

Ehrenamt und Alter in Verbänden, das ist bisher kein häufig traktiertes Thema. Dabei gewinnt es an Bedeutung. Denn zum einen nimmt die Zahl der fitten Alten zu, zum anderen klagen Verbände über Besetzungsprobleme ihrer Ehrenamtspositionen. Wäre beiden gedient, wenn die Altgedienten die Lücken schließen, die die Jüngeren nicht füllen mögen?

## Alter und Ehrenamt in Verbänden

Trend zur Besetzung über die Pensionsgrenze hinaus?

AUTOR > HENNING VON VIEREGGE

### GIBT ES EINEN TREND ZUR BESETZUNG ÜBER DIE PENSIONSGRENZE HINAUS? SOLLTE ES IHN GEBEN?

Die verführerisch naheliegende Bejahung dieser Fragen übersieht einige Anschlussfragen. Und die haben es in sich. Aber am Ende dieses Beitrags werden wir – das sei für ungeduldige Leser schon hier festgehalten – dafür plädieren, das Potenzial der ausscheidenden 68er-Generation weit stärker für die Verbände zu nutzen als bisher üblich.

Um welche Größenordnung geht es eigentlich? Sind es 10.000 oder 50.000 Ehrenamtspositionen, die in den deutschen Wirtschaftsverbänden zu besetzen sind? Die empirische Literatur lässt uns im Stich. Wir müssen uns auf den zweitbesten Weg der groben Schätzung aufgrund von Plausibilitätsannahmen begeben.

Auf eine Definition des Begriffes „Ehrenamtsposition in einem der Wirtschaft zurechenbaren Verband“ könnte man sich einigen. Es geht um Vorsitzende, Präsidenten, Vorstandsmitglieder, Arbeitskreisleiter, Mitglieder von Arbeitskreisen, Ad-hoc-Gruppen etc. und alle von den Verbänden bei Dritten zu besetzenden Positionen. Aber wie viele Verbände gibt es eigentlich? 2.150 Verbände waren 2009 auf der Berliner Lobbyliste aufgeführt, meldet Wikipedia und spricht von über 5.000 politischen

Interessengruppen. Die DGVM listet in ihrer Datenbank über 14.000 Verbände auf, 8.500 davon werden hauptamtlich geführt. Große Verbände haben haupt- und ehrenamtliches Personal bis auf Bezirksgruppenebene, teilweise als Teil von Landesverbänden, teilweise unabhängig.

Mit welchem durchschnittlichen Faktor pro Mitglied müsste man die Ehren-

„Ende der vollen aktiven Berufstätigkeit gleich Ende der berufsbezogenen Ehrenamtlichkeit (?)“

amtlichkeit multiplizieren? Wir sind bei einem kleineren Verband mit etwas über 100 Mitgliedern auf rund 250 Personen gekommen, die in einem „Who-is-Who“ des Verbandes als Ehrenamtler

aufzuführen waren. Dazu kommen die Pflichtmitgliedschaften in Kammern und Berufsgenossenschaften sowie die berufsständischen, also personenbezogenen Mitgliedschaften. Und auch alle diese Organisationen haben ehrenamtliche Aufsichtsgremien und Fachausschüsse. Aus allem lässt sich folgern, dass die Zahl 50.000 zu besetzender Ehrenamtspositionen in Verbänden weit aus realistischer ist als 10.000; auszugehen ist von einer Zahl zwischen 50.000 und 100.000 Ehrenamtspositionen.

So weit lässt sich das Feld, das hier beackert werden soll, in groben Zügen abstecken. Die Leitfrage dieses Beitrages ist nun die, ob die im Großen und Ganzen geltende Regel „Ende der vollen aktiven Berufstätigkeit gleich Ende der berufsbezogenen Ehrenamtlichkeit“ weiterhin gelten sollte. Dazu gibt es ein Pro und Kontra, und zwar sowohl aus der Sicht der Institutionen als auch der betroffenen Personen.

