

**Diversity und Diversity Management
ehrenamtlich engagierter älterer Menschen**

DISSERTATION

zur Erlangung des Grades einer Doktorin der Philosophie der Fakultät für Geistes- und
Sozialwissenschaften der Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr
Hamburg

vorgelegt von

Daphne Reim

aus Berlin

Hamburg 2017

Erstgutachterin:

Prof. Dr. Barbara Sieben
(Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg)

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Hans-Liudger Dienel
(Technische Universität Berlin)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Ehrenamtliches Engagement älterer Menschen.....	9
2.1	Zum Engagementbegriff.....	10
2.2	Empirische Befunde zum ehrenamtlichen Engagement in Deutschland.....	11
2.2.1	Engagementquoten.....	13
2.2.2	Engagementbereiche.....	18
2.2.3	Engagementtätigkeiten.....	21
3	Nonprofit-Organisationen.....	23
3.1	Begriffsverständnis Nonprofit-Organisation.....	23
3.2	Bedeutung von Nonprofit-Organisationen.....	25
3.3	Nonprofit-Organisationen und ehrenamtliches Engagement.....	28
3.4	Freiwilligenmanagement.....	33
4	Diversity und Diversity Management.....	41
4.1	Grundlegendes.....	41
4.2	Hindernisse für Diversity bei Ehrenamtlichen.....	43
4.3	Diversity (Management) in Nonprofit-Organisationen.....	45
5	Theoretisch-konzeptioneller Rahmen.....	51
5.1	Diversity-Strategien nach Ortlieb und Sieben.....	52
5.2	Ressourcen älterer Ehrenamtlicher.....	59
5.2.1	Besitz von potenziell kritischen Ressourcen.....	61
5.2.2	Zugang zu potenziell kritischen Ressourcen.....	70
5.3	Typologie von Diversity-Strategien.....	72
6	Empirisches Design.....	75
6.1	Fragestellungen.....	75
6.2	Methoden.....	77
6.3	Quantitative Untersuchung.....	78
6.3.1	Grundgesamtheit, Auswahlgesamtheit und Stichprobe.....	78
6.3.2	Datenerhebung.....	81
6.3.3	Auswertung.....	97
6.4	Qualitative Untersuchung.....	98
6.4.1	Stichprobe.....	98

6.4.2	Datenerhebung	100
6.4.3	Auswertung	102
7	Ergebnisse	105
7.1	Beschreibung der befragten Nonprofit-Organisationen.....	105
7.1.1	Rechtsform, steuerrechtlicher Status und Tätigkeitsfeld	106
7.1.2	Gegenüberstellung von Auswahlgesamtheit und Stichprobe	108
7.1.3	Umweltbeziehungen	110
7.1.4	Gremien und Organe der Organisationen	112
7.2	Vielfalt der Personalstrukturen	113
7.2.1	Personalstruktur der nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen	113
7.2.2	Personalstruktur der ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen.....	116
7.3	Bedeutung von Ressourcen älterer Ehrenamtlicher	124
7.3.1	Wichtigkeit von Ressourcen älterer Ehrenamtlicher aus Sicht von Nonprofit-Organisationen	124
7.3.2	Besitz von potenziell kritischen Ressourcen älterer Ehrenamtlicher.....	126
7.3.3	Zugang zu potenziell kritischen Ressourcen.....	147
7.3.4	Altersgruppenunterschiede	152
7.3.5	Diversity-Strategien	154
7.4	Tätigkeiten von Ehrenamtlichen	156
7.4.1	Tätigkeiten nach ehrenamtlichen und nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen.....	157
7.4.2	Tätigkeiten älterer Ehrenamtlicher nach Altersgruppen	159
7.5	Ziele des Einsatzes von Ehrenamtlichen.....	161
7.6	Diversityorientierte Maßnahmen	163
7.6.1	Zielgruppen bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen	164
7.6.2	Gewinnung und Bindung von Ehrenamtlichen.....	167
7.6.3	Förderung von Vielfalt.....	174
8	Diskussion.....	177
9	Fazit und Ausblick	196
	Literatur.....	200

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Idealtypische Aufgabenbereiche des Freiwilligenmanagements.....	35
Abbildung 2: Determinanten der Ressourcenabhängigkeit nach zu Knyphausen-Aufseß	55
Abbildung 3: Zentrale Fragestellungen	77
Abbildung 4: Verknüpfung von quantitativer und qualitativer Befragung.....	78
Abbildung 5: Anzahl der Befragten unterteilt nach Position und Haupt- oder Ehrenamtlichkeit	81
Abbildung 6: Datenprofil der Unterzeichner der Charta der Vielfalt.....	82
Abbildung 7: Frage zur Anzahl nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen 50 Jahre oder älter..	89
Abbildung 8: Frage zu Tätigkeiten Ehrenamtlicher 50 Jahre oder älter.....	92
Abbildung 9: Frage zum Wettbewerb mit anderen Organisationen	95
Abbildung 10: Atlas.ti HU-Editor mit Primärdokument und Erläuterungen.....	103
Abbildung 11: Kodemanger geöffnet	103
Abbildung 12: Anzahl der Organisationen nach ihrer Rechtsform	106
Abbildung 13: Anzahl der Organisationen nach ihrem steuerrechtlichen Status	107
Abbildung 14: Anzahl der Organisationen nach ihrem Tätigkeitsfeld	108
Abbildung 15: Anzahl der Organisationen nach Wettbewerbern und um welche Ressourcen (Mehrfachnennungen möglich).....	111
Abbildung 16: Anzahl der Organisationen nach Wichtigkeit ihrer Finanzierungsquellen....	111
Abbildung 17: Anzahl der Organisationen nach Gremien oder Organen und ihrer Besetzung mit nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen und ehrenamtlich Engagierten.....	112
Abbildung 18: Anzahl der Organisationen mit nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen in drei Größenkategorien.....	114
Abbildung 19: Anzahl der Organisationen mit nur ehrenamtlichen, nur nicht-ehrenamtlichen oder hybriden Personalstrukturen	116
Abbildung 20: Wichtige Finanzierungsquellen für die Organisationen mit/ohne ehrenamtliche Mitarbeiter/innen (Mehrfachnennungen möglich).....	117
Abbildung 21: Anzahl der Organisationen mit ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen in drei Größenkategorien.....	118
Abbildung 22: Anteil ehrenamtlicher Frauen 50 Jahre oder älter unter/ab 50 Prozent nach Tätigkeitsfeld der Organisationen.....	122

Abbildung 23: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Kompetenzen, mit dem Alter verbunden“	127
Abbildung 24: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Kompetenzen, nicht mit dem Alter verbunden“	138
Abbildung 25: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Engagement“	140
Abbildung 26: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Commitment“	142
Abbildung 27: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Materielle Ressourcen“	144
Abbildung 28: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Alter an sich“	145
Abbildung 29: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Ehrenamtlich Engagierte (Angebot)“	147
Abbildung 30: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Absatzmarkt“	149
Abbildung 31: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Finanzielle Mittel“	150
Abbildung 32: Bewertung der Ressource aus der Kategorie „Kooperationen“	150
Abbildung 33: Bewertung der Ressource aus der Kategorie „Öffentliche Legitimation“	151
Abbildung 34: Anzahl der Organisationen nach ihrer primär verfolgten Diversity-Strategie	155
Abbildung 35: Anzahl der Organisationen nach Tätigkeiten ehrenamtlich Engagierter und nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen	157
Abbildung 36: Anzahl der Organisationen, die ehrenamtlich Engagierte 50+ einsetzen, nach Tätigkeiten ehrenamtlich Engagierter 50+ und häufigster Altersgruppe.....	160
Abbildung 37: Anzahl der Organisationen, die ehrenamtlich Engagierte einsetzen, nach Wichtigkeit der Ziele des Einsatzes ehrenamtlich Engagierter	162
Abbildung 38: Zielgruppen der Gewinnung von ehrenamtlich Engagierten der Organisationen, die ehrenamtlich Engagierte einsetzen (Mehrfachnennungen möglich).....	164
Abbildung 39: Maßnahmen oder Instrumente zur Gewinnung und/oder Bindung ehrenamtlich Engagierter (50+) der Organisationen, die ehrenamtlich Engagierte 50+ einsetzen	168
Abbildung 40: Anzahl der Organisationen mit/ohne Bindungsstrategie, die sich nur oder auch an ehrenamtlich Engagierte 50+ richtet	169
Abbildung 41: Anzahl der Organisationen, die Ehrenamtliche einsetzen, nach Zielgruppen von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt (Mehrfachnennungen möglich).....	174

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Engagementquoten insgesamt, nach Alter und Geschlecht in verschiedenen Erhebungen	14
Tabelle 2: Gegenüberstellung von Unternehmen und Nonprofit-Organisationen anhand verschiedener Merkmale	24
Tabelle 3: Ressourcenkategorisierung nach Ortlieb und Sieben	56
Tabelle 4: Ressourcenkategorisierung älterer Ehrenamtlicher	60
Tabelle 5: In der Online-Datenbank eingetragene Organisationen nach Segmenten	79
Tabelle 6: Überblick über das Zustandekommen der Stichprobe	80
Tabelle 7: Themenbereiche des Fragebogens	85
Tabelle 8: Geführte Interviews im Überblick	99
Tabelle 9: Interviewte Personen nach verschiedenen Merkmalen	100
Tabelle 10: Themenbereiche der Interviewleitfäden	101
Tabelle 11: In die Auswertung einbezogene Datensätze der quantitativen und qualitativen Erhebung	105
Tabelle 12: Organisationen nach ihrer Rechtsform in der Auswahlgesamtheit und Stichprobe	108
Tabelle 13: Organisationen nach ihrer Organisationsgröße in der Auswahlgesamtheit und Stichprobe	109
Tabelle 14: Organisationen nach ihrem Tätigkeitsfeld in der Auswahlgesamtheit und Stichprobe	110
Tabelle 15: Anzahl der Organisationen nach ihrem Anteil nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen 50 Jahre oder älter und nach ihrer Anzahl nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen	114
Tabelle 16: Anzahl der Organisationen nach Anzahl und Anteil ihrer nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ in drei Altersgruppen	115
Tabelle 17: Kennzahlen der nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ nach verschiedenen Merkmalen	116
Tabelle 18: Anzahl der Organisationen nach ihrem Anteil ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen 50 Jahre oder älter und nach ihrer Anzahl ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen	119
Tabelle 19: Anzahl der Organisationen nach Anzahl und Anteil ihrer ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ in drei Altersgruppen	120

Tabelle 20: Kennzahlen der ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ nach verschiedenen Merkmalen	121
Tabelle 21: Warum ehrenamtlich Engagierte 50+ wichtig für die Organisationen sind	125
Tabelle 22: Wichtigkeit von Ressourcenkategorien nach Diversity-Strategie	154
Tabelle 23: Vergleich von nicht-ehrenamtlicher und ehrenamtlicher Personalstruktur	182

1 Einleitung

30,9 Millionen Menschen ab 14 Jahren engagieren sich laut jüngstem Freiwilligensurvey 2014 in Deutschland für freiwillige Tätigkeiten, das heißt ehrenamtlich und in ihrer Freizeit. Das sind 43,6 Prozent der Wohnbevölkerung in Deutschland (Simonson, Vogel & Tesch-Römer, 2016, S. 85). Der Anteil engagierter Älterer ab 65 Jahren ist in den letzten fünfzehn Jahren besonders stark angestiegen (Simonson et al., 2016, S. 93). Ihr wöchentlich eingesetzter Zeitumfang für die freiwillige Tätigkeit ist deutlich höher als in den jüngeren Altersgruppen (Simonson et al., 2016, S. 335). Die Generali Altersstudie hat den zeitlichen Umfang des Engagements der 65- bis 85-Jährigen in Deutschland auf 1,48 Milliarden Stunden pro Jahr hochgerechnet, was einer Arbeitszeit von etwa 870.000 Vollzeitbeschäftigten entspricht (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 352). Davon profitieren die verschiedensten Organisationen, meist die sogenannten Nonprofit-Organisationen, in denen knapp 85 Prozent der 50-Jährigen und Älteren engagiert sind (Simonson et al., 2016, S. 521).

Insgesamt ist die Aufmerksamkeit für das Thema ehrenamtliches Engagement in den letzten 15 Jahren gestiegen. Im Jahr 2000 wurde die Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ eingesetzt, die in ihrem Bericht erstmals eine umfangreiche Bestandsaufnahme und darauf aufbauende Handlungsvorschläge vor allem für die Politik formulierte (Deutscher Bundestag, 2002a). Gesetze und Strukturen zur Förderung des Engagements wurden weiterentwickelt und Forschung sowie Projekte durchgeführt: So trat beispielsweise 2005 das Gesetz zur Verbesserung des unfallversicherungsrechtlichen Schutzes bürgerschaftlich Engagierter und weiterer Personen in Kraft. 2002 wurde das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement als Zusammenschluss von Organisationen aus dem Dritten Sektor, Verwaltung und Politik sowie Wirtschaft gegründet und seitdem finanziell vom für Engagement zuständigen Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend unterstützt. Verschiedene Berichte, wie der Bericht zur Lage und zu den Perspektiven bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2009a), der im Fünf-Jahresrhythmus durchgeführte Freiwilligensurvey (Simonson et al., 2016) und der seit 2009 in jeder Legislaturperiode von der Bundesregierung vorzulegende Engagementbericht (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2012; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2017) setzen sich mit den

aktuellen Entwicklungen, zukünftigen Herausforderungen und Handlungsoptionen in dem Bereich auseinander.

Seit einem Perspektivenwechsel von der Defizitorientierung hin zu den Potenzialen der Älteren sowie zu einem produktiven Leben im Alter wird zunehmend die Rolle älterer Menschen in der und für die Gesellschaft diskutiert. Es wird u. a. gefragt wie die personellen, ökonomischen und zeitlichen Ressourcen Älterer in Form von freiwilligem Engagement für die Gesellschaft nutzbar gemacht werden können (Baltes & Montada, 1996; Braun & Bischoff, 1999; Deutscher Bundestag, 2002a; 2002b; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005; Deutsches Zentrum für Altersfragen, 2006). Der fünfte Altenbericht hat die Bedeutung des freiwilligen und bürgerschaftlichen Engagements sowohl von älteren Menschen als auch für ältere Menschen betont und es in den Kontext von Mitverantwortung, lebenslangem Lernen und Generationensolidarität gestellt. Als Potenziale des Alters werden sowohl materielle Ressourcen als auch immaterielle Ressourcen wie Gesundheit, Leistungsfähigkeit, Lernfähigkeit, Interesse, Zeit, Erfahrungen und Wissen genannt, die als individuelle und/oder gesellschaftliche Potenziale Wirkung entfalten können (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005, S. 28). Vor allem im gesellschaftspolitischen Kontext werden die Themen Engagement und demografischer Wandel miteinander verknüpft. So legt der zweite Engagementbericht, der im Auftrag der Bundesregierung von einer Sachverständigenkommission erstellt und im Mai 2016 übergeben wurde, den Schwerpunkt auf den demografischen Wandel. Gesellschaftliche Teilhabe im Alter und die Aktivierung des Engagementpotenzials aller Generationen sind auch Themen der Demografiestrategie der Bundesregierung, denn mit den demografischen Verschiebungen sind Auswirkungen auf die Sozial-, Gesundheits- und Bildungssysteme, Wirtschaft, privaten Zusammenhänge und sozialen Netzwerke verbunden. Die Verteilung von Verantwortlichkeiten im Wohlfahrtsstaat wird (neu) verhandelt. Freiwilligem Engagement wird eine größere Bedeutung im Wohlfahrts-Mix zugesprochen. Gleichzeitig wird gewarnt, dass (nicht nur) ältere Ehrenamtliche nicht als Erfüllungsgehilfen und Lückenbüßer für abgebaute staatliche Leistungen angesehen werden sollten. Pinl (2013) kritisiert die selbstverständliche Anrufung des Engagements auf der einen Seite und den Abbau des Sozialstaates auf der anderen Seite. Statt im Bildungs- oder Sozialbereich mehr Geld auszugeben, würde der Staat auf ehrenamtliches Engagement setzen. Viele Einsatzmöglichkeiten für geringfügig Qualifizierte würden damit ebenfalls entfallen (Pinl, 2013, S. 7 ff., für die USA und bezogen auf Ältere Martinson & Minkler, 2006). Ähnlich argumentiert auch Notz (2012). Sie verweist zum einen auf die sich abzeichnenden Geschlechterungleichheiten im Engagement und zum anderen

auf die Freiwilligendienste als staatliche Programme für günstige Arbeitskräfte, vor allem der Bundesfreiwilligendienst, der an die Stelle des Zivildienstes getreten ist.

Zum Leitbild des produktiven Alterns wird zudem kritisch angemerkt, dass es nicht zu einer Stigmatisierung (un)freiwillig unproduktiver Personen führen dürfe (Hank & Erlinghagen, 2008). Angesichts der Diversität einer alternden Bevölkerung wird vorgeschlagen die Konstruktion der produktiven Älteren auch zu hinterfragen (Martinson & Minkler, 2006, S. 321 f.). Studien zeigen aber auch die positiven Aspekte von ehrenamtlichem Engagement für die älteren Menschen selbst auf. So wurden verschiedene gesundheitsförderliche Wirkungen analysiert wie z. B. positive Einflüsse auf die psychologische Verfasstheit Älterer (z. B. Musick & Wilson, 2003; Greenfield & Marks, 2004; Wymer, 1999), Sterblichkeit (Musick, Herzog & House, 1999) und auf die Verminderung häufig mit dem Alter einhergehender kognitiver Beeinträchtigungen (cognitive impairment) (Infurna, Okun & Grimm, 2016).

Der Tenor in wissenschaftlichen Studien sowie in gesellschaftlichen und politischen Diskussionen – auch von Seiten der Seniorenschaft selbst – liegt häufig auf den noch un- oder zu wenig genutzten Engagementpotenzialen und -ressourcen des Alterns bzw. der Älteren, verbunden mit dem Verweis auf die Notwendigkeit geeigneter Rahmenbedingungen und Engagementgelegenheiten (z. B. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005, S. 32; Gensicke, Picot & Geiss, 2005, S. 82 f.; Zeman, 2009, S. 22 ff.; Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, 2005, S. 25; Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen e. V., 2009, S. 12 ff.). Darüber, welche Ressourcen ältere Menschen einbringen können oder möchten, gibt es erst wenige Studien. Laut dem fünften Altenbericht „fehlen Daten über *qualitative* Engagementpotenziale – Ehrenamtliche können oft qualitativ mehr als ihnen zugestanden wird und wären daher sicher häufiger zur Übernahme von anspruchsvolleren Aufgaben bereit“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005, S. 361 Hervorhebung im Original).

Eine Ausdifferenzierung der Ressourcen älterer Menschen im Kontext von ehrenamtlichem Engagement in Nonprofit-Organisationen ist bislang noch nicht erfolgt – dazu soll die vorliegende Studie beitragen. Bei diesem Vorhaben ist die Vielfalt des Älterwerdens und der Älteren zu berücksichtigen. „Alter ist vielfältiger geworden“ (Motel-Klingebiel, 2010, S. 3) heißt es im Vorwort des Deutschen Alterssurveys, der den Wandel des Alter(n)s beschreibt. Vorherrschende Vorstellungen und Bilder vom Alter(n) entsprechen häufig nicht mehr den heutigen Lebensverhältnissen (Motel-Klingebiel, 2010). In keiner Altersgruppe ist die Spannbreite der körperlichen und geistigen Fähigkeiten so groß wie bei alten Menschen. So weisen auch die im Mittelpunkt dieser

Arbeit stehenden Generationen 50+ im Vergleich zu früheren Generationen differenziertere Lebens-, Bildungs- und Berufsverläufe auf, die mit unterschiedlicheren wirtschaftlichen, sozialen und familiären Konstellationen und Potenzialen im Alter einhergehen (vgl. dazu Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005, S. 29 ff.; Zeman, 2009; Motel-Klingebiel, 2010). Auch die Alter(n)sforschung sieht Bedarf diese Vielfalt beziehungsweise Diversität stärker zu berücksichtigen (von Kondratowitz, 2007; Pasero, Backes & Schroeter 2007; Mehrotra & Wagner, 2009). Im Freiwilligensurvey 2009 wurde berichtet, dass die engagementstarken 60- bis 65-Jährigen durch den wirtschaftlichen Aufschwung, die Bildungsexpansion, den politischen Wandel und den Wertewandel die zivilgesellschaftliche Entwicklung belebt haben (Gensicke, 2010, S. 34 f.).

Die unterschiedlichen Entwicklungen der älteren Generationen in West- und Ostdeutschland erhöhen die Diversität der Gruppe der Senioren/innen in Deutschland zusätzlich. Das Niveau des aktiven Engagements bleibt im Osten noch hinter dem im Westen Erreichten zurück, wobei es in den neuen Bundesländern bei den jungen Alten ein hohes Potenzial gibt, das für freiwilliges Engagement aktiviert werden kann (z. B. Simonson et al., 2016, S. 559 ff.; Gensicke 2009; Prognos, 2009). Die in den neuen Bundesländern überwiegend neu entstandenen Engagementstrukturen sind vergleichsweise dünn ausgebaut und häufig unterfinanziert (vgl. dazu auch Zimmer & Priller, 2007, S. 65 ff. und 107 ff.). Zudem weisen Studien auf anders gelagerte Motivationen und Ressourcen der ostdeutschen Bevölkerung hin (z. B. Backhaus-Maul, Ebert, Jakob & Olk, 2003; Gensicke, Olk, Reim, Schmithals & Dienel, 2009).

Bürgerschaftliches Engagement von älteren Menschen ist außerdem unter Berücksichtigung der allgemeinen Trends im Feld des bürgerschaftlichen Engagements wie Veränderungen in den Engagementmotiven, Pluralisierung der Engagementformen und Individualisierung zu sehen (Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend, 2005, S. 341 ff.). Hier ist ein enger Zusammenhang mit der Diskussion um Diversität in gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Kontexten zu erkennen (z. B. Krell, Riedmüller, Sieben & Vinz, 2007; Koall, Bruchhagen & Höher, 2007). Durch Entwicklungen wie demografischer Wandel und Internationalisierung ist die Aufmerksamkeit für die Konzepte Diversity und Diversity Management in den letzten Jahren gewachsen.

Diversity meint zunächst die Vielfalt der Mitglieder oder Bezugsgruppen einer Organisation im Hinblick auf unterschiedliche Merkmale wie z. B. Geschlecht, Alter, Ethnizität, Religion, Behinderung, sexuelle Orientierung, Lebensstile oder Werte. Seinen Ursprung hat das Konzept Diversity in der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung und

erhält dadurch eine unmittelbare zivilgesellschaftliche Verortung (Schenk, 2008). Klein (2007) sieht eine besondere Stärke des Konzepts Diversity für den Nonprofit-Bereich in „dessen Akzentuierung der innerorganisationalen Dimension von Vielfalt“ (S. 1). Die gewachsene Vielfalt sei ein wesentliches Kennzeichen des Dritten Sektors, wobei der Umgang mit Vielfalt nicht systematisch reflektiert wurde und eine Tendenz zur Homogenisierung bestünde (Klein, 2007, S. 1).

