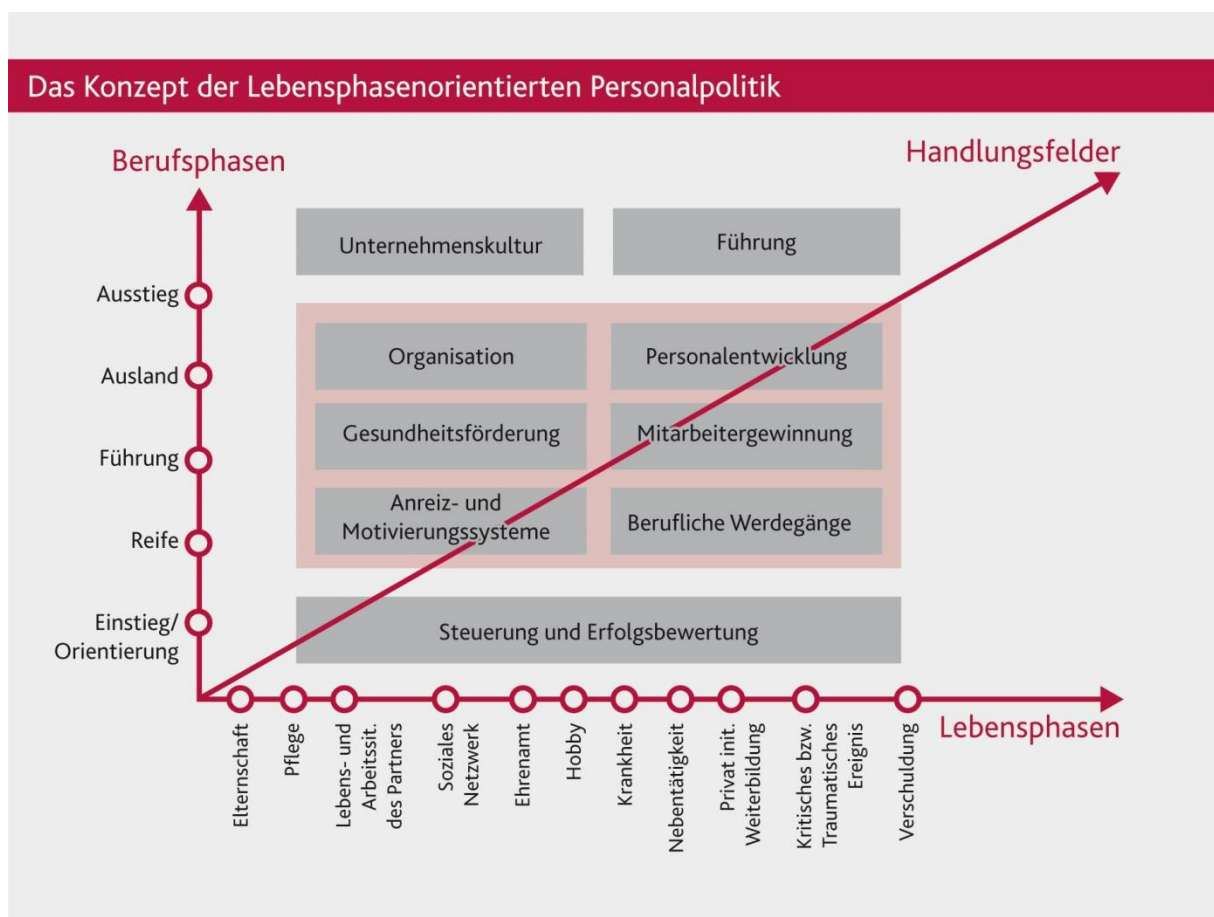


Abb. 1: Das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik<sup>3</sup>

Eine solche „Lebensphasenorientierte Personalpolitik“ kann auch helfen, den immer stärker zutage tretenden Zielkonflikt in der Zeitpolitik zu entschärfen. Dieser entsteht dadurch, dass einerseits alle Zeitpotenziale einer Belegschaft gehoben werden müssen, um volkswirtschaftlich und betrieblich dem Fachkräftemangel zu begegnen. Dies kann zum Beispiel durch Verlängerung der Lebensarbeitszeit oder Vollzeit bzw. vollzeitähnliche Teilzeit geschehen. Andererseits haben mehr und mehr Menschen den Wunsch, je nach Lebenssituation die Arbeitszeit zu flexibilisieren und zu reduzieren. Die Lösung dieses Zielkonflikts

<sup>3</sup> Rump, J. / Wilms, G. / Eilers, S. (2011): Strategie für die Zukunft: Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0, S. 24. Weitere Informationen finden sich unter [www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de](http://www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de)

liegt in der Arbeitsorganisation. Flexible und mobile Arbeitszeitmodelle können helfen, ihn zu reduzieren und eventuell zu lösen. Abbildung 2 zeigt die Dimensionen solcher Arbeitsmodelle auf:

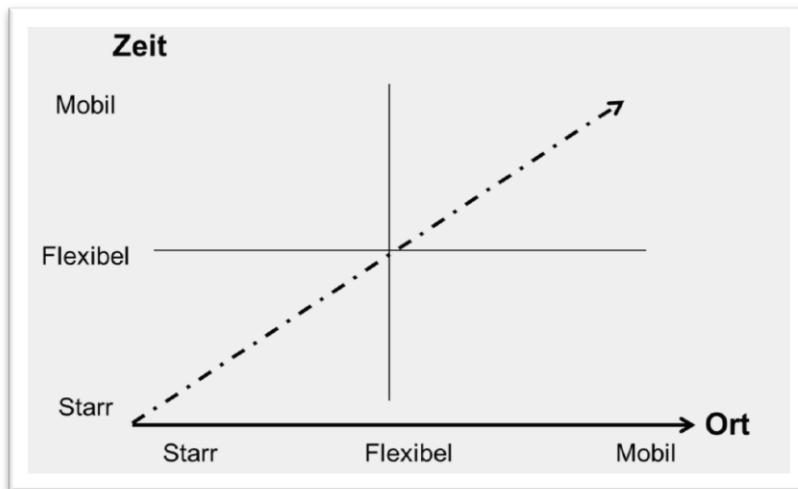


Abb. 2: Dimensionen flexibler und mobiler Arbeitsmodelle

Die Vorteile einer zunehmend mobilen Arbeitsorganisation – sowohl in Bezug auf Ort als auch Zeit – sind dabei:

- Vereinbarkeit von Berufsleben und Privatleben
- Konzept im Rahmen zur Förderung von Gesundheit
- Möglichkeit zur Umgestaltung des Werdegangs in Richtung der „Mosaikkarriere“ (dabei wechseln sich Fach-, Führungs- und Projekteinsätze im Verlauf eines Erwerbslebens ab)
- Umgang mit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit
- Einstieg in den Übergang / Übergang zum Ausstieg
- Möglichkeit der Organisation des bürgerschaftlichen Engagements bzw. der Ausweitung und Intensivierung des bürgerschaftlichen Engagements
- Weiterführung der beruflichen Tätigkeit über das Renteneintrittsalter hinaus

### ***Bürgerschaftliches Engagement im „neuen“ Gesellschaftsvertrag***

Es wird deutlich, dass das bürgerschaftliche Engagement eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Entwicklung des bzw. der Einzelnen und auch auf die Perspektive einer verlängerten Lebensarbeitszeit und eines flexiblen Ausstiegs spielt. Ebenso kommt dem bürgerschaftlichen Engagement eine hohe Bedeutung im Hinblick auf die oben genannte neue Verteilung der gesellschaftlichen Verantwortung zu. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einem „neuen Gesellschaftsvertrag“. In der klassischen Aufteilung der Sektoren im Rahmen des „alten Gesellschaftsvertrags“ war der Staat für die gesetzlichen Grundlagen des Miteinanders zuständig, die Zivil- oder Bürgergesellschaft sorgte für Gemeinnutzen und Solidarität, die Wirtschaft orientierte sich an betriebswirtschaftlichen Zielen. Bereits seit Ende der neunziger Jahre verschwimmt diese klare Aufgaben- und Verantwortungsteilung zunehmend, sie wird unübersichtlicher für die Akteure.

Staat und Politik haben ihre allumfassende regulatorische Macht verloren, nicht zuletzt angesichts der Globalisierung. Der „neue“ Gesellschaftsvertrag sieht die Aufgaben des Staates und der Politik in der Sicherheits- und Bildungspolitik, sowie in der Erhöhung der Effizienz in Bezug auf seine Kernaufgaben. Dazu gehört auch, in den staatlichen Institutionen neue Motive, wie z. B. ökologische oder globale Problemstellungen, und praktische Anstöße zu etablieren und zu erneuern. Gleichzeitig ist es in einem neuen Gesellschaftsvertrag unerlässlich, Anregungen der Bürgergesellschaft aufzunehmen und ihr die tragende Rolle zuzugestehen, die sie beispielsweise in Themen wie Verbraucherschutz, Umweltschutz und Menschenrechtsdiskussionen spielt. Ziel muss es sein, das gesellschaftliche Vertrauen (zurück) zu gewinnen. Zudem werden infolge der demografischen Entwicklung die Handlungsspielräume des Staates, was die Finanzierung und Steuerung zentraler Politikfelder wie Bildung, Gesundheit oder Alters- und Pflegeversorgung angeht, zuneh-

mend enger. Unternehmen beteiligen sich infolgedessen vermehrt an Projekten und Initiativen, die originär dem Gesundheits- oder Bildungswesen, der Sozialarbeit etc. zuzuordnen sind.