### EHRENAMTSPOSITIONEN UND WUNSCHKANDIDATEN

Aus der Sicht der Institutionen ist häufig die Klage zu hören, es werde immer schwieriger, Ehrenamtspositionen mit den Wunschkandidaten, also Führungspersönlichkeiten aus Unternehmen im sogenannten besten Alter, zu besetzen. Von den aus Altersgründen

ausscheidenden Managern wollen viele nach ihrem Ausscheiden zwar weniger arbeiten als zuvor und gern auch aus ihrer Sicht sinnvoller, bezahlt und unbezahlt, aber sie wollen sich andererseits keineswegs in die Hängematte legen. Der Ruhestand soll, bitte schön, später kommen. Das Potenzial ist also in den Reihen dieser potenziellen Silver Worker durchaus vorhanden, es ist auch für Verbände abschöpfbar.

Verbands- und Kammersatzungen fordern vom „Ehrenamtler“ aber häufig eine aktive Unternehmensrolle, zumeist als Geschäftsführer. Nicht selten werden die Vorschriften großzügig ausgelegt in der Annahme, dass niemand Anstoß nimmt, mitunter behilft man sich mit Hilfs-Konstruktionen, die den Ehrenamtler in Unternehmerfunktion bringen. Schwierig wird es, wenn sich ein Vorstand, wie vor einigen Jahren in der IHK Frankfurt am Main geschehen, in die Haare gerät und eine Oppositionsgruppe dann gerichtlich die Wählbarkeit des Opponenten überprüfen lässt.

Andererseits gibt es für Festlegungen in den Satzungen gute Gründe, die ehrenamtliche Tätigkeit im Berufs- und Branchensektor nach Ausscheiden aus der angestellten Vollbeschäftigung auslaufen zu lassen. Die Schlagkraft eines Verbandes, die Verbindlichkeit des Handelns nach innen und die Bedeutung nach außen nehmen ab, wenn Pensionäre die Spitzenrepräsentanten sind, lautet die Befürchtung. Diese Sicht unterstreicht ein Gesprächspartner, der Spitzenrepräsentant eines bedeutenden Verbandes war, Johann C. Lindenberg. Der frühere Chef von Unilever Deutschland war u. a. auch viele Jahre Präsident des Markenverbandes. Er sagt: „Prinzipiell mag es für eine Branche, eine Industrie wünschenswert sein, dass diejenigen, die ein Amt wahrnehmen, dies auch nach ihrem Ausscheiden aus dem Mitgliedsunternehmen noch eine Zeit lang weiter ausüben. Nur muss man aufpassen: Je wichtiger eine solche Ver-



Martin Kannegiesser  
© Gesamtmetall, Berlin

bandsfunktion ist, umso wichtiger ist es auch, dass diejenigen, die in der aktiven Verantwortung sind, auch in diesen Rollen tätig sind. Unseren Verband gibt es auch in Frankreich, in Italien und England. In diesen drei Ländern sind nahezu nur Pensionäre an der Spitze. Nur: Es gibt keinen Verband in Europa, der die gleiche Bedeutung, Durchschlagskraft und Wirkung hat wie der deutsche Verband. Das ist ein klares Ergebnis dessen, dass hier die Aktiven drin sind.“

#### **EIGENTÜMER ALTERN NICHT**

Viele Verbände behelfen sich mit Eigentümern. Bei denen gibt es keinen Satzungsvorbehalt und angeblich keinen Wirksamkeitsverlust, weil es bei ihnen keine feste Pensionsgrenze gibt. Ein Beispiel: Hubert Burda, Jahrgang 1940, führt seit 1997, offenbar zur allgemeinen Zufriedenheit der eigentlich in harter Konkurrenz zueinander stehenden Verlage, den Verband der Zeitschriftenverleger VDZ.

Bei den Arbeitgeberverbänden ist die Verwendung von Alt-Eigentümern weit über die für Manager übliche Pensionsgrenze hinaus sehr verbreitet. Dies geht Hand in Hand mit langer Ehrenamtszeit in gleicher Position. Dieter Weidemann, Jahrgang 1938, zum Beispiel steht als Präsident der hessischen Unternehmerverbände seit 1992 an der Spitze, als Vorsitzender des hessischen Metallarbeitgeberverbandes Hessen Metall seit 1993. Er ist auch Vizepräsident von Gesamtmetall, u. a. an der Seite des gleichaltrigen Präsidenten des NRW-Metallarbeitsgeberverbandes, Horst-Werner Hunke, und unter Gesamtmetallpräsident Martin Kannegiesser (Jg. 41). Ein Grund für die Zurückhaltung aktiver Manager von Großunternehmen könnte auch darin liegen, dass die Betriebe der Vorsitzenden des Verbandes oder der Verhandlungsführer von Tarifverhandlungen sich teilweise besonderer Aufmerksamkeit der Gewerkschaftsseite erwehren müssen. Dies ist besonders unangenehm

im Arbeitskampf. Und da ist ein niedrigerer gewerkschaftlicher Organisationsgrad, wie er in Eigentümerunternehmen vorherrscht, weniger folgenreich.