Ohne auf bestimmte Merkmale zu fokussieren, hat Kubisch (2008) in ihrer Arbeit untersucht, wie von Fachkräften in Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege soziale Differenz habituell konstruiert wird. Dabei konnte soziale Differenz in keinem Kontext als für sich genommen Positives rekonstruiert werden. Soziale Differenz mindert die arbeitsbezogene Leistung, erfordert Mehraufwand, führt zu Konflikten, behindert Kooperation und vermittelt Disharmonie. Die Autorin bemerkt „von einer Orientierung, wie sie beispielsweise der Ansatz des ‚Managing Diversity‘ vermittelt (personelle Vielfalt in der Organisation führt zu mehr Produktivität und Kreativität), sind die Teilnehmer/innen der untersuchten Gruppen damit weit entfernt“ (Kubisch, 2008, S. 314 f.).

Insgesamt wird die empirisch fundierte Wissensbasis über Dritte-Sektor-Organisationen, ihre Strukturen und Arbeitsweisen als unbefriedigend eingeschätzt (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2009a, S. 177; 2009b, S. 33; Liebig & Rauschenbach 2010, S. 263). Organisationsstudien sind noch rar. Auf seiner Wunschliste für zukünftige Forschung nannte Marcel Erlinghagen in seinem Vortrag auf der Fachtagung zum Freiwilligensurvey 2014 am 23. Juni 2016 die Etablierung eines Organisations-Surveys, also einer Befragung von Organisationen, idealerweise verknüpft mit Daten von Freiwilligen aus den Organisationen, wie es bei Linked-Employer-Employee-Studien der Fall ist (Erlinghagen, 2016, S. 4).

Die vorliegende Arbeit verbindet die drei vorgestellten Themenstränge. Nonprofit-Organisationen als Strukturen für ehrenamtliches Engagement bilden den Untersuchungskontext. Ältere Menschen werden hinsichtlich ihrer Ressourcen bei ihren ehrenamtlichen Tätigkeiten analysiert. Dabei wird das Konzept Diversity (Management) als Perspektive auf die Ressourcen älterer Ehrenamtlicher, der Zusammensetzung der Menschen und Umgang mit ihnen in Nonprofit-Organisationen, verwendet.

Die Bedeutung von älteren Engagierten sowie deren Tätigkeiten innerhalb von Nonprofit-Organisationen stehen im Fokus dieser Arbeit. Ziel der Arbeit ist es die Bedeutung der Ressourcen älterer Engagierter differenzierter zu untersuchen, als dies im Rahmen der vorliegenden Management- und Engagement-Literatur bisher geschehen ist. Bislang wurden die Potenziale und Ressourcen älterer Menschen vor allen Dingen in Bezug auf Erfahrung, Wissen und Zeit wahrgenommen. In dieser Arbeit wird hingegen eine

Diversity-Perspektive eingenommen, um die Vielfalt des Älterwerdens und der Älteren auch jenseits der Aspekte Erfahrung, Wissen und Zeit zu berücksichtigen. Der Diversity-Ansatz, mit dem ein wertschätzender und potenzialorientierter Umgang mit Menschen verschiedener Merkmale in organisationalen Zusammenhängen verbunden wird, erscheint passend zu dem gewandelten positiven, potenzialorientierten Altersbild und der Frage wie die Engagementpotenziale von älteren Menschen entfaltet werden (können). Leitfragen der Arbeit sind, warum und wie Nonprofit-Organisationen ältere Menschen (50+) als ehrenamtlich Engagierte einsetzen und welche (diversityorientierten) Maßnahmen und Praktiken in Nonprofit-Organisationen vorhanden sind.

Zwei empirische Zugänge wurden zur Beantwortung der Forschungsfragen gewählt. Zunächst wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Mit dem Ziel Nonprofit-Organisationen zu befragen, die sich mit dem Thema Vielfalt bzw. Diversity beschäftigen, wurden die in der *Charta der Vielfalt*-Datenbank verzeichneten Vereine, Verbände und Stiftungen, die hier eine Selbstverpflichtungserklärung zur Förderung von Chancengleichheit abgegeben haben, zu einer Online-Befragung eingeladen. Die Charta der Vielfalt ist eine im Jahr 2006 ins Leben gerufene Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und anderen Organisationen. Die Unterzeichner sind in einer online zugänglichen Datenbank eingetragen und können nach verschiedenen Merkmalen sortiert werden, unter anderem auch nach Art der Organisation (Unternehmen, öffentlicher Sektor, Vereine/Verbände/Stiftungen).¹ Diese Befragung wurde durch qualitative Interviews ergänzt, die in Organisationen durchgeführt wurden, die ältere Engagierte einsetzen und die sich im Rahmen der Online-Befragung dazu bereit erklärten. Für die Perspektive der Nonprofit-Organisationen wurden Personen aus der Leitungsebene (ehren- oder hauptamtlich) interviewt und die Freiwilligenkoordination, falls vorhanden. Für die Perspektive der älteren Ehrenamtlichen wurden mit ihnen Interviews geführt, wo dies möglich war.

Die theoretisch-konzeptionelle Basis baut auf den Arbeiten von Ortlieb und Sieben (2008a; 2010; 2013a; 2013b) auf und überträgt die Überlegungen auf Nonprofit-Organisationen und die ehrenamtlichen Engagierten (Älteren). Dem folgend wird auch mit dem Ressourcenabhängigkeits-Ansatz von Pfeffer und Salancik (1978) argumentiert, dass Organisationen zum Überleben jeweils für sie wichtige Ressourcen, wie beispielsweise finanzielle Mittel, Rohstoffe, Technologien und Wissen, benötigen, welche die Organisationsumwelt bereitstellt. Zur Gewinnung von Ressourcen müssen Organisationen mit ihrer Umwelt interagieren. Übertragen auf diese Arbeit heißt das, dass

¹ <http://www.charta-der-vielfalt.de>

ältere Menschen als freiwillig Engagierte aus Sicht von Nonprofit-Organisationen über kritische Ressourcen oder Zugang zu diesen verfügen. Vor dem Hintergrund dieser Überlegung wurde für diese Studie literaturgestützt eine Ressourcentypologie entwickelt, die die möglichen Gründe für den Einsatz freiwillig engagierter Älterer aus Sicht von Nonprofit-Organisationen widerspiegelt. Im empirischen Zugang wurde diese Typologie geprüft, das heißt die Bedeutsamkeit von potenziell kritischen Ressourcen Älterer aus Sicht von Nonprofit-Organisationen erfragt. In einem weiteren Schritt wurden Diversity-Strategien herausgearbeitet, welche die unterschiedliche Bedeutung der Ressourcen beim Einsatz von älteren Menschen als freiwillig Engagierte für die Organisation verdeutlichen.

Der wissenschaftliche Beitrag des Promotionsprojektes zielt dabei auf die Erweiterung der Managementforschung zu Diversity in dem bisher kaum beleuchteten Kontext der gemeinwohlorientierten, nicht-gewinnorientierten Organisationen sowie speziell zur Diversity-Dimension Alter. Andersherum erfährt die Engagement- und Nonprofit- bzw. Dritter Sektor-Forschung eine Erweiterung zur Vielfalt, insbesondere älterer, freiwillig Engagierter. Diversity Management, ein ursprünglich aus dem Unternehmenskontext stammender Personal- und Organisationsentwicklungsansatz, wird in Forschung und Praxis zunehmend auch außerhalb der Wirtschaft diskutiert wie etwa für öffentliche Institutionen und Hochschulen. Auch für den sozialen und Nonprofit-Bereich liegen einzelne Studien zum Verständnis und der Rolle von Diversity (Management) vor und es wird überlegt wie Diversity Management hier angewendet werden kann (z. B. Bradshaw, Inglis & Fredette, 2005; Tomlinson & Schwabenland, 2010). Häufig werden dabei allerdings Mitarbeitende und gegebenenfalls Kunden/innen betrachtet, weniger ehrenamtlich Engagierte. Auch die Dimension Alter stand bisher nicht im Vordergrund. Die Arbeit nutzt den Diversity-Ansatz zur empirischen Analyse der personellen Vielfalt mit einem Fokus auf Menschen 50 Jahre und älter sowie auf Strukturen und Praktiken innerhalb von Nonprofit-Organisationen mit einem Fokus auf ehrenamtlich Engagierte. Alter stellt nur eine Dimension von Vielfalt dar. Neben dem Fokus auf Alter werden in dieser Arbeit auch Überschneidungen mit weiteren Dimensionen wie Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und sozialer Status berücksichtigt. Das Zusammenwirken von mehreren Diversity-Dimensionen wird unter dem Begriff der Intersektionalität diskutiert und erforscht (z. B. McCall, 2005; Walgenbach, Dietze, Hornscheidt & Palm 2007; für einen Überblick Shore et al., 2009, S. 127). Die Arbeit ist interdisziplinär angelegt und bewegt sich zwischen den Bereichen Alters-, Engagement-, Nonprofit- und Managementforschung.

In den folgenden zwei Kapiteln wird der Forschungsstand zum Engagement (Kapitel 2)

und zu Nonprofit-Organisationen (Kapitel 3) vorgestellt. Soweit möglich wird dabei immer wieder der Fokus auf die Dimension Alter gelegt. Wichtige Begrifflichkeiten, die in der Arbeit Verwendung finden, werden geklärt. Nonprofit-Organisationen stellen wichtige organisationale Strukturen für ehrenamtliches Engagement (nicht nur) älterer Menschen und bieten soziale Integration. Ihnen wird zudem auf der Makro-Ebene gesellschaftliche Relevanz zugesprochen, als Arbeitgeber und Wohlfahrtsproduzent. Im Kapitel 4 wird die Forschung zu Diversity Management in Nonprofit-Organisationen zusammengefasst. Im fünften Kapitel folgt die Entwicklung des theoretisch-konzeptionellen Rahmens der Arbeit. Auf Basis des Ressourcenabhängigkeits-Ansatzes von Pfeffer und Salancik (1978) wird eine Ressourcentypologie entwickelt. Diese umfasst solche Ressourcen älterer Menschen, die aus Sicht von Nonprofit-Organisationen wichtig für den Einsatz als ehrenamtlich Engagierte sein können. Die dazu durchgeführten empirischen Untersuchungen sind Bestandteil des darauffolgenden Kapitels 6. Die Ergebnisse werden im siebten Kapitel vorgestellt und im achten Kapitel folgt ihre Diskussion. Im neunten Kapitel wird ein Fazit mit Ausblick formuliert, in dem der wissenschaftliche Beitrag der Arbeit zusammengefasst wird.

2 Ehrenamtliches Engagement älterer Menschen

Um sich dem Thema Engagement zu nähern, umfasst dieses Kapitel eine Erläuterung des Engagementbegriffs sowie die Darstellung ausgewählter Ergebnisse zentraler Studien zum Engagement in Deutschland. Der Fokus liegt dabei auf älteren Engagierten. Die Einteilung der Altersgruppen wurde aus der jeweils verwendeten Literatur übernommen. Zunächst wird ein grober zeitlicher Überblick über die Entwicklungen zum Thema Engagement gegeben, denn das Interesse am Engagementsthema hat in den letzten Jahren in Politik und Forschung zugenommen.² Als Anzeichen dafür können beispielsweise die Einsetzung der Enquete-Kommission 1999, die Benennung eines Engagementbeauftragten durch das Bundesfamilienministerium und der Start der Initiative ZivilEngagement 2007 sowie der Beschluss einer Nationalen Engagementstrategie im Bundestag 2010 angesehen werden. Seit 2009 ist die Bundesregierung außerdem verpflichtet in jeder Legislaturperiode einen wissenschaftlichen Engagementbericht vorzulegen.

Die Autoren/innen des vom Bundesfamilienministerium herausgegebenen Engagement-Monitors teilen die seit den 1980er Jahren entstandenen Forschungsarbeiten in drei Phasen ein (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2009b, S. 9 ff.): Die erste Phase (1980–1999) wird als eine Zeit der Neuorientierung beschrieben, in der die Engagementthematik zunehmend Aufmerksamkeit erhielt. Im Zuge der gesellschaftspolitischen Veränderungen und neuen Engagementformen und -organisationen (z. B. Menschenrechtsgruppen und lokale Initiativen im Umweltbereich) wurde das Konzept des Ehrenamtes diskutiert und um neue Inhalte ergänzt. Der erste Freiwilligensurvey der Bundesregierung, eine repräsentative Befragung zum freiwilligen Engagement, wurde 1999 durchgeführt (weitere 2004, 2009, 2014 und 2019) und das Konzept des Dritten Sektors, als Bereich neben Markt und Staat, wurde in der Forschung aufgegriffen. Wesentlichen Einfluss hatte das international vergleichende John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project in den 1990er Jahren, auf welches auch in dieser Arbeit an mehreren Stellen zurückgegriffen wird. Eine engere Verknüpfung zwischen Politik und Forschung entwickelte sich in der zweiten Phase (ca. 1999–2004). Die Politik sah Handlungsbedarf, wurde doch Deutschland in der europavergleichenden Eurovol-Studie zum Volunteering auf den vorletzten Platz verwiesen. Es folgte die Einsetzung der

² Zur Förderung der Engagementforschung als Grundlage der Engagementpolitik aus Sicht des federführenden Bundesministeriums vergleiche Linzbach (2014).

Enquete-Kommission (1999–2002) mit Einführung des Begriffes *bürgerschaftliches Engagement* in Bezug zur Bürgergesellschaft (gesellschaftstheoretischer Rahmen). Ergebnisse des Freiwilligen surveys und der Enquete-Kommission mit den in Auftrag gegebenen Gutachten waren Grundlage für viele darauffolgende wissenschaftliche Diskussionen und Handlungsempfehlungen. In der dritten Phase (seit 2004) findet eine Vertiefung einzelner Themenbereiche statt, z. B. auf bestimmte Zielgruppen (Migrant/innen, Ältere), Organisationsformen (Stiftungen) oder Engagementbereiche (Sport). Seit dem zweiten Freiwilligen survey sind Längsschnittbetrachtungen der Engagemententwicklung in Deutschland möglich. Die älteren Menschen als eine Gruppe von Engagierten finden zunehmend Beachtung bei dem Engagementthema. Schon der fünfte Altenbericht hat die Bedeutung des freiwilligen Engagements von älteren Menschen und für ältere Menschen betont und es in den Kontext der Mitverantwortung, des lebenslangen Lernens sowie der Generationensolidarität gestellt. Die wachsende Engagementbereitschaft älterer Menschen sowie die nationalen, regionalen und lokalen Förderprogramme zeigen, dass sowohl auf der individuellen als auch auf der politischen Ebene eine aktive Bürgerrolle älterer Menschen vermehrt angenommen und vorausgesetzt wird (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005).

2.1 Zum Engagementbegriff

Eine Vielzahl von Begriffen wird für das Phänomen des ehrenamtlichen Engagements in Studien und Publikationen verwendet. Die Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ hat den Begriff des bürgerschaftlichen Engagements geprägt, der auch für Begriffe wie Ehrenamt, gesellschaftliches oder freiwilliges Engagement einen konzeptionellen Rahmen bietet (Deutscher Bundestag, 2002a, S. 32 ff.). Mit dem Begriff des bürgerschaftlichen Engagements werden freiwillige, gemeinwohlorientierte Handlungen von Einzelpersonen bezeichnet, die nicht auf materielle Gewinne ausgerichtet sind (z. B. Zimmer & Nährlich, 2000; Heinze & Olk, 2001). Ein weiterer Aspekt bildet die kooperative Ausübung im öffentlichen Raum außerhalb der Familie (Deutscher Bundestag, 2002a, S. 40 ff.; Sachße, 2011). Bürgerschaftliches Engagement umfasst ein vielfältiges Spektrum von Beteiligungs- und Mitwirkungsformen, mit denen sich Bürgerinnen und Bürger über ihren unmittelbaren persönlichen Lebenskreis hinaus in das kulturelle, soziale und politische Geschehen einbringen (Backhaus-Maul, Ebert, Jakob & Olk, 2003). Es kann informell oder formell, im organisationalen Rahmen, erfolgen. Der Begriff des Ehrenamtes bezieht sich auf formelle Engagementtätigkeiten in einem

strukturierten Organisationskontext, beispielsweise Vereine, Stiftungen und Verbände. Ehrenamt wird „als Synonym für eine klassische und historisch gewachsene Form von gemeinwohlorientierten Tätigkeiten verstanden“ (Stricker, 2011, S. 163). Anhand verschiedener Kriterien beinhaltet der Ehrenamtsbegriff nach Stricker (2011) gemeinwohlorientierte, personen- oder sachbezogene, nicht erwerbsmäßig ausgeübte, regelmäßig und außerhalb des sozialen Nahraums für andere ausgeübte Tätigkeiten. Dabei können formal legitimierte (durch Wahl) und nicht legitimierte Funktionen, mit oder ohne Qualifikation, übernommen werden. Wichtig ist die grundsätzlich freiwillige auf Eigeninitiative beruhende Übernahme von Tätigkeiten, die unabhängig vom Staat ausgeübt werden (Stricker, 2011, S. 164 ff.). Allerdings werden auch solche Tätigkeiten als Ehrenamt bezeichnet, zu denen Bürger/innen vom Staat verpflichtet werden, z. B. als Schöffen oder Wahlhelfer. In dieser Arbeit werden vorwiegend die allgemeinen Bezeichnungen des Engagements oder des Ehrenamts verwendet. Backes (2011) sieht darin angesichts der Begriffsvielfalt einen Oberbegriff für alle Formen des freiwilligen, gemeinwohlorientierten und unbezahlten Engagements (ebd., S. 67). In der empirischen Untersuchung wurde zwecks Eindeutigkeit die Zusammensetzung *ehrenamtliches Engagement* verwendet und in nicht-ehrenamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen unterschieden. Der Begriff des Ehrenamtes ist zum einen in der Praxis noch sehr geläufig und spiegelt den in dieser Arbeit untersuchten formalisierten Organisationskontext des Engagements am ehesten wider (Stricker, 2011, S. 163). Zum anderen steckt in dem Begriff selbst eine Abgrenzung zu den hauptamtlichen, also bezahlten Mitarbeiter/innen einer Organisation (Gensicke & Geiss, 2010, S. 111). Außerdem ist Ehrenamt neben Freiwilligenarbeit der häufigste Begriff, mit dem Engagierte selbst ihre Tätigkeit beschreiben (ebd., S. 112). Vor allem ältere Engagierte verstehen ihre Tätigkeit als Ehrenamt (ebd., S. 113).

2.2 Empirische Befunde zum ehrenamtlichen Engagement in Deutschland

Für Deutschland liegen inzwischen mehrere empirische Untersuchungen zum ehrenamtlichen Engagement in der Bevölkerung vor (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2012, S. 65 f.). Die im Folgenden vorgestellten Studien bilden die Basis für die sich anschließenden Ausführungen. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie entweder ausschließlich die Engagementthematik fokussieren, die älteren Bevölkerungsgruppen in den Blick nehmen oder interessante Analysen ihrer Daten vorliegen.

Drei Längsschnittstudien liefern Daten zum Engagementverhalten der Menschen in Deutschland. Ausschließlich und in einem aufwändigen Verfahren werden im

Freiwilligensurvey repräsentativ seit 1999 im Abstand von fünf Jahren Menschen ab 14 Jahren zu ihrem Engagement befragt. Die Erfassung von freiwilligem Engagement erfolgt in einer zweiten Stufe auf die Frage nach öffentlichen Aktivitäten in vierzehn Gesellschaftsbereichen über die Frage:

„Uns interessiert nun, ob Sie in den Bereichen, in denen Sie aktiv sind, auch ehrenamtliche Tätigkeiten ausüben oder in Vereinen, Initiativen, Projekten oder Selbsthilfegruppen engagiert sind. Es geht um freiwillig übernommene Aufgaben und Arbeiten, die man unbezahlt oder gegen geringe Aufwandsentschädigung ausübt. Sie sagten, Sie sind im Bereich [Name des Bereichs] aktiv. Wenn Sie an die letzten 12 Monate denken: - Haben Sie in diesem Bereich auch Aufgaben oder Arbeiten übernommen, die Sie freiwillig oder ehrenamtlich ausüben?“ (Simonson et al., 2016, S. 90).

Bei einer positiven Antwort folgten weitere Fragen zur Konkretisierung der Tätigkeit (ebd.). Des Weiteren erhebt der Freiwilligensurvey das sogenannte Engagementpotenzial. Es setzt sich zusammen aus bereits Engagierten mit Bereitschaft (eventuell bereit, bestimmt bereit) für zusätzliches freiwilliges Engagement (sogenanntes internes Engagementpotenzial) und noch nicht Engagierten mit Bereitschaft zum freiwilligen Engagement (sogenanntes externes Engagementpotenzial) (Gensicke & Geiss, 2010, S. 11).

Das Sozial-oekonomische Panel (SOEP) ist eine seit 1984 jährlich repräsentative Wiederholungsbefragung von privaten Haushalten in Deutschland mit wechselnden Schwerpunktthemen. Engagement wird im SOEP über Fragen zur Freizeit mit zwei Items erhoben: „Beteiligung in Parteien, in der Kommunalpolitik, Bürgerinitiativen“ und „Ehrenamtliche Tätigkeiten in Vereinen, Verbänden oder sozialen Diensten“ (DIW Berlin & SOEP, 2014, S. 6). Dabei soll für jede Tätigkeit angegeben werden, wie oft diese ausgeübt wird (Täglich, Mindestens 1 mal pro Woche, Mindestens 1 mal pro Monat, Seltener, Nie). Es handelt sich damit um eine Selbsteinschätzung der Befragten. Aufgrund der einfachen Fragestellung wird das SOEP für Informationen über ehrenamtliches Engagement als unzureichend angesehen (Gensicke & Geiss, 2010, S. 58 f.).

Eine weitere Längsschnittstudie, in der ehrenamtliches Engagement nur als ein Themenfeld von vielen dargestellt wird, aber auf die ältere Bevölkerung spezialisiert ist, ist der Deutsche Alterssurvey (DEAS). Der DEAS ist eine bundesweit repräsentative Langzeitstudie mit Menschen in der zweiten Lebenshälfte, ab 40 Jahren (Mahne, Wolff, Simonson, & Tesch-Römer, 2016). Bisher wurden sechs Befragungswellen in den Jahren 1996, 2002, 2008, 2011, 2014 und 2017 durchgeführt. Seit 2002 werden Personen erneut befragt, die bereits einmal an einer Befragung teilgenommen haben. Zugleich wird jeweils auch eine neue Befragungsgruppe von Personen zwischen 40 und 85 Jahren in die Studie mit aufgenommen. Damit können nicht nur die aktuelle Situation, sondern auch (individuelle) Entwicklungen der Lebenssituation Älterer sowie Vergleiche unterschiedlicher

Geburtsjahrgänge im gleichen Alter untersucht werden. Als ehrenamtlich Engagierte werden Personen erfasst, die angeben, dass sie in den letzten zwölf Monaten mindestens einmal eine Aufgabe oder Funktion in einem Verein oder einer Organisation ausgeübt haben. Damit wird nur formelles Engagement erfasst.

