

Prof. Dr. Georg Cremer

Input in Workshop 1: Aktive Teilhabe in Politik und Gesellschaft  
– Altersgrenzen bei ehrenamtlich Tätigkeiten und freiwilligem  
Engagement; 10. Dezember 2013

### **Altersgrenzen im Ehrenamt –wann kann es sinnvoll sein, wann ist es Diskriminierung?**

Altersgrenzen bei ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement? Auf den ersten Blick scheint diese Frage absurd. Starre Altersgrenzen sind Teil des Rentensystems und eines stark reglementierten Arbeitsmarktes, betreffen also abhängig Beschäftigte. Dort sind sie der rechtliche Ausdruck bisher sehr starrer Vorstellungen über den zeitlichen Verlauf beruflicher Biographien. Dort ermöglichen sie das manchmal ja auch von Arbeitgebern ersehnte Ende einer vertraglichen Bindung, die vor dem Erreichen des Renteneintrittsalters kaum aufzulösen ist. Sie sind also die Exit-Option aus einem sehr starren Arbeitsvertragsrecht. Und in gewissen Spezialfällen mögen starren Grenzen vielleicht ja auch ihren Sinn haben. Wir würden uns doch unwohl fühlen, wenn wir eine Linienmaschine betreten, die von einem achtzigjährigen Piloten gesteuert wird, auch wenn es Ausnahmepersönlichkeiten geben mag, die dazu auch im hohen Alter in der Lage wären.

Aber Altersgrenzen im Ehrenamt? Doch, es gibt sie. Ich beziehe mich auf die Arbeitshilfe 182 des Verbandes der Diözesen Deutschlands und der Kommission für caritative Fragen der Deutschen Bischofskonferenz mit dem Titel „Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und wirtschaftliche Aufsicht“ Dort wird für Aufsichtsgremien der Einrichtungen festgelegt: „Für die Berufung/Wahl beziehungsweise für das Ausscheiden soll eine Altersgrenze in der Satzung beziehungsweise im Gesellschaftsvertrag oder in der Geschäftsordnung festgelegt werden.“ Nun ist ja bekanntermaßen die katholische Kirche vorbildlich, wenn es darum geht, Leitungämter auch hochbetagten Menschen zu überantworten. Übliche Altersgrenzen für die die

Mitgliedschaft in Aufsichtsgremien katholischer Träger sozialer Einrichtungen dürften meist bei 75, manchmal auch 80 Jahren liegen. Aber auch dies ist eine starre Grenze, die im Einzelfall unangemessen sein kann. Man denke nur an Bertold Beitz, der weit in den Neunzigern in einem Weltkonzern die Fäden in der Hand halten konnte.

Warum dann starre Altersgrenzen für ehrenamtliche Mitglieder von Aufsichtsgremien? Dahinter steckt natürlich einerseits die Vermutung, mit zunehmendem Alter werde die Leistungsfähigkeit in der Wahrnehmung der Aufsichtsfunktion deutlich abnehmen. Wer seine aktive berufliche Zeit 10 oder 15 Jahre hinter sich hat, kann nicht einfach aus dem Vollen seiner beruflichen Erfahrung schöpfen, um seine Aufsichtsfunktion wahrzunehmen. Ich gebe zu: Ich habe auch schon in Gremien gelitten, in denen bereits seit einigen Jahren pensionierte Mitglieder nicht müde wurden, die Welt zu erklären, wie sie war, als sie noch im Dienst waren. Oder die gar mit einer rechthaberischen Freude die Fehler ihrer Nachfolger benannten und jede Abkehr von ihren früheren Entscheidungen als Niedergang bewerteten. Wer viele Jahre jenseits seiner beruflichen Laufbahn als Aufsichtsrat tätig ist, muss die Energie aufbringen, sich kontinuierlich weiterzubilden, die sich weiterentwickelnden Standards der Rechnungslegung zur Kenntnis zu nehmen und die unternehmerischen, sozialrechtlichen und fachpolitischen Entwicklungen zu verfolgen, die das Arbeitsfeld des von ihm beaufsichtigten Trägers prägen. Wenn man dies Älteren pauschal nicht zutraut, so ist dies erst mal ein Vorurteil. Und natürlich gibt es auch jüngere, die diesen Erwartungen nicht gerecht werden. Die Älteren hätten die Kompetenz und die Zeit, diesen Ansprüchen gerecht zu werden.