Bei Wirtschaftsverbänden ist die Besetzung durch Altgediente oder Ehemalige seltener; das mag daran liegen, dass die Nachteile der Übernahme ehrenamtli-

andeutet und welche Konsequenzen dies für die Schlagkraft und Reputation der Verbände hätte, lässt sich noch nicht absehen. Lindenberg's Votum ist in jedem Fall einleuchtend, der allgemeingültig formuliert: „Wenn allerdings die Aktiven nicht wirklich aktiv dabei sind, dann hat der Verband ein Problem. Dann ist es bes-



cher Aufgaben geringer, der unternehmensbezogene Vorteil solcher Positionen eventuell sogar größer ist. Aber auch hier könnte sich eine Veränderung abzeichnen. Ein aktuelles Beispiel für die Besetzung der Spitzenposition durch einen altgedienten Manager liefert der Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA, der einen früheren Präsidenten, Lothar Leonhard, im Oktober 2011 nochmals in das Amt wählte. Leonhard ist 69, das Durchschnittsalter der Mitarbeiter in den Agenturen liegt ziemlich exakt bei der Hälfte. Man kann diese Wahl als Beleg für die immer wieder beklagte Schwierigkeit ansehen, allseits akzeptierte aktive Führungspersonlichkeiten aus den Mitgliedsunternehmen an die Verbandsspitze zu bekommen, so wurde es in der Branchenpresse kommentiert. Erfahrene und erprobte Manager müssen einspringen. Ob sich hier ein Trend

ser, wenn man Aktivisten, die pensioniert sind, im Verband noch eine Zeit lang wirken lässt.“

Man könnte aber auch fragen, was einen älteren Eigentümer von einem Manager an der Spitze eines Verbandes eigentlich grundsätzlich unterscheidet. Beispiel Dieter Hundt, Jahrgang 1938: Er ist ehemaliger Manager von AEG, Siemens und Kraftwerk Union und seit 1996 Vorsitzender der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände BDA. Macht ihn das Faktum, dass er 1975 als geschäftsführender Gesellschafter bei den Allgäuer Werken einstieg, als obersten Ehrenamtler der Arbeitgeber wirkmächtiger? Oder sollte man vielmehr überlegen, ob zur politischen Vertretung begabte Manager für ihre Verbände nicht auch nach ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen in den Verbänden länger wirksam bleiben sollten?

Halten wir fest: Die Frage, ob man sich engagiert, stellt sich sowohl für den Betroffenen als auch für den Arbeitgeber deutlich seltener, wenn das Engagement während der Vollbeschäftigung eingesetzt hat. Das betrifft auch alle Wahlämter, deren Laufzeit über den beruflichen Ausscheidetermin hinausreicht. In Berufsorganisationen gibt es drei Varianten:

- sofortiges Erlöschen des Mandats, das ist die Ausnahme, oder
- Fortsetzung bis zum Ende der Wahlperiode, das ist die Regel, oder
- Verlängerung des Mandats auch nach Ausscheiden aus der bisherigen Rolle, das ist die Ausnahme und geschieht häufig in der Legitimation über neue berufliche Funktionen wie Aufsichtsrat oder Selbstständigkeit oder Eigentümerschaft.

Meine Interviewpartner mit Verbandsfunktion haben ihre Wahlperiode zu Ende geführt und sind dann ausgeschieden, überzeugt, so dem Anliegen der Organisation am besten gedient zu haben. Das dürfte im Moment für die Mehrzahl der Fälle gelten. Projektverantwortlichkeiten oder andere Einbindungsangebote wurden nach meiner Kenntnis keinem meiner rund zwanzig Gesprächspartner angetragen.