Des Weiteren liegen zwei Querschnittsstudien vor: zum einen der Engagementatlas 2009 mit einem ausschließlichen Fokus auf Engagement und zum anderen die Generali Altersstudie 2013, welche die Lebensbedingungen der älteren Bevölkerung mit Engagement als Themenbereich in den Blick nimmt.

Der Engagementatlas 2009 ist eine 2008 durchgeführte Querschnittsbefragung der Bevölkerung ab 16 Jahren. Mit dieser Studie sollten vorhandene Untersuchungen mit tiefergreifenden Informationen über bürgerschaftliches Engagement auf regionaler Ebene und zum volkswirtschaftlichen Nutzen ergänzt werden, in dem eine größere Stichprobengröße als der Freiwilligensurvey (44.000 Telefoninterviews gegenüber 15.000) umgesetzt wurde (Prognos, 2009, S. 7). Im Engagementatlas wird Engagement als freiwillig übernommene Aufgabe und Arbeit definiert, die man unbezahlt oder gegen geringe Aufwandsentschädigung ausübt (Pfeiffer & Steden, 2008, S. 3). Eine als Langzeitstudie angelegte Befragung in der Engagement ein Themenfeld unter anderen war, stellt die Generali Altersstudie dar (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012; Generali Deutschland AG, 2017) dar. 4197 Personen im Alter von 65 bis 85 Jahren wurden für die erste Generali Altersstudie repräsentativ befragt (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 13). Das Engagement wurde mit der Frage nach dem Engagementbereich erfasst. Die Frage dazu lautete:

„Es gibt ja verschiedene Möglichkeiten, sich außerhalb von Beruf und Familie irgendwo zu engagieren, z. B. in einem Verein, einer Initiative, einem Projekt oder einer Selbsthilfegruppe. Hier auf dieser Liste sind einmal einige Bereiche aufgeschrieben. Sind darunter welche, in denen Sie sich engagieren, Sie also freiwillig mitarbeiten oder mithelfen, ohne dafür bezahlt zu werden bzw. nur gegen eine geringe Aufwandsentschädigung?“ (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 344).

Die verschiedenen Fragestellungen, mit denen diese Studien Engagement erheben, deuten bereits auf eine unterschiedliche Datenlage hin, die im folgenden Punkt dargestellt wird.

2.2.1 Engagementquoten

Eine zentrale Kenngröße für die Verbreitung von ehrenamtlichem Engagement in der Bevölkerung bildet die Engagementquote. Aufgrund von unterschiedlichen Erhebungsmethoden, Messkonzepten und Definitionen der einzelnen Studien werden

allerdings teilweise stark voneinander abweichende Daten ermittelt. Von daher sind Vergleiche zwischen den Studien nur begrenzt möglich.³

Tabelle 1 zeigt die Engagementquoten (insgesamt, nach Altersgruppen und Geschlecht) der verschiedenen Erhebungen soweit sie in den Veröffentlichungen recherchiert werden konnten.

Tabelle 1: Engagementquoten insgesamt, nach Alter und Geschlecht in verschiedenen Erhebungen

<i>Studie, Erhebungsjahr</i>	<i>im Durchschnitt der Bevölkerung</i>	<i>Engagementquote in %</i>	
		<i>nach Altersgruppen</i>	<i>nach Geschlecht</i>
Freiwilligensurvey, 2014	ab 14 Jahre: 43,6	14–29 Jahre: 46,9 30–49 Jahre: 47 50–64 Jahre: 45,5 ab 65 Jahre: 34	Männer: 45,7 Frauen: 41,5
Sozial-oekonomisches Panel, 2011	ab 16 Jahre: 33	/	Männer: 22 Frauen: 16
Deutscher Alterssurvey, 2014	40 bis 85 Jahre: 22,2	42–47 Jahre: 21,3 48–53 Jahre: 25,2 54–59 Jahre: 25,3 60–65 Jahre: 20,8 66–71 Jahre: 28,1 72–77 Jahre: 18,4 78–83 Jahre: 13,4	Männer: 25,6 Frauen: 19
Engagementatlas, 2008	ab 16 Jahre: 34,4	30–44 Jahre: 37,2 45–54 Jahre: 40 55–64 Jahre: 36 ab 65 Jahre: 26	Männer: 37,9 Frauen: 31,6
Generali Altersstudie, 2012	65 bis 85 Jahre: 45 / 24*	65–69 Jahre: 50 70–74 Jahre: 48 75–79 Jahre: 45 80–85 Jahre: 29	Männer: 50 Frauen: 41

* Es wurden zwei verschiedene Fragen gestellt. Zum einen: „Es gibt ja verschiedene Möglichkeiten, sich außerhalb von Beruf und Familie irgendwo zu engagieren, z. B. in einem Verein, einer Initiative, einem Projekt oder einer Selbsthilfegruppe. Hier auf dieser Liste sind einmal einige Bereiche aufgeschrieben. Sind darunter welche, in denen Sie sich engagieren, Sie also freiwillig mitarbeiten oder mithelfen, ohne dafür bezahlt zu werden bzw. nur gegen eine geringe Aufwandsentschädigung?“ (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 344). Zum anderen: „Haben Sie ein Ehrenamt, oder arbeiten Sie auf andere Weise privat oder aktiv in Gruppen und Organisationen mit?“ (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 343 f.). Mit letzterer Frage wurde eine Quote von 24 Prozent ermittelt.

Laut den Engagementquoten der drei repräsentativen Studien engagiert sich mehr als ein Drittel der Bevölkerung in Deutschland (Simonson et al., 2016, S. 85; Alscher & Priller, 2013, S. 352; Prognos, 2009, S. 9). Im Freiwilligensurvey 2009 lag die Engagementquote noch acht Prozentpunkte niedriger als 2014 (Simonson et al., 2016, S. 91 f.). In der Generali Altersstudie wiederum wurde für das Jahr 2012 eine Engagementbeteiligung von

³ Auf Probleme der empirischen Erfassung des häufig diskutierten Wandels der Ehrenamtlichkeit gehen Künemund und Schupp (2007) ein.

45 Prozent bei den 65- bis 85-Jährigen festgestellt (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 343). Bei einer etwas anderen Fragestellung zum Engagement wurde ein Anteil von 24 Prozent für diese Altersgruppe ermittelt, was noch einmal verdeutlicht, dass die Engagementquote auch von ihrer Definition und Operationalisierung abhängt (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 343 ff.).

Alle Längsschnitterhebungen haben einen Anstieg der Engagementquote in den letzten Jahren verzeichnet (Simonson et al., 2016, S. 91 f.; Alscher & Priller, 2013, S. 353; Wetzel & Simonson, 2016, S. 84). Der Anteil der Engagierten im SOEP ist seit 1985 in der Tendenz um zehn Prozent gestiegen (Alscher & Priller, 2013, S. 353), der Freiwilligen-survey verzeichnet einen Anstieg um zehn Prozent allein in den letzten fünfzehn Jahren (Simonson et al., 2016, S. 15). Ein Grund für den hohen Anstieg der Engagementquote im Freiwilligen-survey 2014 im Vergleich zur Erhebung im Jahr 2009 wird in der veränderten Vorgehensweise bei der Prüfung der Aussagen der Interviewten gesehen (Simonson et al., 2016, 74 ff.). Vor allem aber wird im Anstieg der Engagementquote, mit Blick auf die letzten fünfzehn Jahre, ein gesellschaftlicher Trend vermutet, gekennzeichnet unter anderem durch eine stärkere Thematisierung des Themas in Politik und Öffentlichkeit, eine Zunahme von Vereinen und anderen Organisationen sowie durch einen wachsenden Anteil an Menschen mit höherer Bildung und gesteigener Erwerbsbeteiligung (Simonson et al., 2016, S. 114 f.).

Besonders betont wird in den Studien der Anstieg der Engagementquote bei den älteren Altersgruppen. So sind zwar die Altersgruppen ab 50 Jahren oder älter – je nach Altersgruppeneinteilung – weniger engagiert als jüngere Altersgruppen, aber der Anstieg ihrer Engagementquoten im Zeitverlauf ist besonders deutlich (Simonson et al., 2016, S. 93 f.; Grabka, 2013, S. 333 f.⁴; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2010, S. 32). So haben die 65-Jährigen und Älteren im Freiwilligen-survey 2014 seit 1999 11 Prozent zugelegt (Simonson et al., 2016, S. 93 f.). Der Anteil der Engagierten der Altersgruppe 65 bis 74 Jahre im SOEP ist seit 1992 um überdurchschnittliche 14 Prozent gewachsen (Grabka, 2013, S. 333 f.). Auch nach dem DEAS hat sich der Anteil der Engagierten von 11,7 Prozent im Jahr 1996 auf 22,2 Prozent im Jahr 2014 verdoppelt (Mahne et al., 2016, S. 85). Die Einteilung in kleinere Altersgruppen bei den Älteren verdeutlicht außerdem, dass die Engagementquote erst ab 72 (Mahne et al., 2016, S. 85), 75 (Simonson et al., 2016, S. 99) oder 80 Jahren (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 351) deutlich absinkt.

⁴ Die Berechnungen von Grabka beruhen auf Personen in Privathaushalten ab 20 Jahren.

Bei Betrachtung der Engagementquote nach Geschlecht zeigt sich, dass mehr Männer als Frauen engagiert sind (Simonson et al., 2016, S. 92 f.; Grabka, 2013, S. 334; Prognos, 2009, S. 9; Wetzel & Simonson, 2016, S. 85 f.). Die Differenz ist allerdings geschrumpft (Simonson et al., 2016, S. 92 f.; Wetzel & Simonson, 2016, S. 86). Den Befund, dass Frauen mit geringerer Wahrscheinlichkeit und Intensität engagiert sind als Männer, kommentiert Emmerich (2012) mit einem Vergleich zum Arbeitsmarkt: „Zugespitzt formuliert spiegelt die Zivilgesellschaft damit die (Ungleichheits)Strukturen des Erwerbsarbeitsmarktes wider: Frauen sind vornehmlich in pflegerischen Bereichen und zudem in ‚Teilzeit‘ engagiert.“ (Emmerich, 2012, S. 227; zu Chancen und Risiken des Engagements aus Geschlechterperspektive Backes, 2011).

Das Merkmal Migrationshintergrund wird nicht in allen Studien erhoben. Nach dem jüngsten Freiwilligensurvey engagieren sich ähnlich viele Menschen mit Migrationshintergrund, wenn sie die deutsche Staatsangehörigkeit besitzen, wie Menschen ohne Migrationshintergrund (43,2 % zu 46,8 %) (Simonson et al., 2016, S. 579). Deutlich geringer fällt der Anteil Engagierter unter den Menschen mit Migrationshintergrund ohne deutsche Staatsangehörigkeit, aber in Deutschland geboren, aus (31,1 %). Noch weniger engagiert waren die Menschen mit eigener Migrationserfahrung (ebd.). Für die Personen 65 Jahre und älter mit Migrationshintergrund gilt das gleiche Muster (Simonson et al., 2016, S. 595). Eigene Migrationserfahrung haben vor allem noch die älteren Generationen ab 50 Jahren (Simonson et al., 2016, S. 589). Im SOEP wird keine Differenzierung innerhalb der Gruppe von Menschen mit Migrationshintergrund vorgenommen. Demnach waren ältere Menschen ab 65 Jahren mit Migrationshintergrund 2011 deutlich weniger engagiert sowohl als Ältere ohne Migrationshintergrund als auch Jüngere unter 65 Jahren mit Migrationshintergrund (Grabka, 2013, S. 334).

Die bisher angesprochene Engagementquote gibt Auskunft über die Zahl von Engagierten in der Bevölkerung. Eine weitere Kennzahl ist der Umfang, mit der eine Engagementtätigkeit ausgeübt wird. Hieran wird erneut deutlich, dass zwar weniger ältere Menschen als jüngere engagiert sind, sie aber mehr Zeit in ihre ehrenamtliche Tätigkeit investieren. Laut der 2014 erhobenen Daten für den Freiwilligensurvey engagierten sich 19 Prozent der 50- bis 64-Jährigen und 25,4 Prozent der 65-Jährigen und älter wöchentlich sechs und mehr Stunden (Simonson et al., 2016, S. 335). Im gleichen Umfang engagieren sich 18,4 Prozent der 14- bis 29-Jährigen, aber nur 13,5 Prozent der 30- bis 49-Jährigen. Die von der Generali Altersstudie ermittelte durchschnittlich aufgewendete Zeit von 65- bis 85-Jährigen beträgt 4,2 Stunden in der Woche, das sind 16,8 Stunden im Monat (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 352 f.). Laut SOEP engagieren sich 29 Prozent mindestens einmal wöchentlich und knapp 26 Prozent einmal im Monat. 45 Prozent sind

seltener ehrenamtlich aktiv (Grabka, 2013, S. 334). Der Stundenumfang wurde nicht abgefragt, entsprechend ist kein Vergleich zu den anderen Studien möglich.

Auch bei steigenden Engagementquoten zeigen die Studien, dass sich durchaus noch mehr Menschen engagieren oder ihr Engagement ausweiten würden. Laut Engagementatlas 2009 würden 17,1 Prozent der bereits Engagierten ihr Engagement ausweiten und 36,8 Prozent der Nichtengagierten sich bestimmt/vielleicht zukünftig engagieren, dies wird als Engagementpotenzial bezeichnet (Prognos, 2009, S. 35). Auch für 19 Prozent der befragten Älteren in der Generali Altersstudie käme die Aufnahme oder Ausweitung des ehrenamtlichen Engagements in Frage (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 364 f.). Vor diesem Hintergrund werden Überlegungen von Seiten der Politik, Verbände und Organisationen angestellt wie das vorhandene Engagementpotenzial tatsächlich realisiert werden kann (z. B. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005, S. 360 f.; Zeman, 2009, S. 22 ff.; Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, 2005, S. 24 f.; Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen e. V., 2009, S. 14).

Welche Faktoren beeinflussen, ob sich ein Mensch engagiert oder nicht? Deutliche Zusammenhänge bestehen zwischen Bildungsniveau, Erwerbssituation, Einkommenshöhe sowie Gesundheit. Studien verdeutlichen, dass ein höherer formaler Bildungsabschluss, die Ausübung einer Erwerbstätigkeit und ein hohes Einkommen zur Wahrscheinlichkeit der Ausübung eines Engagements beiträgt (Simonson et al., 2016, S. 100; Prognos, 2009, S. 9; Grabka, 2013, S. 334; Wetzel & Simonson, 2016, S. 86). Etwa zwei Drittel der Engagierten war laut Engagementatlas 2009 erwerbstätig. Teilzeitbeschäftigte wiesen die höchste Engagementquote auf (Prognos, 2009, S. 9). Dies trifft aber vor allem bei den Frauen zu, bei den Männern sind Vollerwerbstätige häufiger engagiert als Teilzeitbeschäftigte (Simonson et al., 2016, S. 440 f.). Arbeitslose und nicht erwerbstätige Personen in Rente oder Pension weisen die niedrigsten Engagementquoten auf (Simonson et al., 2016, S. 441). Alleinlebende ältere Menschen, 50–64 Jahre und 65 Jahre und mehr, sind zudem seltener engagiert als Alleinlebende jüngere Altersgruppen sowie ältere Menschen, die mit Partner/in in einem Haushalt leben (Simonson et al., 2016, S. 443).

Hinsichtlich des Einflusses des Einkommens steigt mit der Höhe des monatlichen Nettoeinkommens der Anteil der engagierten Personen fast linear an (Prognos, 2009, S. 9). Bei den älteren Altersgruppen ist der Unterschied nach Bildungsniveau und Intensität des Engagements sogar noch verstärkt vorhanden (Grabka, 2013, S. 335). In der Generali Altersstudie engagierten sich 65- bis 85-Jährige mit einem hohen Bildungsabschluss fast doppelt so häufig (61 %) im Vergleich zu Gleichaltrigen mit einer einfachen Schulbildung (32 %) (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 351 f.). Im Deutschen

Alterssurvey zeigte sich der positive Zusammenhang von Bildungsniveau am deutlichsten in der höchsten Altersgruppe. Hochgebildete 70- bis 85-Jährige waren fast viermal so häufig engagiert (65 %) im Vergleich zu Gleichaltrigen mit einem niedrigeren formalen Bildungsniveau (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2010, S. 32). Dieser Befund lässt Forscher/innen vermuten, dass sich die in der Zukunft älteren Jahrgänge aufgrund des steigenden Bildungsniveaus zunehmend gesellschaftlich beteiligen und die hohe Engagementquote älterer Menschen beibehalten wird (z. B. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2010, S. 32; Choi, 2003, S. 194). Die Autoren/innen des Freiwilligensurveys gehen des Weiteren davon aus, dass neben gesteigener Fitness, einer gesellschaftlich veränderten Altersrolle auch ein zeitgeschichtlicher Effekt bei den um Kriegsende bis in die 1950er Jahre geborenen Jahrgängen vorliegt. Sie haben einen Wertewandel und den Aufschwung der Zivilgesellschaft in den 60er und 70er Jahren erlebt (Gensicke & Geiss, 2010, S. 159 f.).

Ein weiterer Faktor, der vor allem in Analysen bei der älteren Bevölkerungsgruppe einbezogen wird, ist die Gesundheit. Der Gesundheitszustand älterer Menschen bestimmt die Ausübung einer ehrenamtlichen Tätigkeit und die Intensität (Grabka, 2013, S. 335; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2010, S. 33). Bei gutem Gesundheitszustand engagierten sich auch bei den 80- bis 85-Jährigen noch 43 Prozent. Von denjenigen mit schlechtem Gesundheitszustand waren nur 14 Prozent aktiv und selbst von den jüngeren Altersgruppen der 65- bis 69-Jährigen waren mit schlechtem Gesundheitszustand nur 29 Prozent engagiert statt 58 Prozent bei guter Gesundheit (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 351 ff.).

Ein positiver Zusammenhang mit der Ausübung einer ehrenamtlichen Tätigkeit besteht außerdem mit der Größe des Bekanntenkreises und der Stärke der Kirchenbindung (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 351 f.). Auch früheres Engagement trägt dazu bei sich im Alter zu engagieren: Wer in jüngeren Jahren hoch engagiert ist, engagiert sich auch im Alter im zeitlich höheren Umfang (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 352 ff.).

Die naheliegende Annahme, dass in der nachberuflichen Lebensphase die gewonnene Zeit automatisch vermehrt in Engagementtätigkeiten investiert wird, stimmt jedenfalls erst mal so nicht. Dies ist vielmehr von vielen weiteren Lebens- und Erfahrungskontexten beeinflusst.

2.2.2 Engagementbereiche

Ehrenamtliches Engagement findet in den verschiedensten Bereichen statt. Die meisten Engagierten sind im Bereich Sport und Bewegung aktiv (Prognos, 2009, S. 11; Simonson

et al., 2016, S. 110). Hier waren 2014 16,3 Prozent der Bevölkerung ab 14 Jahren engagiert (Simonson et al., 2016, S. 110). Weitere große Bereiche stellten laut Freiwilligen-survey Schule/Kindergarten, Kultur/Musik und der soziale Bereich dar (zwischen 9,1 und 8,5 %). Mit dem neuen Freiwilligen-survey hat sich die Rangfolge der Bereiche etwas verschoben und ähnelt nicht mehr so stark den Ergebnissen anderer Befragungen. Mit etwas anderen Bereichsbenennungen waren laut Engagementatlas 2009 die Engagierten ab 16 Jahren am häufigsten in den Bereichen Sport, Freizeit und Geselligkeit (35,9 %), Kinder und Jugend (26,5 %), Kirche und Religion (21,3 %) aktiv (Prognos, 2009, S. 11). Dabei sind die Geschlechter in einigen Engagementbereichen sehr ungleich repräsentiert. Etwa 30 Prozent mehr Frauen waren in den Bereichen Kirche und Religion, Soziales, Gesundheit und Pflege sowie Politik und Interessenvertretung engagiert (Prognos, 2009, S. 11). Umgekehrt dominierten männliche Engagierte die Bereiche Lokales, Feuerwehr etc., Umwelt- und Tierschutz sowie Sport, Freizeit und Geselligkeit (ebd.).

Auch nach dem Alter zeigen sich in einigen Interessensbereichen Abweichungen. Ältere Menschen waren überdurchschnittlich häufig in den Bereichen Soziales und Gesundheit, Kirche/Religion sowie Freizeit/Geselligkeit engagiert (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2011, S. 12; Prognos, 2009, S. 11 f.; ähnlich Simonson et al., 2016, S. 117). In der Generali Altersstudie waren 15 Prozent der 65- bis 85-Jährigen im kirchlichen oder religiösen Bereich und 14 Prozent im Bereich Freizeit und Geselligkeit engagiert (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 344). Knapp mehr als die Hälfte der älteren Engagierten waren sogar in zwei oder mehr Bereichen aktiv (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 346). Es sind überwiegend auch die älteren (weiblichen) Engagierten, die sich vermehrt für ihre älteren Mitbürger/innen einsetzen, vor allem im Sozial- und Gesundheitsbereich (Gensicke & Geiss, 2010, S. 240 f.; Prognos, 2009, S. 35 f.; Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2011, S. 14). Erklärungsansätze bieten diese Studien nicht dazu an. Einen Hinweis liefert die qualitative Studie von Steinfurt (2010) mit älteren Engagierten, wonach die ehrenamtliche Tätigkeit aus Sicht der Befragten zu ihren jeweiligen Ressourcen passen muss. Die Art und Weise des Einsatzes ist demnach abhängig von der Bewertung der eigenen Ressourcen (Steinfurt, 2010, S. 160). Die Befragten sprachen zum Thema Ressourcen finanzielle, fachliche, zeitliche, physische und psychische Ressourcen an (Steinfurt, 2010, S. 160 f.).