Meine Vermutung ist, dass es einen weiteren, und vermutlich viel wichtigeren Grund gibt, starre, wenn auch zum Teil durchaus hohe Altersgrenzen für ehrenamtliche Aufsichtstätigkeit festzulegen: Sie sind bequem. Sie helfen dem den Aufsichtsrat bestellenden Gremium, einem Vorstand, Stiftungsrat oder einer Gesellschafterversammlung, nicht genau definieren zu müssen, was sie wollen und erwarten. Sie ersparen es, im Falle, dass jemand den an ihn gesetzten Erwartungen nicht mehr gerecht

werden kann, auszusprechen, dass mit dem Ablauf der gegenwärtigen Wahlperiode „es genug ist“. Man kann einfach warten, bis die starre Altersgrenze erreicht ist und Bedauern heuchelnd darauf verweisen, dass eine Wiederbestellung von der Satzung her ausgeschlossen ist. Wenn wir bei Aufsichtsgremien starre Altersgrenzen - seien sie formell oder informell - aufheben, so erfordert dies eine Besetzungspolitik seitens der entscheidenden Gremien, die sachorientiert ist und ohne die oft übliche Verschränkung in persönlichen Beziehungen einen Aufsichtsrat nach den notwendigen Kompetenzen beruft. Es erfordert eine ehrliche Feedback-Kultur und ggf. auch die Bereitschaft zum Konflikt. Denn nicht jedem ist es gegeben, selbst den Zeitpunkt erkennen zu können, zu dem „es genug ist“ und zu dem es gelten sollte, aus der Funktion Abschied zu nehmen. Eine offene Feedback-Kultur kann man nicht einfach verordnen. Und so wünschenswert und notwendig sie ist, ganz unabhängig von der Frage des Alters der Mitwirkenden: Wer in der Verantwortung dafür steht, die Belange eines Verbandes oder sozialen Trägers in einer Satzung zu regeln, die auch die potentiellen Schwächen der handelnden Personen in Betracht zieht, mag institutionelle Vorkehrungen treffen wollen. Dennoch sollten starre Altersgrenzen Tabu sein. Legitim und keine Altersdiskriminierung dagegen ist es, Grenzen für die Wiederwahl einzuführen und damit dafür Sorge zu tragen, dass nach zwei oder drei Wahlperioden ein Wechsel stattfinden muss.

Die Tätigkeit in Aufsichtsgremien ist eine spezielle Form des Ehrenamts. Bei der direkten Hilfe für Menschen sehe ich keine Gründe für Altersgrenzen (und sie spielen auch, soweit ich das überblicke, keine Rolle). Ältere Menschen unterstützen hochbetagte Menschen im Alltag, wirken mit als Lesepaten in Schulen, beraten in der Telefonseelsorge. Oder sie geben Jugendlichen in der Ausbildung Halt und Unterstützung. Ihre Mitarbeit ist erwünscht, sie entscheiden, ob und wo sie sich engagieren wollen, ob dies Ihrer Lebensplanung entspricht und ob dem auch körperlich gewachsen sind. Es gibt keinen Grund, hier regulierend tätig zu werden. Und diejenigen, denen die Hilfe gilt, entscheiden, ob sie zur helfenden Person in eine Beziehung treten wollen. Sofern die ehrenamtliche Tätigkeit an die Vorausset-

zung an eine förmliche Qualifizierung und an Weiterbildung gebunden ist (wie etwa in der Telefonseelsorge), sind diese Voraussetzungen natürlich zu erfüllen. Auch bei der ehrenamtlichen Tätigkeit in dem direkten Einsatz in seinen konkreten Formen kann es „ein Genug“ geben, etwa weil die geistigen oder körperlichen Kräfte schwinden. Wenn dies vom Helfenden selbst nicht erkannt wird, kann dies zu Situationen führen, die den Haupt- oder Ehrenamtlichen, die für das Setting der Hilfe Verantwortung tragen, Fingerspitzengefühl und auch gegebenenfalls ein offenes Wort gegenüber dem hochbetagten Helfenden abfordert. Aber irgendwelche formellen Altersgrenzen wären hier abwegig.