Das heißt, Wirtschaft und Unternehmen müssen neben ökonomischen Zielen nun ebenso Verantwortung für soziale, gesellschaftliche und ökologische Fragestellungen übernehmen. Denn die zentralen Standortfaktoren, die über die Attraktivität als Arbeitgeber und die Demografiefestigkeit entscheiden, liegen im Bereich der Wirtschaftsqualität ebenso wie der Lebensqualität, der Betreuungs- und Bildungsqualität und der Politik- und Gestaltungsqualität. Darüber hinaus wird die Wirtschaft in einem neuen Gesellschaftsvertrag von Staat und Politik auf Basis der Partizipation aus der Bürgergesellschaft, wann immer nötig, in ihre Grenzen gewiesen. Somit muss über den politischen Steuerungsbedarf, über Grenzen der Eingriffsmöglichkeiten, aber auch über „Stopp-Mechanismen“ und Normen diskutiert werden. Unternehmen müssen insbesondere den neuen Ansprüchen an Offenheit und Transparenz genügen und sich bei ihrem öffentlichen Engagement stets auf die Bedürfnisse der anderen Akteure und Bereiche besinnen.

Die Bürgergesellschaft ist zu einem selbstbewussten Akteur geworden, was nicht zuletzt auf das steigende Bildungsniveau zurückzuführen ist. Bürgerinnen und Bürger stehen für Eigenverantwortung und eine aktive Bürgergesellschaft, ganz nach dem Subsidiaritätsprinzip. Bereits bei der Ausarbeitung eines neuen Gesellschaftsvertrages muss die mündige und aktive Bürgergesellschaft bewusst und öffentlich an der Diskussion über Rechte und Pflichten, über Verantwortung und Gestaltung beteiligt werden. Dabei sollten so viele Lebensentwürfe bzw. -zusammenhänge berücksichtigt werden wie möglich. Insbesondere die Gruppen der Jugendlichen, Älteren und Migranten, aber auch erwerbstätige Frauen erfahren im Vergleich zum „alten Gesellschaftsvertrag“ einen Zuwachs an Bedeutung und Mitgestaltungsrechten und -pflichten.<sup>4</sup> Leitbild eines solchen „neuen Gesellschaftsvertrages“ muss das bewusste Zusammenwirken aller Mitglieder und Bereiche der Gesellschaft sein, bei dem wechselseitige Erwartungen, Rollen, Rechte und Pflichten von Politik, Wirtschaft und Bürgergesellschaft immer wieder neu ausgehandelt werden müssen, wenn sich die Grundlagen verändern. Dabei sind individuelle Leistungsmöglichkeiten und -grenzen zu beachten.<sup>5</sup>

Gelingt das Zusammenspiel der Akteure, so wird der Staat nicht mehr über alle Maßen beansprucht, sondern Verantwortung wird geteilt, und er erhält gewissermaßen die Rolle eines „Onkels“. Dies gelingt allerdings nur dann, wenn alle Sektoren sinnvoll synchronisiert werden.<sup>6</sup> Dabei geht es nicht zuletzt darum, die Reichweite und Regulierungstiefe des staatlichen Handelns zu prüfen.<sup>7</sup>

*Autorinnen: Prof. Dr. Jutta Rump / Silke Eilers, Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen, <http://www.ibe-ludwigshafen.de>*

*Weitere Informationen zum Thema: <http://www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de/>*

*Dieser Beitrag wurde veröffentlicht in der BFS-Info 8/2015.*

---

<sup>4</sup> Vgl.: Embacher, S. / Roth, R. (2010): Ein neuer Gesellschaftsvertrag. Rahmungen für Corporate Citizenship, in: CCCD Debatte 04, S. 6 – 13; 15; Schwan, G. (2011): Ein neuer Gesellschaftsvertrag in der Globalisierung? Die Begründung sozialer Verpflichtungen unter der Bedingung ungeklärter und transnationaler Loyalitäten, Vortrag anlässlich des 3. ZukunftsForums Personal zum Thema „Transformation radikal. Social Contract 1.0, Enterprise 2.0, People X.Y., HR 3.0“ am 06.10.2011 in München; Horx, M. (2009): Das Buch des Wandels. Wie Menschen Zukunft gestalten, München 2009, S. 326 – 329.

<sup>5</sup> Vgl.: Embacher, S. / Roth, R. (2010), S. 8; 13.

<sup>6</sup> Vgl.: Horx, M. (2009): Das Buch des Wandels. Wie Menschen Zukunft gestalten, München 2009, S. 326 – 329.

<sup>7</sup> Vgl.: Embacher, S. / Roth, R. (2010): Ein neuer Gesellschaftsvertrag. Rahmungen für Corporate Citizenship, in: CCCD Debatte 04, S. 6.