Emmerich (2012) lässt in sein Erklärungsmodell neben subjektiven Situationsbewertungen auch objektive Indikatoren einfließen. Sein Erklärungsmodell basiert auf der strukturtheoretisch-individualistischen Sozialtheorie von Hartmut Esser (2001, vgl. auch die bei Emmerich angegebene Literatur, S. 261). Demnach sind Menschen bestrebt ihren individuellen Nutzen (z. B. soziale Wertschätzung, physisches Wohlbefinden) zu

verbessern, z. B. durch ehrenamtliches Engagement. Um sich ehrenamtlich zu engagieren, bedarf es aber bestimmter Ressourcen und Zugänge, über welche nicht alle Menschen gleichermaßen verfügen. Für die Selektion von Handlungen spielt neben den objektiven Situationsbedingungen die subjektive Definition (Framing) der Situation eine Rolle, sie gibt Orientierung für die Entscheidung (Emmerich, 2012, S. 221 ff.). Aus bisherigen Erkenntnissen zu Einflussfaktoren auf ehrenamtliches Engagement bezieht Emmerich folgende Variablen in sein Modell ein: Die unabhängigen Variablen bilden die äußeren, objektiven und inneren, subjektiven Bedingungen der Situation für Engagement ab (Emmerich, 2012, S. 119 und 138 ff.). Die äußeren Bedingungen umfassen Ressourcen (Zeit, Bildung, Beziehungskapital), den sozioökonomischen Status, die Gemeindegröße und die Religionsbindung. Sie bestimmen die Zugangschancen, die Kosten und den Eigenwert der Handlung. Die inneren Bedingungen, welche bei der Entscheidung subjektive Orientierung geben, beinhalten Selbstentfaltungswerte, Engagementwerte, Pflicht- und Akzeptanzwerte sowie Materialismus/Hedonismus (Emmerich, 2012, S. 138 ff.). Mit Daten aus dem Freiwilligensurvey (1999 und 2004) hat Emmerich (2012) bi- und multivariate Analysen durchgeführt. Zusammengefasst ergaben die Analysen, dass die Engagemententscheidung und Wahl des Engagementbereiches primär von der Integration in ein soziales Netzwerk, sei es der Familie, der Erwerbsarbeit oder einer Religionsgemeinschaft sowie von dem sozioökonomischen Status (außer im Bereich Kirche) abhängt. Folgende Unterschiede wurden in den einzelnen Engagementbereichen identifiziert (Emmerich, 2012, S. 196 ff.): Für den Bereich Sport zeigte sich, dass Bildung keinen signifikanten Einfluss auf Engagement hat, eine starke Religionsbindung hingegen wirkte sogar negativ (marginaler Effekt) (Emmerich, 2012, S. 196). Die Wahrscheinlichkeit im Bereich Kultur engagiert zu sein, wurde durch den Selbstentfaltungswert Kreativität, starke Religionsbindung und männliches Geschlecht gefördert (Emmerich, 2012, S. 197 f.). Im Bereich Soziales engagierten sich eher Menschen, für die Werte wie Benachteiligten helfen und Toleranz wichtig sind, die einen höheren Schulabschluss haben sowie weiblichen Geschlechts und höheren Alters sind (Emmerich, 2012, S. 198 ff.). Schulisches Engagement wurde durch Familienarbeit (Betreuung von Kindern, Pflege von Angehörigen) deutlich wahrscheinlicher. Des Weiteren sind im Schulbereich eher Frauen und Höhergebildete engagiert und ein zunehmendes Alter wirkt negativ (Emmerich, 2012, S. 199 und 201 f.). Hohe Erklärungskraft für ein Engagement im Bereich Kirche stellte eine ausgeprägte Kirchenbindung sowie Familienarbeit dar (Emmerich, 2012, S. 202 f.). Überrascht habe das Ergebnis, dass sogenannte Engagementwerte wie z. B. soziale Hilfsbereitschaft eine untergeordnete Rolle spielen, im Bereich Sport und Kultur sogar negativ auf die Engagementwahrscheinlichkeit wirkten.

2.2.3 Engagementtätigkeiten

Da die Tätigkeiten von Ehrenamtlichen auch in der vorliegenden Arbeit in den Blick genommen werden, sollen die vorhandenen Erkenntnisse dazu vorgestellt werden. Laut Freiwilligensurvey 2014 bestanden die Hauptinhalte der freiwilligen Tätigkeit bei mehr als der Hälfte der Engagierten in der Organisation und Durchführung von Veranstaltungen (65,7 %) und praktischen Arbeiten (65,2 %) (Simonson et al., 2016, S. 302). Mittelbeschaffung (Fundraising), Vernetzungsarbeit und Verwaltungstätigkeiten zählen zu den selteneren Aufgaben ehrenamtlich Engagierter (ebd.). Altersspezifische Unterschiede wurden bei Verwaltungstätigkeiten und Mittelbeschaffung/Fundraising ebenso wie bei Beratung, Organisation/Durchführung von Hilfsprojekten, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Vernetzungsarbeit deutlich, bei denen die Engagierten ab 50 Jahren dominierten (Simonson et al., 2016, S. 305 f.).

Des Weiteren wurden Leitungs- oder Vorstandstätigkeiten am häufigsten von den 50-Jährigen und Älteren übernommen (Simonson et al., 2016, S. 309 f.).

Mit dem Alter steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die ehrenamtliche Tätigkeit mit dem Beruf zu tun hat, besonders bei Rentnern/innen bzw. Pensionären/innen (Gensicke & Geiss, 2010, S. 266 und 268). Des Weiteren kann es eine Parallelität von freiwilligen und bezahlten Tätigkeiten, die sich inhaltlich ähneln, geben (27 % der befragten Engagierten gaben dies an), auch im Gesundheits- und Sozialbereich, in dem viele ältere Menschen engagiert sind (Gensicke & Geiss, 2010, S. 266 und 269). Kritisch kann dies gesehen werden, wenn hauptamtliche Tätigkeiten von Ehrenamtlichen übernommen werden.

Erwartungen, die Engagierte an die Tätigkeit haben, sind vor allem, dass sie Spaß macht und man damit anderen Menschen helfen kann (Gensicke & Geiss, 2010, S. 119). Dies gilt auch für ältere Engagierte: Die 65- bis 85-Jährigen der Generali Altersstudie wollten vor allem Spaß haben und anderen helfen (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 358).

Allgemein wird von einem Mix der gesellschaftlichen und persönlichen Motive ausgegangen (Gensicke & Geiss, 2010, S. 118; Warburton, Terry, Rosenman & Shapiro, 2001, S. 598). Im Freiwilligensurvey 2014 wurde mit Abstand als häufigstes Motiv für freiwilliges Engagement Spaß haben genannt (93 % stimmten „voll und ganz/eher zu“). Vergleichbar wichtig war den Engagierten mit anderen Menschen zusammenzukommen (82 %), die Gesellschaft mitzugestalten (81 %) und anderen Generationen zu begegnen (80,1 %) (Simonson et al., 2016, S. 419). Die beiden sozialen Motive wurden von den Engagierten ab 50 Jahren häufiger genannt als von den jüngeren Altersgruppen (Simonson et al., 2016, S. 422). In der Rangfolge vergleichbar fielen auch die Begründungen für

ehrenamtliches Engagement im Engagementatlas 2009 aus: Über ein Viertel der Befragten nannte als Gründe die „Gesellschaft im Kleinen mitgestalten“ (29,6 %) und „mit anderen Menschen zusammenkommen“ (25,9 %) (Prognos, 2009, S. 13). Nicht-Engagement wurde am häufigsten mit einem Mangel an Zeit begründet (67,5 %) (Prognos, 2009, S. 15). Wer sich im Alter nicht engagiert und dies auch in Zukunft nicht vorhat, begründete dies häufig mit eigener Krankheit, Pflegeaufgaben in der Familie oder mangelnder Zeit (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 364 ff.).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Anteil engagierter Menschen in Deutschland in den letzten Jahrzehnten zugenommen hat, besonders stark bei den älteren Altersgruppen. Dabei zeigen sich nach Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund, Bildungsniveau und anderen Merkmalen Unterschiede im Engagementverhalten. Die Vielfalt engagierter älterer Menschen und die Ressourcen, die sie in ihre ehrenamtliche Tätigkeit einbringen, sollen in dieser Arbeit untersucht werden. Während die vorgestellten Studien in diesem Kapitel auf Daten einzelner Menschen beruhen, bilden in der vorliegenden Arbeit Organisationen die Untersuchungseinheit. Organisationen, die ältere Menschen als Ehrenamtliche in ihre Arbeit einbeziehen möchten, müssen mit ihrer Vielfalt umgehen und möglicherweise Maßnahmen und Praktiken weiterentwickeln. Im folgenden Kapitel geht es um die sogenannten Nonprofit-Organisationen, welche für den Großteil der Engagierten den organisationalen Rahmen bieten.

3 Nonprofit-Organisationen

In diesem Kapitel wird die Ebene der Organisationen betrachtet. Nonprofit-Organisationen bilden einen wichtigen organisationalen Rahmen für ehrenamtliches Engagement. Laut Freiwilligensurvey 2014 waren 52,1 Prozent in der Organisationsform des Vereins aktiv, 13 Prozent in einer Kirche oder religiösen Einrichtung, 8,7 Prozent in einer staatlichen oder kommunalen Einrichtung und 10 Prozent in anderen organisierten Strukturen wie Parteien oder Stiftungen (Simonson et al., 2016, S. 520). Diese Organisationen stellen auch für ältere Menschen die wichtigsten Engagementstrukturen dar (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2011, S. 14 f.). Zudem ist die Anzahl der Nonprofit-Organisationen in den letzten Jahren gestiegen und auch die Anzahl der Ehrenamtlichen nahm bei vielen Organisationen zu (Krimmer & Priemer, 2013a, S. 16 und 42).

In diesem Kapitel werden zunächst der Begriff und das der Arbeit zugrundeliegende Verständnis von Nonprofit-Organisationen dargelegt sowie die verschiedenen Bedeutungszusammenhänge des Nonprofit-Sektors erläutert. Im Anschluss wird unter dem Begriff des Freiwilligenmanagements als Ansatz zum Umgang mit ehrenamtlich Engagierten ein idealtypisches Modell und empirische Untersuchungen zur Verbreitung entsprechender Maßnahmen und Einschätzungen über diese vorgestellt. Vielfach wird auf einen Weiterentwicklungsbedarf des Freiwilligenmanagements hingewiesen. In dieser Arbeit werden in den Konzepten Diversity und Diversity Management interessante Impulse für Nonprofit-Organisationen gesehen, um der Vielfalt von (älteren) ehrenamtlich Engagierten förderlich zu begegnen. Sie werden im anschließenden Kapitel vorgestellt.

3.1 Begriffsverständnis Nonprofit-Organisation

Im Handwörterbuch der Organisation beschreibt Theuvsen (2004) Nonprofit-Organisationen als „nichtstaatliche Organisationen, die nicht der Erzielung verteilungsfähiger Überschüsse für ihre Eigner, sondern der Erbringung bestimmter Dienstleistungen für ihre Mitglieder oder Dritte dienen“ (S. 948). Die fehlende Gewinnerzielungsabsicht wird bei einer Zwei-Sektoren-Betrachtung der Gesellschaft zur Abgrenzung von Nonprofit-Organisationen und den auf Gewinnerzielung ausgerichteten privatwirtschaftlichen bzw. For-Profit-Organisationen herangezogen. Neben den Zielen der Organisationen können weitere Kriterien zur Abgrenzung betrachtet werden. Zimmer und Freise (2003) stellen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen hinsichtlich fünf verschiedener Merkmale

gegenüber (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Gegenüberstellung von Unternehmen und Nonprofit-Organisationen anhand verschiedener Merkmale (Zimmer & Freise, 2003, S. 117)

<i>Organisation</i>	<i>Ziele</i>	<i>Finanzierung</i>	<i>Stakeholders</i>	<i>Mitarbeitende</i>	<i>Willensbildung</i>
Unternehmen	Genau definiert, in Zahlen auszurechnen	Verkauf von Produkten auf dem Absatzmarkt	Aktionäre, Mitarbeitende, Lieferanten, Kunden	Bezahlte Hauptamtliche	Hierarchisch, weisungsgebunden
Nonprofit-Organisation	Ideell, ambivalent, weit gefasst, nicht zu quantifizieren	Mitgliedsbeiträge, Spenden, Sponsoring, Gebühren, Leistungsentgelte	Vorstand, Mitglieder, Mäzene, allg. Öffentlichkeit, Verbände, staatliche Instanzen	Hauptamtliche, bezahlte Kräfte, Ehrenamtliche, freiwillige unbezahlte Mitarbeitende	Demokratisch, partizipatorisch, unter Einschluss der Mitgliederversammlung

Bei einer Drei-Sektoren-Betrachtung werden Nonprofit-Organisationen von Markt und Staat abgegrenzt und dem Nonprofit-Sektor zugeordnet (Anheier, Priller, Seibel & Zimmer, 1998).⁵ Allerdings wird der Nonprofit-Sektor allgemein als sehr heterogen beschrieben und Organisationen können Merkmale und Handlungslogiken mehrerer Sektoren aufweisen. Beispielsweise sind betriebswirtschaftlich orientierte Management-Konzepte zunehmend auch in Wohlfahrtsverbänden zu finden (z. B. Lange & Hunger, 2003) und Schulen als staatlich-öffentliche Institutionen öffnen sich für freiwilliges Engagement (z. B. Braun, Hansen & Langner, 2013). Viele Organisationen sind durch öffentliche Gelder beziehungsweise Projekte gefördert oder sind Dienstleister für den Staat bei der öffentlichen Daseinsvorsorge⁶. „Die Vorstellung strikt getrennter gesellschaftlicher Sektoren – Markt, Staat und Non-Profit-Sektor – geht daher an der Realität vorbei“ (Theuvsen, 2004, S. 949); die Grenzen zwischen den Sektoren erscheinen vielmehr fließend.

Der Begriff der Nonprofit-Organisation wird teilweise synonym mit dem Begriff Dritter-Sektor-Organisation gebraucht (z. B. Priller & Zimmer, 2001, Zimmer 2000). Die Begriffe entstammen der Diskussion aus den USA und wurden in der deutschsprachigen

⁵ Für ein historisch hergeleitetes und systemtheoretisch fundiertes Konzept des Nonprofit-Sektors als distinktiver Organisationssektor der Gesellschaft mit eigener Logik vergleiche Wex (2004). Demnach verfolgen Nonprofit-Organisationen eine Assoziationslogik, die sich von der Herrschaftslogik im Staatssektor und der Verwertungslogik des Erwerbssektors unterscheidet (Wex, 2004, S. 274 ff.). Der Nonprofit-Sektor wird zwar als abgrenzbarer Organisationsbereich der Gesellschaft dargestellt, aber die Entwicklung der Sektoren als koevolutiver Verlauf sei nur mit den anderen Sektoren zu verstehen (Wex, 2004, S. 8 ff.).

⁶ Die enge Verknüpfung von staatlicher und nicht-staatlicher Wohlfahrtspflege hat sich im 19./20. Jahrhundert entwickelt (Thränhardt, 2003).

Forschung übernommen (Wex, 2004, S. 128). Dabei zählen die betriebswirtschaftlichen Beiträge von Schwarz (1985) zu den ersten Arbeiten, in denen der Begriff Nonprofit-Organisationen im deutschsprachigen Raum verwendet wurde (Wex, 2004, S. 128).

Die Verwendung des Begriffs Nonprofit-Organisation erfolgt in dieser Arbeit als neutrale Kennzeichnung, synonym mit Dritten-Sektor-Organisationen, gemeinnützigen Organisationen oder anderen vergleichbaren Begriffen. Viele empirische Studien zum Thema wählen für die Stichprobenkonstruktion die gleichen gängigen Kriterien, so dass über die gleiche Art von Organisationen Aussagen getroffen werden, auch wenn unterschiedliche Begriffe verwendet werden. Zur Abgrenzung, Operationalisierung und empirischen Erfassung von Nonprofit-Organisationen werden charakteristisch geltende Merkmale herangezogen. Als wegweisend für die Entwicklung einer auch empirisch handhabbaren Definition gilt die im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project – ein im Jahr 1990 begonnenes internationales Vergleichsprojekt – verwendete Definition, welche vor allem grundlegende Strukturen und Arbeitsweisen berücksichtigt (Salamon & Anheier, 1992, S. 135 f.). Nach dieser Definition weisen Nonprofit-Organisationen folgende Merkmale auf: Sie sind formell strukturiert, organisatorisch unabhängig vom Staat, nicht gewinnorientiert und eigenständig verwaltet. Es herrscht Freiwilligkeit, bezogen auf die Existenz der Organisation und die Mitgliedschaft in ihr. Typisch ist die Einbeziehung von Freiwilligen in die Arbeit oder das Management (Salamon & Anheier, 1992, S. 135 f.). Als solche zählen beispielsweise Vereine, Stiftungen, Wirtschafts- und Berufsverbände, Umweltschutzgruppen, Einrichtungen in freier Trägerschaft und der freien Wohlfahrtspflege sowie gemeinnützige GmbHs (Zimmer, 2000, S. 7).

3.2 Bedeutung von Nonprofit-Organisationen

Wie alle privaten Körperschaften haben auch Nonprofit-Organisationen ihren Ursprung in den freien Vereinigungen, die im 19. Jahrhundert im Zuge der Ablösung der ständischen Gesellschaft durch eine moderne bürgerliche Gesellschaft zahlreich entstanden sind (Wex, 2004, S. 42 ff.). Das Vereinswesen hat sich in seiner Entwicklung nach Zwecken, Zielen und Organisationsformen stark ausdifferenziert (Wex, 2004, S. 55 ff.). Entsprechend sind Nonprofit-Organisationen inzwischen Gegenstand verschiedenster Wissenschaftsbereiche wie der Sozialpädagogik, der Wirtschaftswissenschaften, der Rechtswissenschaften, der Soziologie oder der Politikwissenschaften (Wex, 2004, S. 123 ff.). Es gibt verschiedene Erklärungsansätze für die Entstehung von Nonprofit-Organisationen. Nach dem Soziologen Etzioni (1972; 1973) verbinden Nonprofit-Organisationen

staatliche und privatwirtschaftliche Elemente und sind damit erfolgreicher, als wenn der Staat die Aufgabe übernehmen würde. Für privatwirtschaftliche Unternehmen ist die Aufgabe nicht profitabel genug. Vertreter der ökonomischen Theorie führen die Existenz von Nonprofit-Organisationen auf Markt- und Staatsversagen zurück.⁷ „The existence of a Third Sector reflects the failure [...] of the business and government sectors of society to deal with many of the human, economic, and social problems that they were often created or widely assumed somehow to solve [...]“ (Levitt, 1973, S. 49). Für das Marktversagen werden fehlende Anreize für die Produktion öffentlicher Güter verantwortlich gemacht, die für alle zugänglich sein sollen, die aber nicht von allen Bevölkerungsgruppen zum Marktpreis gezahlt werden können. Des Weiteren wird Marktversagen durch asymmetrische Informationsverteilung auf den Märkten begünstigt. Auf bestimmten Märkten beziehungsweise bei bestimmten Dienstleistungen, bei denen die Qualität schwerer überprüft werden kann, präferieren die Nachfrager das Angebot von Nonprofit-Organisationen. Da diese nicht der Gewinnorientierung unterliegen, wird ihnen mehr Vertrauen geschenkt, z. B. im Bereich der Kindertagesstätten oder medizinischen Versorgung (Weisbrod, 1988, S. 6 und 23; Hansmann, 1994). Des Weiteren bedienen Nonprofit-Organisationen heterogene Bedürfnisse, die nur von einem Teil der Bevölkerung für wichtig erachtet werden. Der Staat hingegen orientiert sich bei der Bereitstellung öffentlicher Güter an den Konsumwünschen seiner durchschnittlichen Wähler, die Bedürfnisse gesellschaftlicher Randgruppen bleiben ungedeckt (Weisbrod, 1988, S. 6 und 24 ff.).⁸

Ähnlich wie die Existenz von Nonprofit-Organisationen aus verschiedenen Perspektiven unterschiedlich erklärt wird, können auch die Bedeutung und Funktionen von Nonprofit-Organisationen in der Gesellschaft unter verschiedenen Aspekten betrachtet werden. So wird immer wieder der nicht zu unterschätzende Stellenwert als Arbeitgeber und als Anbieter wohlfahrtsstaatlicher Leistungen hervorgehoben (Zimmer & Priller, 2007; für einen Überblick Dathe & Priller, 2010).

Im Rahmen des Projektes „Zivilgesellschaft in Zahlen“ (ZiviZ) konnten für das Jahr 2012 über 615.000 Dritter-Sektor-Organisationen (Vereine, Stiftungen, gemeinnützige GmbHs und Genossenschaften) ermittelt werden, davon waren fast 95 Prozent in der Rechtsform des Vereins (Krimmer & Priemer, 2013a, S. 16; Krimmer & Priemer, 2013b, S. 13 f.). Fast zwei Drittel der Vereine waren im Sport-, Kultur- und Freizeitbereich tätig (Krimmer & Priemer, 2013b, S. 16 f.). In gemeinnützigen Organisationen mit

⁷ Für eine kritische Analyse der ökonomischen Theorie vergleiche Schaad (1995).

⁸ Für weitere theoretische Erklärungsansätze, auch für verschiedene Tätigkeitsfelder und ihre Eignung vergleiche die Beiträge in Anheier und Seibel (1990).

sozialversicherungspflichtig Beschäftigten oder solchen mit einem Jahresumsatz ab 17.500 Euro waren 2007 in Deutschland fast 2,3 Millionen Menschen in 105.000 Organisationen sozialversicherungspflichtig und rund 300.000 Menschen geringfügig beschäftigt (Rosenski, 2012, S. 214).⁹ Nach einer modellhaften volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung erwirtschaftete der Dritte Sektor 2007 gut 89 Milliarden Euro und trug damit 4,1 Prozent zur gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung bei (Rosenski, 2012, S. 217). In der deutschen Teilstudie des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project aus dem Jahre 1995 wurde zudem der Beitrag von ehrenamtlich Engagierten berücksichtigt: Eine Million Menschen arbeiteten ehrenamtlich im Dritten Sektor, wenn ihr zeitlicher Aufwand als Vollzeitäquivalente berechnet wird (Priller & Zimmer, 2001, S. 18). Knapp fünfzehn Jahre später berechnete der Engagementatlas 2009 ein zeitliches Äquivalent von 3,2 Millionen Erwerbstätigen, die 4,6 Milliarden Engagementstunden von durchschnittlich 16,2 Stunden Engagierten im Monat entsprechen. Mit einem angenommenen Stundenlohn von 7,50 Euro trugen die Engagierten mit 35 Milliarden Euro zum Gemeinwesen bei (Prognos, 2009, S. 13). Neben der Bedeutung als Arbeitgeber sind viele Nonprofit-Organisationen Produzenten wohlfahrtsrelevanter Güter. Mit dem Konzept des Welfare-Mix wird beschrieben, dass neben Staat und Markt auch gemeinnützige Organisationen und Initiativen sowie die Familie zur sozialen Wohlfahrtsproduktion beitragen und welche Dynamiken und Entwicklungen sich dabei vollziehen (Evers & Olk, 1996; zu aktuellen Entwicklungen des Dritten Sektors im Wohlfahrtsstaat Bode, 2014). Neben der ökonomischen Bedeutung wird Nonprofit-Organisationen eine zivilgesellschaftliche Rolle dahingehend zugeschrieben, dass sie „die Fähigkeit zur sozialen Selbstorganisation, die Herausbildung und Förderung von Gemeinsinn, die Entwicklung von bürgerschaftlichem Engagement und Kompetenz“ ermöglichen (Priller & Zimmer, 2001, S. 33 f., ausführlich für Vereine Zimmer, 2007, S. 66 ff.). Für Habermas (1992) kommt Nonprofit-Organisationen, von Habermas als Assoziationswesen bezeichnet, die Aufgabe der Interessenbündelung und -vertretung in der Öffentlichkeit zu. Das politische System und die institutionalisierte Meinungs- und Willensbildung sind auf Informationen aus anderen lebensweltlichen Bereichen angewiesen. Nonprofit-Organisationen erhalten dabei eine Vermittlerfunktion (Habermas, 1992, S. 427). „Den Kern der Zivilgesellschaft bildet ein Assoziationswesen, das problemlösende Diskurse zu Fragen allgemeinen Interesses im Rahmen veranstalteter Öffentlichkeiten institutionalisiert“ (Habermas, 1992, S.