Ich möchte im Weiteren eine Herausforderung für zivilgesellschaftliche Organisationen ansprechen, die direkt oder indirekt ebenfalls mit dem Alter der handelnden Personen im Ehrenamt zusammenhängt. Ich denke hier an Vorstände von Nicht-Regierungsorganisationen, Ehrenamtsverbänden oder Vereinen. Soll die ehrenamtlich getragene Arbeit eine Zukunft haben, so sollte sie getragen werden von Älteren und Jüngeren, sollte eine neue Generation in die Verantwortung nachwachsen, sollten Erfahrungen weitergegeben werden. Es gibt viele Organisationen, die sich sehr bewusst und aktiv darum bemühen, Jüngere aktiv anzusprechen, die sie durch Mentoringprojekte unterstützen und wo die älteren Ehrenamtlichen auch bereit sind, Kompetenzen an die Jüngeren abzugeben. Aber auch, wenn alle Verantwortungsträger sich dieser Herausforderung bewusst sind, kann dies schwieriger sein als dies auf den ersten Blick erscheint. Potentielle Interessenten sind beruflich und familiär stark eingespannt. Bei sehr zeitintensiven Ehrenämtern, wie dies eine ehrenamtliche Vorstandsarbeit oft darstellt, kann das Ehrenamt auch einen Gehaltsverzicht bedeuten, da er oder sie beruflich zurückstecken muss. Ggf. finden Gremiensitzungen in der Woche statt, er oder sie muss Urlaub nehmen und einen Kollegen um Vertretung bitten. All das kann die Gewinnung jüngerer Verantwortungsträger im Ehrenamt stark behindern. Auch aus diesem Grund ist es wichtig, dass mehr Unternehmen als heute bereit sind, die Übernahme ehrenamtlicher Verantwortung ihrer Mitarbeitenden zu fördern und dies als Teil der

gesellschaftlichen Verantwortung ihrer Unternehmung zu begreifen.

Dort aber, wo es diese Bereitschaft zur „guten Mischung“ und das dafür erforderliche Bewusstsein nicht gibt, gibt es die Gefahr, schleichend gemeinsam älter zu werden oder – böse ausgedrückt – kollektiv zu vergreisen. Organisationen des Ehrenamts haben ihr jeweiliges Sachziel, für das sich die Ehrenamtlichen mit hohem Engagement einsetzen. Sie haben aber auch – was ganz legitim ist – ihre soziale Funktion. Es entstehen Freundschaften, die Arbeit macht Sinn und gibt Sinn, sie ist Anlass für sozialen Kontakt. Gerade beruflich hoch engagierte Personen, die durch die starren Altersgrenzen im formellen Arbeitsmarkt von einem Tag auf den anderen aus dem Volleinsatz in die Leere des Ruhestandes gerissen werden (zumindest empfinden sie dies häufig so), suchen eine neue Tätigkeit, in der sie sich mit ihrer Kompetenz einbringen und Verantwortung wahrnehmen können. Das ist die große Chance, die eine alternde Gesellschaft für eine Kultur des Engagements bietet. Problematisch wird es dann, wenn „junge Alte“ einen Vorstand oder eine Organisation beherrschen und gemeinsam älter und älter werden. Die Verantwortungsträger kennen und schätzen sich, auf der Mitgliederversammlung möchte niemand gegen die verdienten Älteren, die ihre Sache ja bisher gut gemacht haben, kandidieren. Selbst, wenn der eine oder andere denkt, bei einigen der wieder Kandidierenden sei es eingebracht, ein „Es ist genug“ auszusprechen, unterbleibt dies, wenn niemand hierzu den Mut aufbringt, dies offen auszusprechen. Schlecht geregelte Wahlverfahren, die nicht zwingend eine geheime Wahl vorschreiben, sind dann zusätzlich hinderlich. Es gibt Organisationen, die den Zeitraum verpasst haben, jüngere Engagierte erfolgreich in die Leitungsstrukturen einzubinden. Dann wird es aber auch sehr schwierig, jüngere für die Arbeit der Organisation zu gewinnen, denn viele Jüngere werden sich nicht damit zufrieden geben, in Demut zu warten, bis eine eng miteinander verbundene Gruppe Älterer irgendwann mal einen Platz freimacht. Wer Jüngere gewinnen will, muss sie ihnen Kompetenzen einräumen und Macht in der Organisation abgeben. Ei-