### UNGENUTZTES POTENZIAL

Bei der Nutzung des Potenzials der Ehemaligen sind Kammern und Verbände nicht einfallsreicher als Unternehmen. „Senior Service“-Angebote werden mancherorts immer mal wieder erwogen, wurden aber in systematischer Form branchenbezogen bisher nicht aufgebaut. Dabei ist die Einzelpraxis sehr lebendig. Fast alle meiner Gesprächspartner beraten junge Unternehmensgründer, übrigens überwiegend kostenlos oder zu Vorzugsbedingungen. Und die meisten würden sicher mehr beraten, würden sie gefragt. Hier könnten Verbände also Potenziale zum Nutzen des Verbandes, ihrer Mitglieder und der Einbezogenen nutzen. Glei-

ches gilt für Projekte. Hier ist die Fantasie der hauptamtlichen Mitarbeiter in Verbänden und Kammern außerordentlich beschränkt. Sie unterscheidet sich darin nicht von Funktionsträgern an anderen Stellen des Beschäftigungssystems. Das ist bedauerlich, nicht nur für die Betroffenen, die sich noch gern im angestammten und vertrauten Terrain nützlich machen wollen, sondern auch für die Institutionen. Es ist beachtlich, welche Power von Ehemaligen kommen kann, wenn sie die richtigen Aufgaben erhalten. Ob ein Honorar zu zahlen ist, entscheidet der Einzelfall. Das persönliche Engagement über den verabredeten und bezahlten Zeitrahmen hinaus ist in solchen Fällen erfahrungsgemäß beträchtlich.

**BETEILIGUNGSORIENTIERUNG ALS NEUE POSITIONIERUNG**

Eine solche Öffnung könnte Teil einer Beteiligungsstrategie der Verbände sein, die darauf abzielt, Mitglieder in weit größerem Maß als bisher tradiert in Verbandsarbeit einzubeziehen. Hierzu müssten die Verbände die aktuelle Debatte um Bürgermacht und politische Partizipation in Theorie und Praxis, insbesondere digitale Praxis, rezipieren und auf sich und ihre Mitglieder umformulieren. So könnten Verbände das „Wissen der Vielen“ in bisher zumeist unausgeschöpfter Weise anzapfen. Kontinuität, die sich manifestiert in lange Aktionsdauer der hauptberuflichen und der ehrenamtlichen Führung, und Wandel, wie er von der gleichen Führung eingefordert wird, ließen sich so in eine bessere Balance bringen.

Projekte, verstanden als inhaltlich und zeitlich begrenzte Aktivitäten im Rahmen einer Gesamtstrategie, durchgeführt von möglichst vielen bisher nicht eingebundenen Mitgliedern, haben einen Doppelnutzen. Sie erweitern oder vertiefen das verbandliche Angebot und binden Mitglieder qua Aktivität. Sie schaffen Reputation und stärken Gemeinsamkeit.



Jungbrunnen Ehrenamt als Alternative

Eine noch stärkere Herausforderung liegt in der Einbeziehung von Stakeholdern, also Nichtverbandsmitgliedern und allen weiteren relevanten Einflussgruppen bis hin zu Kritikern. Auf dem Weg eines solchen Prozesses zur Vitalisierung der Verbände nach dem Vorbild von NGOs ändert sich das Berufsbild des Verbandsmanagers vom Fachspezialisten zum Beteiligungskordinator verbandlicher Themenfelder. Diese Entwicklung kann an dieser Stelle nicht weiter entfaltet werden, würde aber natürlich den Anteil von mindestens kurzfristig projektausgerichtet engagierten Mitgliedern erheblich ausweiten; „Altdediente“ könnten bei der Implementierung und Durchführung wichtige Funktionen übernehmen. Sie verfügen über Erfahrung, haben Lust, etwas zu bewegen, und die Zeit, dies selber zu tun. Sie bieten, wenn wertschätzende statussichernde Rahmenbedingungen beachtet werden, für wenig Geld viel Aktivität.