⁹ Einen kritischen Blick auf die positive Beschäftigungsentwicklung im Dritten Sektor wirft Priller (2014). Demnach ist die Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse dort besonders stark ausgeprägt und auf den Ökonomisierungsdruck zurückzuführen.

443 f.).

Die verschiedenen Funktionen stehen in den einzelnen Organisationen in unterschiedlichem Verhältnis. Laut der Ergebnisse des Projektes „Zivilgesellschaft in Zahlen“ stimmen die befragten Nonprofit-Organisationen zwar durchschnittlich zu, eine zivilgesellschaftliche Funktion zu haben – gemessen an drei Kriterien 1. im sozialen Umfeld verankert und für möglichst alle Bevölkerungsgruppen zugänglich, 2. interne Strukturen für soziale Austauschbeziehungen, Diskussionen und demokratische Willensbildungsprozesse bieten und 3. Output generieren (Krimmer & Priemer, 2013a, S. 71 ff.). Deutliche Unterschiede zeigten sich jedoch nach der jeweiligen Rechtsform. So war bei den Stiftungen die Zustimmung zu den Aussagen zum sozialen Miteinander am geringsten (Krimmer & Priemer, 2013a, S. 73). Albers (2000) hat in einer qualitativen Organisationsstudie mit Fallstudien gezeigt, dass bei den untersuchten Nonprofit-Organisationen die Erbringung ihrer arbeitsmarktnahen, kulturellen oder sozialen Dienstleistungen an erster Stelle steht und die Funktion der Interessenorganisation und -vertretung am wenigsten ausgeprägt ist (Albers, 2000, S. 97).

Trotz vielfältiger Bedeutung des Dritten Sektors als Arbeitgeber, Wohlfahrtsproduzent und Dienstleister mit Partizipations-, Sozialisations-, Integrations- und Bildungsfunktionen wird die empirisch fundierte Wissensbasis über Dritter-Sektor-Organisationen, ihre Strukturen und Arbeitsweisen insgesamt als unbefriedigend eingeschätzt (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2009b, S. 7, 12 und 33; Liebig & Rauschenbach, 2010, S. 263).

3.3 Nonprofit-Organisationen und ehrenamtliches Engagement

Organisationen des Nonprofit-Sektors sind u. a. auch hinsichtlich ihres quantitativen und qualitativen Angebots an Engagementgelegenheiten sowie der Bedeutung und Förderung des bürgerschaftlichen Engagements höchst unterschiedlich. So gibt es beispielsweise Organisationen, die vorwiegend von bürgerschaftlich Engagierten getragen werden (z. B. in den Bereichen Sport, Freizeit, Gesellschaft, Kultur, Selbsthilfe) sowie Organisationen, die Engagementgelegenheiten im Kontext professioneller Strukturen und hauptamtlichen Beschäftigten bieten (z. B. Einrichtungen der Jugendhilfe, Schulen und Kindergärten, Alten- und Pflegeheime, Krankenhäuser, Kirchengemeinden) (vgl. dazu Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2009a, S. 163 ff.). Daneben treten in den letzten Jahren zunehmend weitere, neue engagementfördernde Einrichtungstypen, wie z. B. Mehrgenerationenhäuser und Seniorenbüros (Jakob, 2010, zur jeweiligen Rolle des

bürgerschaftlichen Engagements und die Beiträge in Olk & Hartnuß, 2011, S. 527 ff.). 93 Prozent der Organisationen, die 1998 im Rahmen des John Hopkins Comparative Non-profit Sector Projects in Deutschland befragt wurden, setzten Ehrenamtliche ein, vorrangig in der Öffentlichkeitsarbeit, Verwaltungs- und Beratungstätigkeit und Lobbyarbeit (Zimmer & Freise, 2003, S. 12 f.). In den beiden jüngsten Organisationsbefragungen wurde ein ähnlich hoher Anteil an Organisationen mit Ehrenamtlichen erhoben. Am Wissenschaftszentrum Berlin wurde von der Projektgruppe Zivilengagement im Jahr 2011 eine Befragung von Organisationen des Dritten Sektors in Deutschland durchgeführt, an der sich 3111 Vereine, gemeinnützige GmbHs, Genossenschaften und Stiftungen beteiligten (Priller et al., 2012, S. 5). Dies entsprach einer Rücklaufquote von 26 Prozent bei einer geschichteten Bruttostichprobe von 11.971 Organisationen (ebd.). Ziel war es aktuelle Entwicklungen und Problemlagen von Dritter-Sektor-Organisationen zu untersuchen (ebd.). In 86 Prozent der befragten Organisationen (WZB) waren Ehrenamtliche aktiv, vor allem in Vereinen (Priller et al., 2012, S. 22). Der ZiviZ-Survey ist eine 2012/13 durchgeführte repräsentative Befragung der organisierten Zivilgesellschaft, auch als Dritter Sektor bezeichnet, welcher ebenfalls über die Rechtsformen Verein, Stiftung, gemeinnützige GmbH und Genossenschaft operationalisiert wurde (Krimmer & Priemer, 2013b, S. 11). Über verschiedene Datenbanken und Register wurden mehr als 615.000 solcher Organisationen ermittelt, 580.294 davon waren Vereine. Für ihre Befragung wurde eine Zufallsstichprobe von 25.086 Organisationen gezogen und angeschrieben (Krimmer & Priemer, 2013b, S. 13). Die Rücklaufquote von 19 Prozent (3819 Fragebögen) wurde als positiv bewertet (ebd.). Krimmer & Priemer (2013a) haben die Organisationen des Dritten Sektors nach drei möglichen Personalstrukturen unterschieden (in Klammern steht ihr prozentuales Vorhandensein in der Stichprobe): Organisationen, welche nur auf ehrenamtlichem Engagement basieren (78 %), Organisationen mit Ehrenamtlichen und bezahlten Beschäftigten (19 %) und Organisationen, welche nur mit hauptamtlichen Beschäftigten arbeiten (3 %) (ebd., S. 38). Diese drei Typen verteilten sich ungleich über die verschiedenen Tätigkeitsbereiche, was auf eine unterschiedliche finanzielle Ausstattung und Rechtsform zurückgeführt wurde (Krimmer & Priemer, 2013a, S. 38 und 41). So wiesen Organisationen, die nur mit bezahlten Beschäftigten arbeiteten, große Nähe zum öffentlichen und privaten Sektor auf, dazu zählen Wohnungsbaugenossenschaften, soziale Dienste, Wirtschafts- und Berufsverbände sowie Wissenschaft und Forschung (Krimmer & Priemer, 2013a, S. 38 f.). Die ehrenamtlichen Personalstrukturen bestanden zu etwa 20 Prozent aus Menschen über 64 Jahre, vier Prozent waren unter 18 Jahre alt (Krimmer & Priemer, 2013a, S. 47). Eine hohe Beteiligung älterer Ehrenamtlicher war insbesondere in professionalisierten Organisationen vorzufinden, die auf das Vorhandensein

von Kompetenzen oder formalen Bildungsabschlüssen achten (Krimmer & Priemer, 2013a, S. 47).

Die Bedeutung ehrenamtlich Engagierter kann sich aus Sicht der Organisationen sehr unterscheiden. Vor allem kleine Organisationen, die wesentlich oder ganz auf ehrenamtlicher Basis arbeiten, sind mehr auf den Einsatz Freiwilliger angewiesen. Aber auch bestimmte Organisationsstrukturen erfordern ehrenamtlich Engagierte. Laut der WZB-Organisationsbefragung gaben 89 Prozent der Vereine, 84 Prozent der Genossenschaften und 75 Prozent der Stiftungen an, dass Ehrenamtliche die Existenz der Organisation sichern würden (Priller et al., 2012, S. 22 f.). Dazu kommen Probleme bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen (Priller et al., 2012, S. 23). In einer Befragung von drei Landesverbänden des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes sowie ihren Mitgliedsorganisationen, Einrichtungen und Diensten, sagten etwa 70 Prozent der befragten Organisationen, dass ihre Existenz stark oder teilweise von den Aktivitäten der Engagierten abhängig ist (Backhaus-Maul, Speck, Hörnlein, & Krohn, 2015, S. 595). Im Rahmen der Studie wurden außerdem sieben Organisationstypen nach ihren Engagement bezogenen Vorstellungen herausgearbeitet (Backhaus-Maul et al., 2015, S. 590 ff.):

- Organisationen, die dem bürgerschaftlichen Typ zugeordnet wurden, messen dem Eigensinn von Engagement eine hohe Bedeutung zu. Die Beteiligung von Engagierten an Entscheidungs- und Gestaltungsfragen ist ihnen wichtig.
- Organisationen des funktionalistischen Typs sehen Engagement als Ressource, die zur Verbesserung ihres Dienstleistungsangebotes beiträgt.
- Etwas von den beiden erstgenannten Typen findet sich auch bei Organisationen vom verunsicherten Typ, allerdings wird hier die Engagementsituation problematisch und die diesbezüglichen eigenen Handlungsmöglichkeiten als beschränkt wahrgenommen.
- Für den gelassen-inaktiven Organisationstyp ist Engagement nicht existenziell und sie schenken dem Thema keine große Aufmerksamkeit.
- Viele Organisationen konnten dem Gremientyp zugerechnet werden. In ihnen findet Engagement ausschließlich als Gremienarbeit statt. Allerdings wird die Besetzung ehrenamtlicher Leitungsfunktionen aufgrund fehlender Interessenten als schwierig eingeschätzt.
- Deutlich seltener fanden sich mythische und idealistische Organisationen. Beide Typen gehen von selbstinitiiertem Engagement aus, das keiner weiteren Förderung und Unterstützung durch die Organisation bedarf.

Wehling (1993) leitet konzeptionell vier Ziele des Einsatzes Ehrenamtlicher ab: Realisierung von Kosteneinsparungen, Erweiterung des bisherigen Leistungsprogramms sowie

Übernahme von Brückenfunktionen nach außen (Image, Ressourcenzugang) und innen (Demokratieprinzip, Kontakte) (ebd., S. 72). Diese Aspekte finden sich auch in – vornehmlich ökonomisch orientierten – Beiträgen zur Frage wie der Wert von ehrenamtlich Engagierten aus Sicht von Nonprofit-Organisationen konzeptionalisiert und messbar gemacht werden kann. Dabei wird allgemein davon ausgegangen, dass sowohl Ehrenamtliche als auch Hauptamtliche in der Organisation eingesetzt und gewisse Erträge erzielt werden (Handy & Brudney, 2007, S. 3; Bowman, 2009). Übliche Berechnungen basieren auf dem Nachfragepreis (Kosten für die Gewinnung, Qualifizierung und Begleitung von Ehrenamtlichen) oder den Ersatzkosten des Austausches (Kosten, um eine Stunde bezahlte Arbeit durch eine Stunde ehrenamtliche Hilfe zu ersetzen). Insgesamt wird deutlich, mit welchen Herausforderungen die Bestimmung des Wertes von ehrenamtlichem Engagement zusammenhängt. Der ökonomische Wert kann letztlich nur unvollständig abgebildet werden und man muss sich mit Annäherungen begnügen. Der Wert des Engagements Ehrenamtlicher lässt sich schwer in Zahlen auszudrücken: „In some cases, a unique benefit is derived when the volunteer has more in common with the person being served (age, race, economic background or experience) than does the professional staff“ (The Grantmaker forum on community and national service, 2003, S. 5). Auch in dieser Arbeit geht es nicht darum in Zahlen auszudrücken, warum ältere Ehrenamtliche wichtig für Nonprofit-Organisationen sind, sondern herauszuarbeiten, welche Ressourcen ältere Ehrenamtliche einbringen; diese können mit dem Alter verbunden sein oder auch nicht. Trotzdem soll den Gedankengängen einiger Beiträge, die versuchen den ökonomischen Wert von Ehrenamtlichen zu bestimmen, im Folgenden nachgegangen werden. Einige der benannten Faktoren werden im theoretisch-konzeptionellen Rahmen dieser Arbeit aufgegriffen.

Bowman (2009) folgt einem Output-orientierten Ansatz, der bei den erzielten Erlösen den Beitrag Ehrenamtlicher berücksichtigt, beispielsweise dadurch, dass die Arbeit Ehrenamtlicher die Organisation für Spender/innen attraktiver machen kann, die Zahlungsbereitschaft seitens der Kunden größer ist oder die Qualität der angebotenen Leistung steigt (Bowman, 2009, S. 496). Mit diesem Ansatz hinterfragt der Autor beim Modell der Austauschkosten die Annahme, dass Tätigkeiten von Hauptamtlichen gleichermaßen auch von Ehrenamtlichen übernommen werden könnten; Hauptamtliche also vollständig durch Ehrenamtliche substituierbar seien (Bowman, 2009, S. 494). Bei diesem Modell werde der ökonomische Wert von Ehrenamtlichen überbewertet (Bowman, 2009, S. 501 ff.). Anhand einer Fallstudie und einer quantitativen Studie sieht Bowman seinen Ansatz unterstützt und die Messung der Kosten für den Ersatz von Hauptamtlichen durch Ehrenamtliche als ungeeignet. Empirisch könne festgestellt werden, dass Ehrenamtliche

Aufgaben übernehmen, welche die Arbeit von Hauptamtlichen vielmehr ergänzen als ersetzen (ebd., S. 504). Da Ehrenamtliche außerdem für ihre Leistungen nicht vergütet werden, subventionieren sie den Ertrag. Der ökonomische Wert von ehrenamtlich eingesetzter Zeit bestehe darin, welchen Ertrag die Organisation verlieren würde, wenn alle Ehrenamtlichen die Organisation verließen (Bowman, 2009, S. 503). Allerdings zeigten die Ergebnisse seiner Studie auch, dass ein großer Teil der befragten Nonprofit-Organisationen Ehrenamtliche ohne erkennbaren ökonomischen Mehrwert einsetzen (Bowman, 2009, S. 504).

Hager und Brudney (2004) haben ein Messinstrument entwickelt, das die Vorteile von Ehrenamtlichen und den Aufwand ihres Managements erfasst, um Organisationen ein Benchmark zur Verfügung zu stellen. Mit dem Instrument können die *net benefits* für die eigene Organisation berechnet und mit den Befragungsergebnissen anhand verschiedener Organisationsmerkmale (z. B. Größe, Umfang ehrenamtlicher Arbeit) verglichen werden. Sie gehen davon aus, dass „Charities benefit most when they overcome challenges of managing volunteers and are inspired to deal with challenges when volunteers provide critical benefits to the organization“ (Hager & Brudney, 2004, S. 2). Freiwilligenkoordinatoren und Geschäftsführungen von 1354 US-amerikanischen *charities* und *congregations* wurden telefonisch nach den Tätigkeiten und Praktiken im Umgang mit Ehrenamtlichen befragt sowie den damit einhergehenden Herausforderungen und Erträgen (Hager & Brudney, 2004, S. 2 und 13). Dabei sollten die Befragten Ehrenamtliche in Leitungsgremien nicht bei ihren Antworten berücksichtigen. Die abgefragten Vorteile von Ehrenamtlichen für die Organisation, die im Rahmen dieser Arbeit aufgegriffen werden, trafen aus Sicht der Befragten mit Great extent oder Moderate extent zu (in Rangfolge ihrer Bewertung absteigend): Erhöhung der Qualität von Angeboten, Kosteneinsparungen, Erhöhung der öffentlichen Unterstützung oder Verbesserung der Beziehung ins Umfeld, Angebote könnten sonst nicht aufrechterhalten werden, mehr Aufmerksamkeit für die Kunden, Zugang zu bestimmten Kenntnissen im Besitz von Ehrenamtlichen (Hager & Brudney, 2004, S. 4). In der Studie wurden des Weiteren Zusammenhänge mit Maßnahmen und Praktiken im Umgang mit Ehrenamtlichen analysiert. Die Berechnungen zum *net-benefit* waren mit der Anzahl der Freiwilligenmanagementpraktiken, dem Vorhandensein eines Freiwilligenkoordinators, dem Anteil Ehrenamtlicher am gesamten Personal und der Auswahl von Engagementtätigkeiten positiv korreliert (Hager & Brudney, 2004, S. 7 ff.). Nach der Art der Tätigkeiten wurde unterschieden, inwieweit die Ehrenamtlichen dabei in Kontakt mit Kunden sind. Unter diesem Aspekt stellten sich *net benefits* eher bei Tätigkeiten im direkten Kontakt ein als bei internen Aufgaben wie in der Verwaltung (Hager & Brudney, 2004, S. 9).

Handy und Brudney (2007) beziehen in ihre Produktionsfunktion externe Effekte ein, die durch den Einsatz Ehrenamtlicher positiv oder negativ auf die einzelne Organisation wirken können (ebd., S. 5 ff.). Mit externen Effekten sind beispielsweise der Zugang zum Umfeld, Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit, größere Netzwerke und Attraktivität für Kunden, Ehrenamtliche und Spender sowie das Sozialkapital auf gesellschaftlicher Ebene gemeint. Die grundsätzliche Argumentation von Handy und Brudney (2007) beinhaltet zum einen, dass Nonprofit-Organisationen ehrenamtlich Engagierte einsetzen, wenn die damit verbundenen Kosten geringer sind als bei bezahlten Arbeitskräften bei vergleichbarer oder höherer Produktivität. Zum anderen würden ehrenamtlich Engagierte auch dann eingesetzt, wenn die Grenzkosten der freiwillig Engagierten höher als die der bezahlten Arbeitskräfte sind, sofern damit positive externe Effekte erzielt werden (Handy & Brudney, 2007, S. 15). Bei der Entwicklung der Produktionsfunktion berücksichtigen die beiden Wissenschaftler, dass die Produktivität zwischen Ehrenamtlichen und bezahlten Mitarbeiter/innen mehr oder weniger voneinander abweichen kann, je nach Engagementtätigkeit und Motivation. Häufig könnten auch nicht alle Aufgaben von freiwillig Engagierten übernommen werden, so sind teilweise aus rechtlichen Gründen Professionelle erforderlich. Vor diesem Hintergrund erläutern die Autoren ihre Produktionsfunktion für vier verschiedene Typen von Engagementtätigkeiten und zeigen die jeweiligen Auswirkungen auf die Kosten des Freiwilligenmanagements und die Produktivität der Engagierten aus Sicht der Organisation auf. Dabei wird ein auf den einzelnen Engagementtyp abgestimmtes Freiwilligenmanagement beschrieben (Handy & Brudney, 2007, S. 8 ff.).

Wie in den bisherigen Beiträgen angeklungen ist, spielt ein (passendes) Freiwilligenmanagement bei der Gestaltung des Einsatzes von Engagierten eine wichtige Rolle, weshalb dieses Thema im nächsten Punkt vertieft werden soll.

3.4 Freiwilligenmanagement

Vor dem Hintergrund der meist personalintensiven Dienstleistungen für Mitglieder und/oder Dritte, die Nonprofit-Organisationen erbringen, wird häufig vom Personal als wichtigste Ressource von Nonprofit-Organisationen gesprochen (z. B. Zimmer & Freise, 2003, S. 1; Pynes, 2009, S. 3 ff.). Ehrenamtliche können dabei als eine besondere Gruppe des Personals angesehen werden (Mayerhofer, 2001, S. 277 ff.). Mayerhofer (2001) vergleicht Ehrenamtliche mit hochqualifizierten Arbeitskräften, die sich sozusagen aussuchen können, für welche Organisation sie tätig werden (ebd., S. 280). Entsprechend wird

dem Freiwilligenmanagement allgemein eine hohe Bedeutung zugemessen (Beher, Krimmer, Rauschenbach & Zimmer, 2008, S. 172). „[...] charities that are willing to invest in volunteer management capacity and to trust volunteers with a greater role are more likely to reap the rich harvest of these valuable human resources“ (Hager & Brudney, 2004, S. 12). In der Annahme eines zunehmenden Wettbewerbs um Ehrenamtliche wird von einer weiteren Professionalisierung der Freiwilligenarbeit ausgegangen (Zimmer & Vilian, 2005, S. 103; Wallraff, 2011, S. 45). Dabei können organisationale Strukturen mehr oder weniger geeignet sein ehrenamtliches Engagement zu fördern (z. B. Cohen-Callow, 2008).

Mit dem Begriff des Freiwilligenmanagements oder auch der Freiwilligenkoordination werden Ansätze beschrieben, die sich mit einem systematischen Umgang mit Freiwilligen befassen. Ähnlich dem Personalmanagement verstehen Reifenhäuser, Hoffmann und Kegel (2012) unter Freiwilligenmanagement „die Planung, Organisation, Koordination und Aus- und Bewertung von freiwilligem Engagement bzw. von Freiwilligenarbeit in einer Organisation“ (S. 64). Die Ähnlichkeit zum allgemeinen Management- und Personalmanagementbegriff ist deutlich (Birnkraut, 2013 zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden). Entsprechend gibt es auch Autoren, die den Begriff des Personalmanagements mit Fokus auf die Gruppe freiwillig Engagierter verwenden (z. B. Mayerhofer, 2001; Wehling, 1993). Strategisches Freiwilligenmanagement meint die Ausrichtung an übergeordneten Zielen der Organisation (Reifenhäuser et al., 2012, S. 65; Kegel, 2011, S. 598). Studer und Schnurbein (2013), die selbst den Begriff der Freiwilligen- bzw. Ehrenamtskoordination verwenden, stellen nach ihrer Literaturanalyse fest, dass in der Literatur verschiedene Begriffe wie z. B. Freiwilligenkoordination, Freiwilligenmanagement, volunteer coordination, volunteer management und volunteer administration auftauchen, die teilweise synonym verwendet werden und deren Verständnis selten weiter ausgeführt wird. Viele Dachorganisationen haben Leitfäden zum Umgang mit Ehrenamtlichen veröffentlicht, z. B. der Paritätische Wohlfahrtsverband (Wagner, Häring & Baumgärtel, 2007) oder die Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen e. V. (2001). Abbildung 1 zeigt eine idealtypische Darstellung von Aufgabenbereichen des Freiwilligenmanagements.

Bedarfseinschätzung und Planung	<ul style="list-style-type: none"> •Rolle und Funktionen von Freiwilligen klären •Benötigte Ressourcen schätzen •Aufgabenprofile entwickeln
Gewinnung	<ul style="list-style-type: none"> •Persönliche Kontakte, Netzwerke, Anzeigen/Öffentlichkeitsarbeit, Vermittlung über Freiwilligenagenturen
Auswahl	<ul style="list-style-type: none"> •Erstgespräch: Kennen lernen und matching •Ggf. schriftliche Vereinbarung
Einarbeitung und Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> •Einführung in Organisationsstruktur und -kultur •Fortbildung
Unterstützung und Begleitung	<ul style="list-style-type: none"> •Förderung und Motivation •Unterstützung bei Schwierigkeiten
Anerkennung	<ul style="list-style-type: none"> •Wertschätzung des Engagements •Verschiedene Formen der Anerkennung nutzen •Beteiligung an Entscheidungen
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> •Regelmäßiges Feedback •Auswertung von Erfahrungen •Anpassung von Maßnahmen

Abbildung 1: Idealtypische Aufgabenbereiche des Freiwilligenmanagements (eigene Darstellung; basierend auf Biedermann, 2012, S. 60 ff.)