ne unreflektierte kontinuierliche Alterung der Gremien kann die Voraussetzungen für eine gute Mischung der Altersgruppen untergraben.

Auch das spricht natürlich in keiner Weise für definierte Altersgrenzen. Aber: Wichtig ist auch im Ehrenamt die gute Mischung, auch die Mischung von Jüngeren und Älteren. Nur dann können sich unterschiedliche Generationen mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen gegenseitig bereichern. Statt starrer Grenzen bedarf es eines sensiblen Umgangs mit und in altersgemischten Teams. Subtile Ausgrenzung kann es sowohl von jungen gegen ältere, aber auch von älteren gegen junge Menschen geben. So wie die Frage einer geschlechtergerechten Besetzung von Gremien mehr und mehr ins Bewusstsein dringt, bedarf es auch einer diesbezüglichen Sensibilität. Dabei würde ich hier nicht für eine neue Quote argumentieren, denn multiple Quotensysteme (Männer/Frauen, Jung/Alt) machen Wahlverfahren inflexibel. Auch wäre es ja kaum möglich, „Jung“ und „Alt“ vernünftig abzugrenzen. Nein, auch die Frage der Mischung unterschiedlicher Generationen muss in dem wählenden Gremium offen besprochen werden können. Nun mag man sich bei der Erstellung von Satzungen nicht allein darauf verlassen, dass die handelnden Personen vernünftig handeln werden und für institutionelle Vorkehrungen plädieren. Aber definierte Altersgrenzen sollten dennoch unterbleiben. Eine notwendige Vorkehrung ist es, für Wahlen zwingend die geheime Wahl vorzuschreiben. Dies gibt jedem Wählenden die Möglichkeit, gegenüber einem Kandidaten ein „Es ist genug“ auszudrücken, auch wenn er nicht mutig genug ist, dies in der Aussprache und der offenen Abstimmung auszudrücken. Diese Vorkehrung erzwingt es, dass der Wahlvorgang ernst genommen wird und nicht der flüchtig vollzogene Akt ist, um einfach unterstellte Einmütigkeit auszudrücken. Wenn dies als institutionelle Vorkehrung für nicht ausreichend gehalten wird, so kann man zudem die Zahl der möglichen Wiederwahlen begrenzen, etwa auf zwei, sodass jeder Träger eines Wahlamtes dieses maximal für drei Wahlperioden ausüben kann. Im Einzelfall wird man dann über diese Regelung stöhnen, weil sie dazu zwingt, auf die Mitarbeit einer Person zu verzichten, die ihr En-

agement gerne fortgesetzt hätte und auf deren Kompetenz die anderen sich gerne weiter gestützt hätten. Auch trifft eine solche Regelung natürlich eher die etwas Älteren, weil die jüngeren oft noch nicht in der Situation sind, zum dritten Mal kandidieren zu können. Aber die Begrenzung der Wiederwahl trifft grundsätzlich alle und stellt somit keine Altersdiskriminierung dar. Man mag sich für eine solche Krücke entscheiden. Aber es wäre wünschenswert, wenn die Zusammenarbeit zwischen den Generationen so normal und die Sensibilität der handelnden Personen in dieser Frage so hoch wäre, dass man auch diese starre Regelung nicht braucht. So wie eines Tages hoffentlich auch Frauenquoten überflüssig werden, weil die Diskriminierung, die zu ihnen geführt haben, Geschichte ist.