**NICHT NACH ALTER UND UNTERNEHMENSPOSITION, SONDERN VERWEILDUER REGLEMENTIEREN?**

In den Interviews zu meinem Buch „Der Ruhestand kommt später“ spielte die Frage der Verweildauer in den einzelnen Karrierepositionen eine wichtige Rolle. Die Mehrzahl der interviewten Manager vertrat die These „Zehn Jahre sind genug“. Spätestens dann sollte man die jeweilige Position, das gelte auch für die letzte und höchste, räumen. Sollte diese Faustregel auch für die Ausübung ehrenamtlicher Positionen gelten? Die Ergebnisse der ExBa-Studie 2004 deuten darauf hin.

In besonders erfolgreichen Verbänden haben dieser Untersuchung folgend ehrenamtliche Funktionsträger eine durchschnittliche Verweildauer von 7,7 Jahren, in weniger erfolgreich eingestuften Verbänden von 8,5 Jahren. Wenn der Zusammenhang zwischen Verweildauer und Erfolg tatsächlich

ein kausaler wäre, würde daraus freilich der Schluss, Altgediente gehörten aufs Altenteil und nicht an die Verbandsspitze, keineswegs zwingend sein. Im Gegenteil: Die heute gängige Praxis der automatischen Mitverpensionierung von Ehrenämtern in Wirtschaftsverbänden bei Ausscheiden aus der sogenannten aktiven Unternehmensfunktion wäre obsolet. Jedenfalls dann, wenn der Amtsträger bei seinem beschäftigungsbedingten Ausscheiden noch deutlich unter einer festgelegten Amtsdauer liegt und es für den Zusammenhang Unternehmensfunktion und Verbandsfunktion zu Organisationseffizienz keinen überzeugenden empirischen Beleg gibt. So plausibel die angeführte Argumentation auf den ersten Blick anmutet, dass Verbände, die ehrenamtlich von Menschen geführt werden, die keine aktive Funktion in ihrem Unternehmen mehr haben, weniger schlagkräftig sind als Verbände mit einer ehrenamtlichen Spitze von unternehmensaktiven Amtsträgern, so wenig ist dieser Zusammenhang wirklich nachgewiesen. Mir scheint die Hypothese, dass die Länge der Verweildauer entscheidender den Verbandserfolg bestimmt als Alter und aktive Unternehmensposition der Amtsinhaber, am plausibelsten und sie ist, wie angeführt, wenigstens partiell empirisch nachgewiesen.

Der Beitrag ist ein erweiterter Text aus einem kürzlich erschienenen Buch des Autors **„DER RUHESTAND KOMMT SPÄTER. WIE MANAGER DAS BESTE AUS DEN SILBERNEN JAHREN MACHEN“**

Henning von Vieregge beschäftigt sich in „Der Ruhestand kommt später. Wie Manager das Beste aus den silbernen Jahren machen“ mit dem Übergang von der Erwerbsphase in die nachberufliche Phase und zeigt auf: Durch Arbeit, bezahlt oder unbezahlt, bleibt man mitten im Leben. Gerade Führungskräften, die lange Jahre nach einem eng getakteten Terminplan gelebt haben, fällt der Wechsel oft schwer. Der Autor gibt Anregungen und stellt Modelle vor, wie das „Silver Patchwork-Life“ sinnvoll gestaltet werden kann.



FAZ Verlag, Frankfurt 2012

ISBN: 978-3-899812-69-5

24,90 Euro

Die praktischen Schlussfolgerungen dieser Argumentation liegen auf der Hand: Man sollte beim Ehrenamt nicht nach Alter oder Beibehalten von Unternehmensfunktion reglementieren, sondern sollte vielmehr im Interesse größtmöglicher Organisationseffizienz die Länge der Amtsdauer begrenzen. „Nach X Jahren ist eine sofortige Wiederwahl nicht möglich“, müsste der

entsprechende Passus lauten. Der sollte dann für jedermann gelten, auch für Unternehmer im Ehrenamt. ■

### ■ WEITERE INFOS

→ [www.vonvieregge.de](http://www.vonvieregge.de)

→ [www.verbaende.com/fachartikel](http://www.verbaende.com/fachartikel)

(mit  Kennzeichnung:

geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)

## AUTOR



**DR. HENNING VON VIeregGE**, ist freiberuflich als Verbände-coach und Publizist tätig. Zuvor war er Hauptgeschäftsführer des Gesamtverbandes Kommunikationsagenturen GWA.

→ [www.vonvieregge.de](http://www.vonvieregge.de)