Zu Beginn stehen die Überlegungen der Organisation, welche Tätigkeiten von Ehrenamtlichen übernommen werden können und welche Anforderungen an die Ehrenamtlichen gestellt werden. Sie sollten deutlich von hauptamtlichen Tätigkeiten abgrenzbar sein. Die Verschriftlichung solcher Aufgabenprofile kann bei der Gewinnung eingesetzt werden (Biedermann, 2012, S. 60). Für die Gewinnung Ehrenamtlicher stehen verschiedene Wege zur Verfügung, die an den Zielgruppen orientiert verfolgt werden sollten. Dabei wird dem Image von Organisationen eine zunehmende Rolle für eine erfolgreiche Gewinnung Ehrenamtlicher zugesprochen (Biedermann, 2012, S. 62). Auch die Nutzung von Vermittlungsstellen wie z. B. Freiwilligenagenturen und Seniorenbüros sind möglich, sofern diese im Umfeld vorhanden sind. In persönlichen Gesprächen erfolgt ein gegenseitiges Kennenlernen. Es wird festgestellt, ob man zueinander passt und welche Tätigkeiten die Ehrenamtlichen übernehmen möchten (Biedermann, 2012, S. 63). Die neuen Ehrenamtlichen werden in die Organisation eingeführt. Geeignete Fort- und Weiterbildungen sind nicht nur Formen der Anerkennung und motivieren, sie dienen auch der persönlichen Weiterentwicklung und kompetenten Aufgabenübernahme, möglicherweise auch in neuen Tätigkeitsbereichen. Das Freiwilligenmanagement kümmert sich um eine funktionierende Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen und ggf. Hauptamtlichen, steht für Gespräche, Feedback und Änderungswünsche zur Verfügung. Mit verschiedenen Formen der Anerkennung sollen die Ehrenamtlichen Wertschätzung erfahren. Von welcher Form

sich Ehrenamtliche angesprochen fühlen, kann unterschiedlich sein: Informationen, Beteiligung an Entscheidungen, Auszeichnungen, Feste und vieles mehr (Biedermann, 2012, S. 65). Der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Strukturen und Abläufen dient die Evaluation. Entsprechende Gespräche mit oder Befragungen von Ehrenamtlichen (und Hauptamtlichen) können regelmäßig im Verlauf und bei Beendigung eines Engagements durchgeführt werden (Biedermann, 2012, S. 66).

Die Verbreitung von Freiwilligenmanagement oder einzelnen Maßnahmen, die dazugezählt werden können, ist bisher nur vereinzelt untersucht worden. Orientiert an den idealtypischen Aufgabenbereichen werden im deutschsprachigen Raum durchgeführte Studien im Folgenden zusammenfassend dargestellt.

Fragen zur *Bedarfseinschätzung und Planung* wurden in keiner der Studien untersucht. Bei der *Gewinnung* von Ehrenamtlichen hat die deutsche Organisationsbefragung im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project als eine der ersten quantitativen organisationsübergreifenden Studien erhoben, dass nur die Hälfte der befragten Organisationen gezielt um Ehrenamtliche warb (Zimmer & Freise, 2003, S. 13). Einer anderen Studie zufolge setzten mehr als drei Viertel der Organisationen verschiedene Methoden bei der Gewinnung von neuen Engagierten ein, am häufigsten die persönliche Ansprache (92 %) (Rosenkranz & Limbeck, 2011, S. 3). Viele Organisationen haben auch Probleme Freiwillige zu finden (Behr et al., 2008, S. 171). Nicht immer spielen bei der konkreten *Auswahl* die Präferenzen und Erfahrungen der interessierten Ehrenamtlichen eine Rolle (Rosenkranz & Limbeck, 2011, S. 3). Den Bereichen *Einarbeitung und Qualifizierung* sowie *Unterstützung und Begleitung* können folgende Befragungsergebnisse zugeordnet werden: In der älteren Studie im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project gab es nur in jeder vierten Organisationen verbindliche Absprachen über den Aufgabenbereich (Zimmer & Freise, 2003, S. 13). Die Betreuung von Ehrenamtlichen wurde von der Mehrheit defizitär eingeschätzt (ebd.). Dass freiwillig Engagierten klare Aufgabenbeschreibungen, eine feste Ansprechperson sowie freie Gestaltungsmöglichkeiten wichtig sind, wurde im Rahmen des Projektes Bürgerchaftliches Engagement und Management (BEM) erhoben (Behr et al., 2008, S. 172). Die befragten ehrenamtlichen (73,4 %) und hauptamtlichen (26,6 %) Führungskräfte, die in Vereinen und Verbänden verschiedener Bereiche auf unterschiedlichen Organisations Ebenen tätig sind, gaben an, dass die Freiwilligenkoordination mehrheitlich von Ehrenamtlichen übernommen wird (Behr et al., 2008, S. 170). Sie waren auch jeweils der Meinung, dass die Zuständigkeit eher bei den ehrenamtlichen Führungskräften liegen sollte (ebd.). Die regionale Studie Freiwilligenmanagement, welche haupt- und ehrenamtliche Freiwilligenkoordinatoren aus ambulanten Diensten, stationären Einrichtungen,

Nachbarschaftshilfen, Pfarrgemeinden, Sozialverbänden sowie Seniorenbeauftragte und -beiräte befragte, ergab ebenfalls, dass mehr ehrenamtlich (53 %) als hauptamtlich (40 %) als Freiwilligenkoordinatoren tätig waren, wobei es Unterschiede nach den Tätigkeitsfeldern der Organisationen gab und nach den Schwerpunkten in den Koordinationstätigkeiten (Rosenkranz & Limbeck, 2011, S. 2 f.). So übernahmen mehr hauptamtliche Freiwilligenkoordinatoren Verwaltungstätigkeiten und Konfliktbewältigung als die ehrenamtlichen (Rosenkranz & Limbeck, 2011, S. 3). Kegel (2011) hingegen erachtet es als wichtig, dass qualifizierte Personen eine solche Koordinations- und Managementfunktion einnehmen, die sich nicht einfach nebenbei erledigen ließe (ebd., S. 608). Jedoch zeigt auch der ZiviZ-Survey, dass die Mehrheit der befragten Organisationen über keine hauptamtliche Zuständigkeit für die Koordination der ehrenamtlich Engagierten verfügt (Krimmer & Priemer, 2013b, S. 32 f.).

Für den Bereich der *Anerkennung* waren Aufwandsentschädigungen die Ausnahme (Zimmer & Freise, 2003, S. 13). Inwieweit Nonprofit-Organisationen ihr Freiwilligenmanagement beziehungsweise einzelne Maßnahmen einer *Evaluation* unterziehen, ist bisher nicht untersucht. Zimmer und Freise (2003) halten fest, „dass sich im Bereich des Personalmanagements ehrenamtlicher Funktionsträger sowie der freiwilligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei deutschen NPOs ein erheblicher Innovationsbedarf stellt“ (S. 13). Auch die aktuelleren Studien verdeutlichen, dass das Thema Freiwilligenmanagement noch sehr unterschiedlich angegangen wird. Dass die Ausgestaltung des Freiwilligenmanagements auch in Verbindung mit der den Ehrenamtlichen zugemessenen Bedeutung für die Organisation steht, haben von Eckardstein und Mayerhofer (2001) in ihrer Fallstudienarbeit von Organisationen, die als Dienstleister in den Bereichen Beratung, Betreuung, Pflege, Erziehung und Ausbildung tätig sind, gezeigt. Sie identifizierten anhand von 12 Fallstudien, die auf 31 leitfadengestützten Interviews und 20 Gruppendiskussionen (insgesamt 115 Personen, ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter/innen sowie ehrenamtliche und hauptamtliche Personalverantwortliche) in sozialen Nonprofit-Organisationen in Österreich basieren, vier Muster von Personalstrategien für operativ tätige Ehrenamtliche. Personalstrategien bezeichnen von Eckardstein und Mayerhofer (2001) „als ein Grundmuster von regelmäßigen Praktiken des Personalmanagements [...], in dem sich die intendierten Aktivitäten der personalverantwortlichen Akteure und emergente Elemente miteinander verbinden“ (ebd., S. 229). Für die Ableitung der vier Personalstrategietypen wurden zwei Dimensionen herangezogen. Eine Dimension bildete der Entwicklungsstand des Personalmanagements in seinen Ausprägungen „rudimentär“, gekennzeichnet durch wenig zielorientiertes systematisches Vorgehen, und „entwickelt“, gekennzeichnet durch geplantes, aufeinander abgestimmtes Vorgehen. Vorteil des rudimentären

Personalmanagements wäre der geringere Aufwand mit entsprechend niedrigen Kosten. Nachteil wäre, dass personalwirtschaftliche Zielsetzungen kaum verfolgt werden können. Als zweite Dimension wurde die Art des Umgangs mit Qualifikations- und Leistungsunterschieden von den Ehrenamtlichen herangezogen. Dabei wurde in einen „segmentierenden“ und „nicht segmentierenden“ Umgang mit Ehrenamtlichen hinsichtlich ihrer zeitlichen Verfügbarkeit und Qualifikation unterschieden (Eckardstein & Mayerhofer, 2001, S. 230ff.).¹⁰

Drei Fallstudien-Organisationen wurden einer selektierenden Personalstrategie zugeordnet, die dadurch gekennzeichnet ist, dass Instrumente des Personalmanagements entsprechend der zeitlichen Verfügbarkeit und Qualifikation von Ehrenamtlichen differenziert, aber nicht systematisch aufeinander abgestimmt, eingesetzt werden (Eckardstein & Mayerhofer, 2001, S. 235). Organisationen, die ihr Personalmanagement ebenfalls nach Qualifikations- und Leistungsunterschieden segmentierend einsetzen, dies aber systematisch zur Verfolgung ihrer Organisationsziele tun, üben eine differenzierende Personalstrategie aus (3 Fälle). In diesen eher großen Organisationen ist das Personalmanagement stark formalisiert und zielt auf die Minimierung von Kosten. Insbesondere sehr aktive Freiwillige stehen im Fokus der Bemühungen, beispielsweise bei der Ermöglichung von Weiterbildungen und Realisierung individueller Wünsche (Eckardstein & Mayerhofer, 2001, S. 236). Bei der harmonisierenden Personalstrategie wird das Personalmanagement weder systematisch noch differenziert gestaltet (5 Fälle). Zentraler Anreiz für Ehrenamtliche ist die Zugehörigkeit zur Organisation und persönliche Kontakte zu schließen. Ehrenamtliche werden häufig äquivalent zu den Hauptamtlichen eingesetzt, wobei die Qualität der Leistungserbringung unkritisch abgenommen wird (Eckardstein & Mayerhofer, 2001, S. 237). Einer Organisation wurde die egalisierende Personalstrategie zugewiesen, welche durch ein umfangreiches, aufeinander abgestimmtes Personalmanagement gekennzeichnet ist, das auf alle Ehrenamtlichen gleichermaßen angewendet wird. Die Ehrenamtlichen sind sehr wichtig für die Organisation (Eckardstein & Mayerhofer, 2001, S. 238).

Angesichts des demografischen Wandels rücken auch die älteren Menschen in den Blick. Ihnen wird eine zunehmende Diversität attestiert, z. B. hinsichtlich ihrer zeitlichen Verfügbarkeit, ihren Kompetenzen und ihrem Commitment, so dass die Organisation des Freiwilligenbereiches und Maßnahmen zur Gewinnung von älteren Freiwilligen

¹⁰ Ein drittes Kriterium – die Art des Einsatzes Ehrenamtlicher im Vergleich zu Hauptamtlichen, differenziert in „ergänzende“, „äquivalente“ oder „ausschließliche“ Übernahme von Aufgaben der Leistungserbringung, wurde weggelassen, da nur eine Organisation in der Stichprobe ausschließlich Ehrenamtliche eingesetzt hat (Eckardstein & Mayerhofer, 2001, S. 234).

weiterentwickelt werden sollten (Roessler, Carter, Campbell & MacLeod, 1999, S. 657 ff.).

Vorhandene Beiträge betonen bei ihren Empfehlungen zum Umgang mit älteren Ehrenamtlichen die Wichtigkeit von Beteiligung, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräumen (Schmitz-Scherzer, Backes, Friedrich & Karl, 1994; Schumacher & Stiehr, 1997, S. 102 ff., Steinfort, 2010, S. 220 ff.). Auch Erfahrungsaustausch wurde in einer Befragung von bereits im sozialen Ehrenamt engagierten älteren Menschen (44 Jahre und älter) und solchen, die sich dafür ausdrücklich interessieren, als (sehr) wichtig eingeschätzt (Schumacher & Stiehr, 1997, S. 102 ff.). Aus Sicht von Steinfort (2010) sind Gestaltungsräume zur (Weiter-)Entwicklung der Persönlichkeit als Chance zur Identitätsentwicklung im Dritten Alter wichtig, auch für heterogene Identitätsverläufe. Um Selbstverwirklichungsinteressen zu berücksichtigen, sollten individuumsbezogene Förderstrategien umgesetzt werden (Steinfort, 2010, S. 220 ff.).

Die Studie von Tang et al. (2009) zeigte, dass der Aufgaben- und Zeitflexibilität allgemein eine höhere Wichtigkeit zugeschrieben wurde als Anerkennung, finanzielle Entschädigung und altersgerechte Anpassung der Engagementbedingungen. Anerkennung fanden Ältere allerdings wichtiger als jüngere Engagierte.

Ein Freiwilligenmanager bzw. eine Freiwilligenkoordination spielt insbesondere für ältere Engagierte eine wichtige Rolle: Personelle Ressourcen für „Motivation, Auswahl, Qualifizierung, Begleitung, Supervision und kontinuierliche Begleitung des Ehrenamtes und der Ehrenamtlichen“ sollten bereitgestellt werden (Schmitz-Scherzer et al., 1994, S. 111). Tatsächlich engagieren sich gerade ältere Menschen häufig in solchen Organisationen, in denen eine Ansprechperson zur Verfügung steht (Simonson et al., 2016, S. 525). Laut dem Freiwilligenurvey 2009 sahen ältere Engagierte häufiger als andere Altersgruppen Verbesserungsbedarf bei fachlicher Unterstützung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Anerkennung durch Hauptamtliche und unbürokratischer Kostenerstattung (Gensicke & Geiss, 2010, S. 268 f.).

Interessant ist die Einschätzung von Schumacher und Stiehr (2002), dass kaum senioren-spezifische Bedingungen benötigt bzw. diese von vielen Ehrenamtlichen auch als diskriminierend wahrgenommen werden (ebd., S. 52). Sie schlussfolgern, dass sich „[f]ür die senioren-gerechte Gestaltung von Rahmenbedingungen des freiwilligen sozialen Engagements [...] nur wenige Standardempfehlungen formulieren [lassen], also solche, die für alle älteren Freiwilligen gleichermaßen gelten. [...] Grundlage aller weiteren Empfehlungen ist die Einsicht in die Vielfältigkeit und Unterschiedlichkeit der Voraussetzungen, Motive und Bedürfnisse älterer Freiwilliger“ (Schumacher & Stiehr, 2002, S. 51). Eine solche Vielfalt unterschiedlicher Motivationen und Wünsche an organisationale

Rahmenbedingungen kann auch innerhalb einer Organisation vorliegen, wie Rössler (1999) in seiner Studie anhand der Merkmale Alter (20–39, 40–59, 60+), Geschlecht und Länge des Engagements (weniger/mehr als fünf Jahre) in einem Hospiz in Neuseeland untersucht hat (Roessler et al., 1999, S. 661 f.).

Wie in diesen letzten Beiträgen angeklungen ist, können sich in Nonprofit-Organisationen Menschen engagieren, die sowohl hinsichtlich ihrer Personenmerkmale als auch hinsichtlich ihrer Vorstellungen und Motivationen für ehrenamtliches Engagement vielfältig sind. Einer der globalen Trends, die Merrill (2006) formuliert, ist bezogen auf die demografische Veränderung und eine damit erforderliche Anpassung von Freiwilligenprogrammen für junge und alte Menschen als speziell zu erreichende Zielgruppe. Als weiterer Punkt wird die Wichtigkeit geeigneter Ansätze des Freiwilligenmanagements betont, um der wachsenden gesellschaftlichen Vielfalt zu begegnen: „The challenges of multicultural societies, the role of service recipients as service providers, the gap between the rich and the poor, the inclusion of persons with disabilities, and the increase/decrease in faith-based volunteering illustrate the growing need to accommodate increased diversity“ (Merrill, 2006, S. 11 f.). Diese Thematik wird im folgenden Punkt weiter ausgeführt und mit den Konzepten Diversity und Diversity Management in Verbindung gebracht.

4 Diversity und Diversity Management

4.1 Grundlegendes

Durch Entwicklungen wie dem demografischen Wandel und der zunehmenden Internationalisierung wird Konzepten wie Diversity und Diversity Management in den letzten Jahren verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt. Diversity wird in Forschung und Praxis international im Zusammenhang mit Unterschieden bzw. Differenzen in gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Kontexten diskutiert (z. B. Krell et al., 2007; Koall et al., 2007; zur sprachlichen und wissenschaftsgeschichtlichen Entwicklung Salzbrunn, 2014, S. 8 ff.).

Diversity meint zunächst die personelle Vielfalt der Mitglieder oder Bezugsgruppen einer Organisation im Hinblick auf unterschiedliche Merkmale wie z. B. Geschlecht, Alter, Ethnizität, Religion, Behinderung, sexuelle Orientierung, Lebensstile oder Werte. Krell (2004) unterscheidet die in der Literatur erkennbaren Verständnisse in zwei grobe Varianten – zum einen in ein Verständnis von *Vielfalt als Unterschiede* und zum anderen von *Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten*, wobei auch innerhalb dieser Richtungen engere und weitere Verständnisse gefunden werden können (Krell, 2004, S. 42; Krell & Sieben, 2011, 156 ff.). Der Blick auf die Unterschiede kann hilfreich sein, um die personelle Vielfalt hinsichtlich verschiedener Merkmale zu erfassen. Probleme können sich aber dann ergeben, wenn Personen auf ein Merkmal reduziert und zu der jeweiligen Gruppe zugeordnet werden. Ihnen können damit verallgemeinernde Aussagen, Erwartungen und Verhaltensweisen zugeschrieben und ggf. defizitäre Einschätzungen oder besondere Potenziale erwartet werden (Krell & Sieben, 2011, S. 157 f.). Das Verständnis von Vielfalt als Gemeinsamkeiten und Unterschiede wird als weniger anfällig für feste Zuschreibungen gesehen. Personen gelten bei diesem Verständnis immer als mehreren Gruppen zugehörig; Gemeinsamkeiten und Unterschiede können innerhalb und zwischen den Gruppen vorhanden sein. Welche Merkmale relevant beziehungsweise selbst und fremd zugeschrieben werden, ist situations- und organisationsabhängig (Lindau, 2010) und eingebettet in einen gesellschaftlichen Kontext, der bestimmte Merkmalskonstruktionen bereit hält. Das Zusammenwirken mehrerer Diversity-Dimensionen wird unter dem Begriff der Intersektionalität diskutiert und erforscht (z. B. McCall, 2005; Sieben & Bornheim, 2011). Da jeder Mensch das Merkmal Alter trägt, kann von Alter auch als interdependenter Kategorie gesprochen werden (Walgenbach, Dietze, Hornscheidt & Palm, 2007 für Gender als interdependente Kategorie). Speziell mit der Diversity-Dimension

Alter befasst sich auch das Age Diversity Management (z. B. Ladwig, Boie & Kutscher 2006; Becker, 2008; Collien, Sieben & Muller-Camen, 2016).

Das Konzept Diversity Management zielt auf eine Wertschätzung von Vielfalt und den damit verbundenen Potenzialen sowie der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen¹¹ durch richtiges Managen der vielfältigen Ressourcen der Organisationsmitglieder, Kunden/innen und ggf. weiteren Stakeholdern (vgl. Kochan et al., 2003, S. 114 ff. zur historischen Entwicklung). Es stellt einen systematischen Ansatz dar, der auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens ansetzt und Strategien und Maßnahmen für einen produktiven Umgang mit Vielfalt umfasst. Ein Kerngedanke des Konzeptes ist die Schaffung eines Arbeitsumfeldes, in dem alle Beschäftigten ihre individuellen Potenziale und Fähigkeiten unabhängig von ihrer Gruppenzugehörigkeit entfalten können (z. B. Cox, 1993; Finke, 2005). Denn empirische Untersuchungen weisen darauf hin, dass (zu viel) Diversity un-gemanagt zu negativen Effekten führen kann wie beispielsweise Konflikte, fehlende Kommunikation und Kooperation (Gotsis & Kortezi, 2015, S. 3 ff. und die dort angegebene Literatur). Diversity Management als Personal- und Organisationsentwicklungsansatz ist vor allem in Unternehmen der Privatwirtschaft verbreitet, gewinnt aber zunehmend auch in öffentlichen Institutionen und im Nonprofit-Bereich an Bedeutung (Shore et al., 2009; Pynes, 2009). Während in der Privatwirtschaft die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im Vordergrund steht, wird Diversity Management von öffentlichen Verwaltungen eher als Ansatz zur Förderung von Chancengleichheit und Antidiskriminierung – nach innen (Beschäftigte) sowie nach außen (Kunden/innen) – gesehen.

Kritische Positionen zu Diversity Management bemängeln u. a., dass Aspekte wie Chancengleichheit und Gleichstellung hinter ökonomische Ziele gedrängt werden (Litvin, 2006; Noon, 2007; Holvino & Kamp, 2009; für einen Überblick vgl. auch Sieben & Bornheim, 2011). Der Business Case und die Frage des Kosten-Nutzens-Verhältnisses gelten jedoch als konstitutives Merkmal von Managementkonzepten, gerade in gewinnorientierten Unternehmen. Aber auch für andere, öffentliche und nicht-profitorientierte Organisationen werden Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und Verbesserung von Gleichstellung durch Diversity Management gesehen (z. B. Maxwell, Blair & McDougall, 2001; Pitts, 2005; Boogaard & Roggeband, 2010; Pynes, 2009, S. 88 ff.). Aus einer integrativen Perspektive ist die Erhöhung von Chancengleichheit eine Grundlage für Diversity-

¹¹ In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden u. a. folgende ökonomische Argumente genannt: Kostensenkung, System-Flexibilitätsverbesserung, Erhöhung von Kreativität und Innovations- bzw. Problemlösungsfähigkeit, erfolgreicher Personalmarketing, verbesserte Kundenorientierung, Imageaufwertung (z. B. Cox & Blake, 1991; Krell & Sieben, 2011; Krell, Ortlieb & Sieben, 2018, S.39 ff.).

Maßnahmen (z. B. Kirton & Greene, 2000) und die ökonomischen Nutzen-Argumente befördern die Realisierung von Gleichstellungszielen (z. B. Barnes & Ashtiany, 2003; Edelman, Riggs Fuller & Mara-Drita, 2001; Greene, Kirton & Wrench, 2005; Tomlinson & Schwabenland, 2010). Denn auch für Nonprofit-Organisationen kann es relevant sein bestimmte Ziele zu erreichen, Erwartungen zu entsprechen und mit begrenzten Ressourcen umzugehen (Tomlinson & Schwabenland, 2010, S. 118 f.). Tomlinson und Schwabenland (2010) kommen zu dem Ergebnis, dass in Organisationen, in denen Diversity als an sich wertvoll angesehen wird, die Übereinstimmung mit dem Gleichstellungsansatz sogar höher ist, als wenn einzelne Diversity-Merkmale hervorgehoben und instrumentalisiert werden. Sie plädieren für Forschungsperspektiven, die ein breites Spektrum zwischen Gerechtigkeits- und ökonomischen Zielen umfassen, um mit den Herausforderungen von Diversität in der organisationalen Praxis umzugehen (ebd., S. 118 f.).

Im folgenden Punkt wird zunächst speziell Literatur zusammengefasst, die mit Blick auf die Gruppe der Ehrenamtlichen fragt, worin mögliche Schwierigkeiten bei (mehr) Diversität von Ehrenamtlichen liegen. Daran anschließend folgen Beiträge, welche die Förderung von Diversity und Diversity Management in Nonprofit-Organisationen thematisieren. Häufig sind dabei hauptamtlich Beschäftigte die Zielgruppe, weniger die Ehrenamtlichen.

4.2 Hindernisse für Diversity bei Ehrenamtlichen

Nach Emmerich (2012) gibt es zwar eine Vielfalt von Engagementmöglichkeiten, dass sich allerdings verschiedene Menschen gemeinsam engagieren ist weniger zu beobachten. Mehr „Vielfalt der Elemente“ sei wünschenswert, äußert Emmerich (2012) am Schluss seiner Dissertation (ebd., S. 323).

Ein Problemfeld stellen Kommunikationsprobleme zwischen den Ehrenamtlichen dar. So arbeitete Munsch (2012) auf Grundlage eines ethnografischen Forschungsprojektes heraus, dass sozial benachteiligte Menschen als störend wahrgenommen wurden, da sie implizite Regeln der Interaktionen nicht beachtetten oder beachten konnten (ebd., S. 6 und weitere Beispiele in Munsch, 2010, S. 133 ff.). Eine Erklärungsmöglichkeit im Sinne Habermas' liege in den fehlenden gemeinsamen kulturellen Deutungs-, Wert- und Ausdrucksmustern¹², die als Ressourcen für die Verständigung von

¹² In der Sozialpsychologie wird dies als *common ground* bezeichnet und gilt als Voraussetzung für erfolgreiche Kommunikation und Kooperation (z. B. Clark & Schaefer, 1989; Clark & Brennan, 1991).

Interaktionsteilnehmenden benötigt werden und zu Situationen „gestörter Verständigung“ führen (Munsch, 2010, S. 42), denn je nach Zugehörigkeit zu sozialen Schichten sind unterschiedliche Ressourcen vorhanden (ebd., S. 43). Auch zwischen Personen mit und ohne Migrationshintergrund scheinen sich ähnliche Interaktionsschwierigkeiten zu zeigen. Im Rahmen des Forschungsprojektes *Ethnische Diversität, soziales Vertrauen und Zivilengagement* zeigte sich, dass in ethnisch vielfältigen Vereinen freiwilliges Engagement und Kooperation problembehaftet sein können, etwa durch „Kommunikationsprobleme, unterschiedliche Wünsche und Ziele, aber auch Vorurteile und Diskriminierung“ (Koopmans, Dunkel, Schaeffer & Veit, 2011, S. 37). Die Deutung der Autoren/innen ist die folgende: „Migranten haben weniger Kontakte in allgemeinen Vereinen als in ethnischen Vereinen und engagieren sich entsprechend weniger in den ethnisch diversen Kontexten“ (Koopmans et al., 2011, S. 37). In die weitere Betrachtung der Umfrageergebnisse wurde die ethnische Diversität des regionalen Umfeldes, ermittelt als Anzahl dort lebender Nationalitäten, integriert (ebd., S. 77 ff.). Die Analysen brachten hervor, dass ethnisch diverse Regionen mehr Mitgliedschaften in Vereinen und mehr freiwillig engagierte Mitglieder aufwiesen, was damit erklärt werden könne, „dass Menschen gerade in diversen Regionen in Vereinen ein homogenes Umfeld suchen“ (Koopmans et al., 2011, S. 77). Ein weiteres Problemfeld stellen formelle und informelle Praktiken im Umgang mit Ehrenamtlichen dar. Nach Krüger (2007), die Geschlechterkonstruktionen anhand eines Fallvergleichs von drei Organisationen explorativ-interpretativ untersucht hat, trage z. B. die Praxis der persönlichen Ansprache aus dem sozialen Umfeld zur Rekrutierung neuer Ehrenamtlicher dazu bei, dass Geschlechterverhältnisse beibehalten werden. Denn die persönliche Ansprache erfolgte meist an gleichgeschlechtliche Personen (Krüger, 2007, S. 212).

Auch im Sportbereich führen informale Strukturen unter Umständen „zur Exklusion von bisher fremden Personengruppen“ (Rulofs, 2011, S. 85). Probleme werden außerdem in der „grundsätzliche[n] Trägheit von Sportvereinen gegenüber neuen Herausforderungen und [der] damit verbundene[n] Homogenisierung von Mitgliederinteressen durch Führungskräfte“ (Rulofs, 2011, S. 85) gesehen.

Wie bereits oben beschrieben, kann ein bewusster Umgang mit Vielfalt zu einem guten Miteinander beitragen und die Diversität in Organisationen erhöhen. Diesbezüglich werden im folgenden Kapitel sowohl Forschungs- als auch praxisorientierte Beiträge, die sich auf hauptamtlich Beschäftigte und/oder Ehrenamtliche in Nonprofit-Organisationen beziehen, vorgestellt.

4.3 Diversity (Management) in Nonprofit-Organisationen

Die Forschung zu Diversity (Management) in Nonprofit-Organisationen fragt bisher hauptsächlich nach Diversität in Leitungsgremien: ihrem Ausmaß (Bradshaw & Fredette, 2012; De Vita, Roeger & Niedzwiecki, 2009; Perkins & Fields, 2010), möglichen Einflussfaktoren darauf (Bradshaw & Fredette, 2012; De Vita et al., 2009) und Wirkungen auf die Leistung und Aktivitäten der Organisationen (Perkins & Fields, 2010; Rivers, 2009). Häufig steht die Ethnizität als Vielfaltsmerkmal im Vordergrund (Bradshaw & Fredette, 2012; De Vita et al., 2009). Bei den in Nordamerika durchgeführten Befragungen bleibt häufig unklar, ob es sich um ehrenamtliche oder hauptamtliche Personengruppen handelt, die untersucht wurden.

Hinsichtlich des Ausmaßes an Diversität haben De Vita et al. (2009) herausgefunden, dass die Leitungsebene der Nonprofit-Organisationen im Bundesstaat Kalifornien nicht der ethnischen Vielfalt der Bevölkerung entsprechen (ebd., S. 30). Als Einflussfaktoren auf die Diversität von Nonprofit-Leitungen wurden sowohl Merkmale und Strukturen der Organisation als auch Charakteristika des Organisationsumfeldes identifiziert (Bradshaw & Fredette, 2012, S. 1123 ff.). Das Vorhandensein von Diversity-Praktiken steht in einem positiven Zusammenhang mit der Diversität in den Leitungsgremien (De Vita et al., 2009, S. 14; Bradshaw & Fredette, 2012, S. 1124 f.).

Sind Angehörige von Minderheitengruppen nicht ausreichend in Leitungsfunktionen repräsentiert, werden ihre Interessen von Nonprofit-Organisationen möglicherweise nicht wahrgenommen (Rivers, 2009 für den Umweltschutzbereich).

Schwierigkeiten, die bei einer hohen Diversität ausgemacht wurden, waren vor allem finanzieller Art. So waren Nonprofit-Organisationen mit einer *people of color*-Leitung in der Wirtschaftskrise häufiger von finanziellen Einbußen betroffen (De Vita et al., 2009, S. 30). Perkins und Fields (2010), die einen negativen Zusammenhang von höherer Diversität anhand der Merkmale Alter, Geschlecht (Gender), Amtszeit, geistige Reife und Beziehung zum leitenden Pastor im Leitungsteam mit den erhaltenden Spenden bzw. finanziellen Beiträgen festgestellt haben, erklären dies damit, dass Kirchenmitglieder ihre Spenden als Investitionen sehen und vom Verhältnis zum Topmanagement-Team und dessen Stabilität abhängig machen (ebd., S. 836).

Anhand der bisherigen Beiträge lässt sich erkennen, dass Diversity recht unterschiedlich verstanden wird und auch unterschiedliche Merkmale nicht zuletzt aus verschiedenen Forschungsperspektiven in den Blick genommen werden. Mit dem jeweiligen Verständnis von Diversity können auch bestimmte Ansätze der Förderung von Diversity

verbunden sein (Bradshaw, Inglis & Fredette, 2005, S. 13 ff.; Tomlinson & Schwabenland, 2010).

So hatten Tomlinson und Schwabenland (2010) einige englische Nonprofit-Organisationen in ihrem Sample, die Diversity proaktiv gefördert haben: „From this perspective, diversity involves ‘positive’ and proactive organizational initiatives, whereas equal opportunities are mainly concerned with what the organization should *not* do“ (S. 110 Hervorhebung im Original). In anderen Organisationen wurde Diversity darüber hinaus als nützlich für die Aktivitäten der Organisation präsentiert wie z. B. um Zugang zu verschiedenen Märkten zu erreichen (Tomlinson & Schwabenland, 2010, S. 111) oder zu finanziellen Ressourcen, da viele Spender eine Diversity Strategie erwarteten (ebd., S. 114). Des Weiteren zeigten die Interviews, dass die beiden Konzepte unterschiedliche Interpretationen erfuhren: „Diversity can mean valuing differences, but is also applied to an instrumental, business-like approach to differences, and to HRM policies such as family-balance. Equality can mean formal compliance with equal opportunity legislation but also genuine commitment to combat discrimination against certain groups in society“ (Tomlinson & Schwabenland, 2010, S. 113).

Da vermutet wird, dass der nationale Kontext Einfluss auf den Umgang mit Diversity und die Wirkung von Praktiken hat (Farndale, Biron, Briscoe & Raghuram, 2014, S. 678 f.), sind auch besonders in Deutschland durchgeführte Studien interessant. Während es allerdings Befragungen von Unternehmen zur Verbreitung und Gestaltung von Diversity Management gibt (z. B. Süß & Kleiner, 2005), ist die Datenlage dazu über Nonprofit-Organisationen in Deutschland spärlich.

Die einzige recherchierte Studie wurde gemeinsam von der Universität Bielefeld und der Fachhochschule Gelsenkirchen durchgeführt. Ursprünglich sollte es in dem Projekt „Umgang mit personeller Vielfalt in Unternehmen und in Non-Profit-Organisationen“ um Diversity Management gehen. Doch die Fragestellung wurde angepasst, da „[i]m Zuge der ersten Feldkontakte [...] deutlich [wurde], dass weder der Begriff ‚Managing Diversity‘, noch der konzeptionelle Inhalt allgemein bekannt sind“ (Belinszki, 2003, S. 208). Im Fazit der Autorin heißt es: „Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Kerndimensionen von Diversity, wie Geschlecht, Ethnie/Nationalität, Alter oder Behinderung im Personalmanagement der befragten Organisationen keine systematische Berücksichtigung finden, ausgenommen noch im Anfangsstadium befindliche konzeptionelle Überlegungen in einigen Non-Profit-Organisationen in Bezug auf die Förderung der Geschlechtergleichstellung“ (Belinszki, 2003, S. 234). Häufig sei eine Defizitperspektive erkennbar, jedoch in Bezug auf das Alter wurde von Bereicherung durch Erfahrung gesprochen (ebd., S. 235).

Durch meine eigene Recherche über das Internet ließen sich einige Nonprofit-Organisationen finden, die ihren veröffentlichten Angaben zufolge Diversity Management betreiben. Des Weiteren wurde auf dem 79. Deutschen Fürsorgetag im Mai 2012 in einem Workshop mit dem Titel „Diversity Management für soziale Organisationen?“ die Umsetzung von Diversity Management anhand des Beispiels der Diakonie Michaelshoven vorgestellt und mit den Teilnehmenden diskutiert (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V., 2012, S. 568). In einem Newsletterbeitrag der Arbeiterwohlfahrt (AWO) wird beschrieben, dass die EU-Gleichbehandlungsrichtlinien und Umsetzung in deutsches Recht der Arbeiterwohlfahrt einen Anlass gaben zu überprüfen, ob die Organisationspolitik den Ansprüchen von Gleichbehandlung und Antidiskriminierung genügt (Brückers, Boss & Kuleba, 2007, S. 1). Die Bundesgeschäftsstelle der Arbeiterwohlfahrt hat im Jahr 2002 mit der systematischen Umsetzung von Empfehlungen aus dem zuvor im Rahmen des EU-Projektes „Diskriminierungsfreier Zugang zu sozialen Diensten von Nichtregierungsorganisationen“ erarbeiteten Leitfadens begonnen (Brückers et al., 2007, S. 2 f.). Die Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit für die Mitarbeiter/innen der Arbeiterwohlfahrt wurden dabei als Voraussetzung für die mit dem Diversity Management-Konzept verbundenen Wettbewerbsvorteile gesehen: „Die dem Konzept zugrunde liegenden ökonomischen Interessen lassen sich auch mit den sozialpolitischen Zielen der AWO verbinden“ (Brückers et al., 2007, S. 2). Nach der Einsetzung einer Arbeitsgruppe wurden auf der Basis einer Bestandsaufnahme Ziele und Maßnahmen abgeleitet, u. a. in den Handlungsfeldern Personalgewinnung, Personalentwicklung und Image (ebd., S. 3 ff.). Das entwickelte Diversity-Konzept ist in das Qualitätsmanagementsystem aufgenommen worden und damit in einen kontinuierlichen Prozess der Überprüfung und Verbesserung eingebunden (ebd., S. 5). Mit dem Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) ist eine große Dachorganisation im Bereich Sport, dem größten Engagementbereich, für mehr Chancengleichheit und Vielfalt aktiv. Zum Geschäftsbereich Sportentwicklung gehört das Ressort Chancengleichheit & Diversity (Deutscher Olympischer Sportbund, 2012a). Die verfügbaren Materialien und Inhalte auf der Internetseite vermitteln den Eindruck, dass Vielfalt, Chancengleichheit und Antidiskriminierung in verschiedensten Maßnahmen und Projekten thematisiert wird: Projekte zur Förderung von Frauen im Sport, zur Integration von Migrantinnen und Migranten, gegen sexuelle Gewalt, Auslobung eines Gleichstellungs-Preises u. v. m. (Deutscher Olympischer Sportbund, 2012b). Alle drei Einrichtungen – die Arbeiterwohlfahrt, die Diakonie Michaelshoven und der Deutsche Olympische Sportbund – zählen zu den Unterzeichnern der Charta der Vielfalt. Die Unterzeichner sind in einer online zugänglichen Datenbank eingetragen. Allerdings

gibt das Internet nur begrenzt Aufschluss darüber, welche konkreten Maßnahmen und Praktiken bezogen auf welche Zielgruppen in den Organisationen unternommen werden. Weitere Ansätze zur Förderung von Diversity sind häufig auf bestimmte Themen oder Tätigkeitsfelder von Organisationen bezogen. Handbücher und Leitfäden, die sich auf das Management von Nonprofit-Organisationen und/oder Personal- und Freiwilligenmanagement spezialisieren, greifen das Thema Diversity (Management) an verschiedenen Stellen mehr oder weniger ausführlich auf. Empfehlungen zur Entwicklung erfolgreicher Fundraising-Strategien unter Berücksichtigung von Diversity-Aspekten hat Pettey (2001) auf Basis durchgeführter Interviews und Fallstudien formuliert.

Pynes (2009) widmet sich in ihrem Buch über strategisches Human Resource Management in öffentlichen und Nonprofit-Organisationen in einem Kapitel dem Management einer diversen Belegschaft, die im Zuge des demografischen Wandels auch in öffentlichen und Nonprofit-Organisationen der USA zunehmen werde (ebd., S. 88 ff.). Mit Strategic Human Resource Management (SHRM) ist die Integration von HRM mit der strategischen Mission der Organisation gemeint (Pynes, 2009, S. xv). Diversity Management wird als Ansatz für den Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft vorgestellt, welche für die Organisation vorteilhaft sein kann, wenn z. B. Beschäftigte verschiedener Kulturen durch ihre Sprach- und Kulturkenntnisse die jeweiligen Kunden aus diesem Kulturkreis (besser) erreichen oder Bedürfnisse besser erkennen und Angebote dafür entwickeln können. Ein Beispiel einer Nonprofit-Organisation verdeutlicht die möglichen Auswirkungen der Ausgrenzung bestimmter Personengruppen: So hat in den USA eine Nonprofit-Organisation Homosexuellen die Mitgliedschaft verweigert. Daraufhin wurde die finanzielle Unterstützung von staatlicher und unternehmerischer Seite gestoppt, da die Nonprofit-Organisation als quasi-öffentliche Organisation tätig ist und diese Mitgliedschaftspraktik nicht mit der Antidiskriminierungspolitik vereinbar sei. Cox's „Change Model for work on diversity“ wird für die Umsetzung von Diversity Management vorgestellt (Pynes, 2009, S. 108 ff.). Das Kapitel zum Freiwilligenmanagement umfasst auch Empfehlungen für einen professionelleren Umgang mit freiwillig Engagierten. Dabei wird der Diversity-Aspekt nicht wieder aufgegriffen (ebd., S. 116 ff.).

Ansätze zur Förderung von Diversity, die sich explizit auf Ehrenamtliche beziehen, finden sich bei Rulofs (2011) für den Sportbereich und Holmes und Smith (2009) fokussieren den Tourismus als Engagementfeld, allerdings nicht speziell in Deutschland.

Rulofs (2011) lotet in ihrem Beitrag aus, welche Vorteile (soziale) Vielfalt für den organisierten Sport in Deutschland haben könnte und leitet Ansätze und Anknüpfungspunkte zur Umsetzung von Diversity Management im Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) und seinen Mitgliedsorganisationen ab. Demnach bestünde die Entwicklung von

Sportorganisationen im Sinne eines Diversity Managements in einem als organisationalen Lernen verstandenen Veränderungsprozess zur Öffnung für mehr Vielfalt. Dieser bezieht sich auf Personen, die den Umgang mit Vielfalt erlernen müssen und auf Strukturen, die als förderlicher Rahmen weiterzuentwickeln sind. Bei den Vorschlägen zur Umsetzung von Diversity Management im organisierten Sport in Deutschland orientiert sich Rulofs an Cunningham (2007) und stellt Maßnahmen auf organisationaler Ebene (Leitbild, Belohnungssysteme, Change teams, Integration im Trainer-Ausbildungssystem, Diversity-Analyse, Arbeitshilfen) und auf der Ebene von Gruppen und Individuen (Trainerschulung) dar (Rulofs, 2011, S. 90 ff.).

Mit Blick auf das Engagementfeld Tourismus befinden Holmes und Smith (2009): „Managing the diversity of volunteers should be an integral part of program design and management“ (ebd., S. 137). Diversity Management habe Vorteile für die Einzelnen, die Gesellschaft, die Organisationen und ihre Kunden sowie die Gemeinde, in dem ein breiterer Pool von potenziellen Engagierten in den Blick gerät, neue Perspektiven und Erfahrungen durch verschiedene Hintergründe einfließen können und sich Beziehungen in der Gemeinde verbessern (Holmes & Smith, 2009, S. 139). Da Homogenität in einem Engagementbereich bereits dadurch entstehe, dass neue Engagierte meist durch persönliche Ansprache von Gleichgesinnten erfolge, ähnliche Interessen vorlägen und zeitliche Einsatzmöglichkeiten begrenzt seien (Erwerbstätige vs. Rentner), bedürfe es flexibler und inklusiver Engagementgelegenheiten und Rahmenbedingungen (Holmes & Smith, 2009, S. 138). Als Prinzipien guter Praxis für die Gestaltung von Freiwilligenprogrammen, welche die Diversität fördern, formulieren Holmes und Smith (2009), dass 1. jedes Freiwilligenprogramm eine klare Begründung enthalten sollte, welche Ziele mit Diversity Management verfolgt werden. 2. Freiwilligenmanager sollten die Barrieren verstehen, welche potenzielle Zielgruppen von einem freiwilligen Engagement abhalten. 3. Diversity-Initiativen sollten mit den dafür notwendigen Ressourcen (für Rekrutierung, Training, Kostenerstattungen) ausgestattet werden. 4. Diversity-Initiativen brauchen die Unterstützung des Managements und der Hauptamtlichen und auch bei den vorhandenen freiwillig Engagierten sollte für Verständnis geworben werden. 5. Diversity Management kann eine Umgestaltung der Rollen für Freiwillige erfordern, um den Anforderungen der potenziellen Freiwilligen gerecht zu werden. 6. Neue Freiwillige könnten möglicherweise leichter als ganze Gruppe erreicht und aktiviert werden und 7. jede Diversity-Initiative sollte auf ihre Effektivität hin evaluiert werden (ebd., S. 147).

Diese Leitlinien machen deutlich, dass Diversity-Programme mit einem gewissen Aufwand verbunden sind. Entsprechend stellen die Hauptbarrieren für die Verbesserung von Gleichstellung und Diversity fehlende Zeit und Ressourcen dar, die für mehr Begleitung

bei der Auswahl und Umsetzung eines passenden Gleichstellungs- und Diversity-Konzeptes aber wichtig wären. Dies geht aus Befragungen von Vertreter/innen von Dritter-Sektor-Organisationen in Großbritannien und Berater/innen hervor (Lloyd, 2008, S. 8). Vor allem für Deutschland kann mit Schwabenland (2012) für den Nonprofit-Sektor konstatiert werden: „[...] the sector is so far relatively neglected in diversity research“ (S. 1). Nur wenige Beiträge zu Diversity (Management) in Nonprofit-Organisationen bezogen auf Ehrenamtliche konnten bei der Recherche gefunden werden. Dabei erscheint eine zukünftig stärkere Verbreitung des Diversity Management-Ansatzes im gemeinnützigen Sektor angesichts der Professionalisierungs- und Ökonomisierungstendenzen, seiner Bedeutung als Arbeitgeber und Anbieter von Leistungen für eine zunehmend vielfältigere Gesellschaft, der Anwendung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes sowie der Nähe sowohl zu Verwaltung/Staat als auch Wirtschaft in verschiedensten Kooperationsbeziehungen durchaus realistisch (ausführlicher zu Veränderungen z. B. Liebig & Rauschenbach, 2010, S. 272 ff.). Auch Nachwuchsprobleme bei den Ehrenamtlichen könnten die Suche nach Ansätzen fördern, vielfältige potenzielle Gruppen in den Blick zu nehmen. Allerdings scheint die Förderung von Diversity von Ehrenamtlichen auch eine Herausforderung und möglicherweise nur aus Organisationsperspektive von Interesse. Aus psychologischer Sicht sind die Studien, die in Nonprofit-Organisationen eher Homogenisierungstendenzen vorfinden, einfach zu erklären. Tendenziell präferieren Menschen eher das Zusammensein mit ihnen ähnlichen Menschen (Aronson, Wilson, Akter & Sommers, 2015). Wenn Ehrenamtliche unbezahlt in ihrer Freizeit Tätigkeiten nachgehen, die ihnen auch Spaß machen, dann eher mit Menschen gleicher Interessen, Einstellungen, Sprachen usw.

Im Rahmen dieser Arbeit interessiert u. a. die Vielfalt der Personalstrukturen in Nonprofit-Organisationen, der Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen, insbesondere bei der Gruppe Engagierter 50+. Des Weiteren wird nach diversityorientierten Praktiken und Maßnahmen gefragt. Das nächste Kapitel widmet sich dem theoretisch-konzeptionellen Rahmen der Arbeit, in den die empirische Untersuchung eingebettet ist.

5 Theoretisch-konzeptioneller Rahmen

Die Überlegungen zum theoretisch-konzeptionellen Rahmen dieser Arbeit orientieren sich im Wesentlichen an den Forschungsarbeiten von Ortlieb und Sieben (2008a; 2010; 2013a; 2013b) und übertragen und erweitern diese auf den Dritten Sektor, dessen Organisationen und die freiwillig Engagierten (Älteren). Die von Ortlieb und Sieben entwickelte Typologie von Diversity-Strategien bezieht sich auf Arbeitnehmer/innen mit Migrationshintergrund und wurde auf Basis einer Unternehmensbefragung empirisch überprüft. Den Diversity-Strategien liegen Bausteine aus Strategiekonzepten, Diversityforschung und dem Ressourcenabhängigkeits-Ansatz von Pfeffer und Salancik (1978) zugrunde. Mit dem Ressourcenabhängigkeits-Ansatz wird argumentiert, dass Organisationen zum Überleben jeweils für sie wichtige Ressourcen benötigen wie beispielsweise finanzielle Mittel, Rohstoffe, Technologien und Wissen, die von der Organisationsumwelt (z. B. Mitarbeiter/innen) bereitgestellt werden. Übertragen auf diese Arbeit heißt das, dass ältere Menschen als ehrenamtlich Engagierte aus Sicht von Nonprofit-Organisationen über kritische Ressourcen oder Zugang zu diesen verfügen können. Diversity-Strategien geben Informationen darüber, welche Ressourcen aus Sicht der Organisation als wichtig erachtet werden. In der Arbeit wird also eine Organisationsperspektive eingenommen, um das Organisationsverhalten hinsichtlich des Einsatzes von älteren Engagierten zu betrachten.

Der Ressourcenabhängigkeits-Ansatz bietet eine theoretische Grundlage, die zugänglich ist für Organisationsverhalten, Strukturen und Personalthemen sowie auch für die Betrachtung des Nonprofit-Bereiches als geeignet angesehen werden kann. Die Existenz von Nonprofit-Organisationen wird häufig als gefährdet angesehen, da die Verfügbarkeit personeller und finanzieller Ressourcen teilweise schwankend und nicht langfristig absehbar ist. Anheier (2005) schreibt ganz allgemein: „In the nonprofit context, the resource-dependency perspective is particularly useful in understanding the perpetual quest for a balanced mix of revenue sources“ (Anheier, 2005, S. 150). Im Zusammenhang mit Fragen der Abhängigkeit von staatlichen Organisationen und öffentlichen Geldern ist der Ressourcenabhängigkeits-Ansatz bereits in der Forschung zu Nonprofit-Organisationen zum Einsatz gekommen. So hat beispielsweise Saidel (1991) in einer Studie die Abhängigkeits- und Einflussbeziehungen zwischen Nonprofit-Organisationen und staatlichen Organisationen im Staat New York untersucht. Neumayr (2010) widmete sich in ihrer Doktorarbeit dem Einfluss öffentlicher Finanzierungsformen, also einer ausgewählten Ressource, auf die Funktionen von Nonprofit-Organisationen in Österreich. Eine

Studie, welche den Ressourcenabhängigkeits-Ansatz auf freiwillig Engagierte anwendet, konnte bei den Recherchen nicht gefunden werden.

Im Folgenden werden die Arbeiten von Ortlieb und Sieben und der Ressourcenabhängigkeits-Ansatz genauer vorgestellt. Darauf aufbauend erfolgt die Entwicklung einer eigenen Ressourcenkategorisierung und darauf basierender Diversity-Strategien hinsichtlich freiwillig engagierter älterer Menschen in Nonprofit-Organisationen. Die Ressourcenkategorisierung wurde in Anlehnung an Ortlieb und Sieben und einer interdisziplinären Literaturauswertung zu Ressourcen älterer Menschen abgeleitet. Sie liegt der empirischen Untersuchung zugrunde.

5.1 Diversity-Strategien nach Ortlieb und Sieben

Eine zentrale Fragestellung der Arbeiten von Ortlieb und Sieben (2008a; 2008b; 2010; 2013a; 2013b) ist, warum beschäftigen Unternehmen Personen mit Migrationshintergrund bzw. warum tun sie dies nicht. Sie entwickelten eine theoretisch fundierte Typologie von Diversity-Strategien und führten eine empirische Untersuchung durch. Ortlieb und Sieben kombinierten für den theoretischen Rahmen der Arbeiten Erkenntnisse der Strategie- und Diversity-Forschung mit dem Ressourcenabhängigkeits-Ansatz. Anliegen der Forscherinnen war es zur theoretischen Fundierung der Forschung zu Diversity beizutragen und die Managementforschung durch eine Verknüpfung von der Diversity der Beschäftigten und Strategic Human Resource Management (SHRM) zu bereichern. Sie konzentrierten sich dabei auf strategische Einsatzentscheidungen (Personalauswahl), bezogen also nicht das ganze Spektrum von Diversity Management mit ein. Des Weiteren wurde auf eine Diversity-Dimension, nämlich der Migrationshintergrund, fokussiert (Ortlieb & Sieben, 2013b, S. 4).

Zunächst legten Ortlieb und Sieben ein allgemeines Verständnis von Strategien zugrunde, wonach Strategien in Anlehnung an Grant (2005) und Barney (2007) eine Maßnahmenkombination einer Organisation zum Erreichen langfristiger Ziele bezeichnen. Welche Verhaltensweisen eine Organisation verfolgt, ist durch Einflüsse der Organisationsumwelt, ihrer Wahrnehmung und den internen Entscheidungsprozessen, insbesondere des Managements, bedingt. Dabei sind Strategien nicht immer geplant, sondern können sich unintendiert entwickeln (Mintzberg, 1978; Mintzberg & Waters, 1985). Wird der Bereich Personal unter strategischen Gesichtspunkten betrachtet, gilt es geeignete Personalressourcen für die Realisierung der Organisationsziele verfügbar zu haben. Hierfür können je nach Wettbewerbsstrategie verschiedene Beschäftigungsstrategien zum Einsatz

kommen (z. B. Lutz, 1987; Nienhüser, 2007). Ortlieb und Sieben verstehen Diversity-Strategien als eine spezielle Form von Beschäftigungsstrategien, „specific configurations of personnel structures and personnel practices“ (Ortlieb & Sieben, 2010, S. 366).

Zur weiteren Spezifizierung der Diversity-Strategien haben Ortlieb und Sieben (2008a; 2013b) Ansätze der Diversity-Forschung integriert. Zum einen wurde auf die von Thomas und Ely (1996) empirisch identifizierten drei Ausrichtungen von Diversity Management – Diskriminierung und Fairness, Zugang und Legitimation, Lernen und Effektivität – verwiesen. Die drei Ansätze sind dadurch gekennzeichnet, dass der Vielfalt der Belegschaft unterschiedliche Bedeutungen zugemessen werden und damit jeweilige Personalpraktiken einhergehen. Ergebnisse einer weiteren Studie, von Janssens und Zanoni (2005) im Dienstleistungssektor erstellt, wurden dahingehend berücksichtigt, dass die Wichtigkeit von Ressourcen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund mit der Art des Kundenkontaktes zusammenhängt. Auch der Ausschluss bestimmter Personengruppen kann von Organisationen verfolgt werden. Cox (1993) bezeichnet eine Organisation, die auf Homogenität setzt und eine vielfältige Belegschaft nicht erwünscht, als monolithisch.

Der Ressourcenabhängigkeits-Ansatz von Pfeffer und Salancik (1978), im Original als *Resource Dependence Perspective* benannt, geht davon aus, dass die Existenz einer Organisation unsicher und ihr Überleben problematisch ist. In ihrem Buch „The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective“ von 1978 integrieren die Wirtschaftswissenschaftler ihre bisherigen theoretischen Überlegungen und deren Anwendung auf empirische Befunde zu einem umfassenden Ansatz, welcher das Verhalten von Organisationen und das Zustandekommen ihrer Strukturen erklären will. Explizit wird die Umwelt zum Ausgangspunkt der Überlegungen genommen, die nach Einschätzung der Autoren in der bisherigen Forschung zu kurz gekommen sei (Pfeffer & Salancik, 1978, S. xii). Die Umwelt ist für die Versorgung mit Ressourcen zentral. Organisationen oder Abteilungen benötigen zur Existenzsicherung Ressourcen, über die meist andere externe Akteure verfügen. Dadurch entstehen für Organisationen unterschiedliche Abhängigkeitsbeziehungen mit externen Akteuren bzw. Stakeholdern: „Because organizations import resources from their environments, they depend on their environments. Survival comes when the organization adjusts to, and copes with, its environment, not only when it makes efficient internal adjustments. The context of an organization is critical for understanding its activities“ (Pfeffer & Salancik, 1978, S. 19). Nach Pfeffer und Salancik (1978) müssen also alle Organisationen – private und öffentliche, kleine und große – mit der Umwelt interagieren, um an notwendige Ressourcen zu gelangen. Gewinnung und

Besitz von Ressourcen sind die Voraussetzung ihrer Nutzung: „The key to organizational survival is the ability to acquire and maintain resources“ (ebd., S. 2).

Der Ressourcenbegriff wird von den Forschern in ihrer Veröffentlichung von 1978 nicht näher erläutert. Nur anhand der vielen Beispiele wird deutlich, dass damit finanzielle Mittel, Rohstoffe, Technologien und Wissen u. v. m. gemeint sein können. Auch der Zugang zu bestimmten (Absatz)Märkten kann eine Ressource darstellen. 1992 schreibt Pfeffer: „Resources can be almost anything that is perceived as valuable – from building contracts to press exposure to control over systems and analysis“ ebd., S. 87).

Die Argumentation des Ressourcenabhängigkeits-Ansatzes übertragen Ortlieb und Sieben auf Personen mit Migrationshintergrund: Die (Nicht-)Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund dient Unternehmen der Reduzierung von Abhängigkeiten von externen kritischen Ressourcen (Ortlieb & Sieben, 2010, S. 367).

Ob und in welchem Ausmaß Organisationen von ihrer Umwelt abhängig sind, bestimmen Pfeffer und Salancik anhand von drei Faktoren (Pfeffer & Salancik, 1978, S. 45 f.): Ein Faktor stellt die Wichtigkeit der Ressource (resource importance) dar, welche sich zum einen nach der relativen Menge (Anteil) der Ressource von allen Input- oder Outputfaktoren richtet und zum anderen nach der Kritizität der Ressource als ein Maß für die Fähigkeit einer Organisation auch ohne die Ressource oder ohne einen Absatzmarkt zu funktionieren. „Criticality measures the ability of the organization to continue functioning in the absence of the resource or in the absence of the market for the output“ (Pfeffer & Salancik, 1978, S. 46). Für die Organisation entsteht dann ein Problem, wenn eine kritische Ressource weniger oder gar nicht mehr verfügbar ist. „Forms of organization which require scarcer resources, for which acquisition is more uncertain, would be less likely to survive than those that require resources in more stable and ample supply“ (Pfeffer & Salancik, 1978, S. 47).

Als zweiter Faktor wird die Kontrolle bzw. Verfügungsgewalt über die Ressourcenverteilung und Nutzung (discretion over resource allocation and use) herangezogen. Die Kontrolle über Ressourcen wird in fünf Grade¹³ unterteilt (Pfeffer & Salancik, 1978, S. 48 ff.), von denen Ortlieb und Sieben die ersten zwei übernehmen: Die erste Stufe bildet die Kontrolle durch Besitz der Ressource (possession and ownership (rights), wonach eine Ressource in direktem Besitz sein kann, wie z. B. Wissen einem Individuum gehört

¹³ Weitere Grade sind: Die Kontrolle durch Nutzung der Ressource (actual use of the resource and who controls its use), die Fähigkeit die Nutzung der Ressource zu kontrollieren (ability to control the use of a resource), die Fähigkeit Regeln und Gesetze hinsichtlich Besitz, Verteilung und Nutzung von Ressourcen aufzustellen oder darauf Einfluss zu nehmen (ability to make rules or to enforce regulations) (Pfeffer & Salancik, 1978, S. 49).

und entsprechend vom Besitzer kontrolliert wird. Eine indirekte Form des Besitzes und damit der Kontrolle ist die Verfügungsgewalt über eine Ressource. Verfügungsgewalt basiert auf Absprachen und der Einwilligung der relevanten Akteure im sozialen System. Egal, ob durch Gesetze oder Verträge eine entsprechende Verfügungsgewalt gewährt wird, sie bleibt widerrufbar (Pfeffer & Salancik, 1978, S. 48). Wenn Personen mit Migrationshintergrund in Organisationen beschäftigt sind, kann von einer indirekten Form des Besitzes der Ressourcen dieser Beschäftigten gesprochen werden. Die zweite Stufe ist die Kontrolle durch Zugang zur Ressource (access), beispielsweise der Zugang zu bestimmten Kundensegmenten (mit dem gleichen Migrationshintergrund).

Die Konzentration der Ressourcenkontrolle (concentration of resource control) ist der dritte Einflussfaktor auf das Ausmaß einer externen Abhängigkeit. Die Konzentration der Ressourcenkontrolle bezeichnet die Möglichkeit alternativer Ressourcenzugänge: „Concentration of resource control, then, refers to the extent to which the focal organization can substitute sources for the same resource“ (Pfeffer & Salancik, 1978, S. 50). Die Anzahl an möglichen alternativen Organisationen für Austauschbeziehungen beeinflusst die Abhängigkeit zwischen Organisationen: „The dependence of one organization on another also derives from the concentration of the resource control, or the extent to which input or output transactions are made by a relatively few, or only one, significant organizations“ (Pfeffer & Salancik, 1978, S. 50). Alternative Ressourcenzugänge vermindern Abhängigkeiten. Die Abbildung 2 zeigt die Faktoren der Ressourcenabhängigkeit im grafischen Überblick – rot gefärbt sind die von Ortlieb und Sieben übernommenen Stufen der Ressourcenkontrolle.

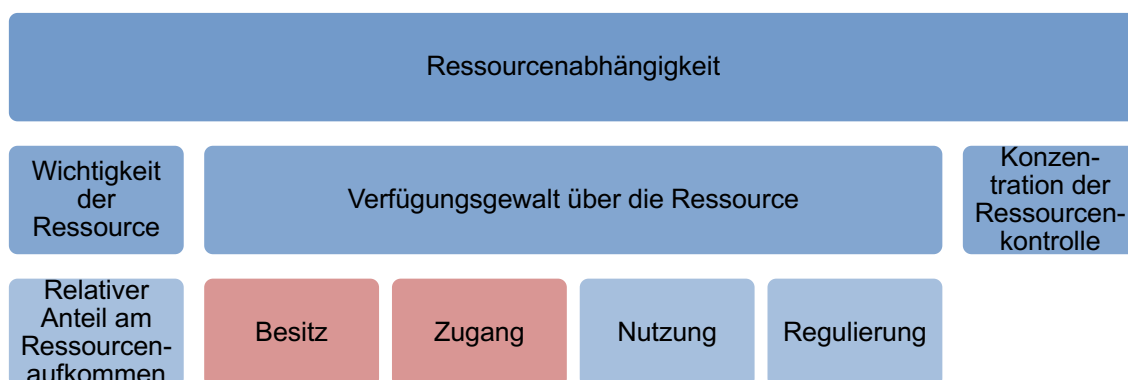


Abbildung 2: Determinanten der Ressourcenabhängigkeit nach zu Knyphausen-Aufseß (1997, S. 465)

Mögliche kritische Ressourcen, die durch die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund erlangt werden können, wurden auf Basis einer Analyse von Studien abgeleitet. Die Ressourcenkategorisierung ist in der folgenden Tabelle 3 strukturiert

dargestellt.

Tabelle 3: Ressourcenkategorisierung nach Ortlieb und Sieben (2013a, S. 490)

<i>Ressourcen im Besitz von Personen mit Migrationshintergrund</i>	
Kompetenzen, mit Migrationshintergrund verbunden	Sprachkenntnisse
	Kulturelle Kenntnisse und Wissen
	Soziale Netzwerke und persönliche Kontakte
	Neue Perspektiven und Ansätze auf Arbeitsaufgaben
Kompetenzen, nicht mit Migrationshintergrund verbunden	Berufsbezogene Qualifikationen und Berufserfahrung
Arbeitsvermögen	Bereitschaft, für geringes Entgelt zu arbeiten
	Bereitschaft, in unattraktiven Jobs zu arbeiten
Migrationshintergrund an sich	Symbol für Internationalität, Authentizität, und/oder Einhaltung von Fairness-Vorgaben und Diskriminierungs-Verboten
<i>ermöglichen Zugang zu Ressourcen im Besitz anderer</i>	
Arbeitsmarkt-Ressourcen	Gewinnung von neuen Mitarbeiter/innen
	Förderung der Arbeitsleistung und Motivation von Kollegen/innen mit Migrationshintergrund
Absatzmarkt-Ressourcen	Verkäufe oder Aufträge von staatlichen oder privaten Auftraggebern, die Fairness und Antidiskriminierung erwarten
	Erschließung neuer Kundengruppen, die Fairness und Antidiskriminierung erwarten
Beschaffungsmarkt-Ressourcen	Lieferung von Waren und Dienstleistungen
	Stabile Beziehungen zu Anbietern
Finanzmarkt-Ressourcen	Kapital von Investoren (Anteilseignern oder Kreditgebern), die Fairness und Antidiskriminierung erwarten
Zwischenbetriebliche Netzwerk-Ressourcen	Netzwerkbeziehungen und Netzwerkpartner

Auf der Basis einer Befragung von 500 Berliner Unternehmen konnten fünf Diversity-Strategien in Bezug auf die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund theoretisch hergeleitet und empirisch identifiziert werden: Ausschluss, Wert schöpfen durch Migrationshintergrund, Wert schöpfen durch Arbeitsvermögen, Antidiskriminierung und Lernen. Die Diversity-Strategien unterscheiden sich danach, welche Ressourcen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund aus Sicht der Unternehmen als kritisch im Sinne des Ressourcenabhängigkeits-Ansatzes angesehen werden. Die Bedingungen, die für das Vorliegen der jeweiligen Strategie zugrunde gelegt wurden, sind in Ortlieb und Sieben (2008a; 2013a; 2013b) beschrieben. Demnach ist die Strategie *Ausschluss* dadurch charakterisiert, dass Unternehmen keine oder nur einen geringen Anteil von Personen mit Migrationshintergrund beschäftigen, weil sie zum einen davon ausgehen, dass relevante Interessensgruppen, interne oder externe, dies erwarten und zum anderen Personen mit Migrationshintergrund, mit dem Ressourcenabhängigkeits-Ansatz gesprochen, keine kritischen Ressourcen aus der Sicht des Unternehmens besitzen oder Zugang zu solchen

verschaffen (Ortlieb & Sieben, 2013b, S. 16). Wie Studien der Diversityforschung zeigen, gibt es Unternehmen, die versuchen Diversity zu vermeiden. Cox (1993) bezeichnet in seinem auf empirischen Untersuchungen entwickelten Modell solche Organisationen als monolithisch, wenn sie Homogenität fördern und Minderheiten nicht sozial integriert sind. Thomas (1995) identifizierte, ebenfalls auf Basis von empirischen Daten aus US-Unternehmen, Organisationen, die einen Ausschluss von Diversity verfolgen. Dass und Parker (1999) kombinierten die drei Diversity-Perspektiven von Thomas und Ely (1996) mit der Typologie von strategischen Reaktionen auf institutionelle Zwänge von Oliver (1991) und zeigten anhand von Unternehmens-Fallstudien aus den USA, Europa und Japan, dass der Umgang mit Diversity sich danach unterscheidet, auf welche Art von Druck reagiert wird. Stellt Diversity eine Bedrohung aus Sicht der Organisation dar, wird darauf ablehnend reagiert, um den Status quo zu erhalten (resistance and reactive).

Eine weitere Strategie bezieht sich auf empirische Befunde, die darauf hindeuten, dass Personen mit Migrationshintergrund eher bereit sind, für geringen Lohn zu arbeiten oder wenig attraktive Jobs zu übernehmen, teilweise trotz höherer Qualifikation. Wurde diese Bereitschaft als sehr wichtig von den befragten Unternehmen bewertet, wurde nach Ortlieb und Sieben (2008a; 2013a; 2013b) die Strategie *Wert schöpfen durch Arbeitsvermögen* verfolgt. Vielfalt an sich und ihrer Wertschätzung wird bei dieser Strategie keine Bedeutung zugemessen.

Bei der Strategie *Antidiskriminierung* stehen die Kompetenzen von Personen mit Migrationshintergrund, die nicht mit dem Migrationshintergrund verbunden sind, im Vordergrund. Unternehmen wählen also Personen mit Migrationshintergrund aufgrund ihrer beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen aus. Bedingung für die Zuordnung zu dieser Strategie ist, dass die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund mit der hohen Bedeutung ihrer fachlichen Qualifikationen, unabhängig vom Migrationshintergrund, begründet wurde. Eine ebenso wichtige Rolle spielt, dass damit Internationalität signalisiert und Erwartungen verschiedener Stakeholder an Chancengleichheit und Antidiskriminierung entsprochen werden kann (Ortlieb & Sieben, 2008a, S. 81). Die Antidiskriminierungs-Strategie beinhaltet bei Ortlieb und Sieben (2013b) Aspekte der pluralen Organisation aus dem Modell von Cox (1993), die durch eine teilweise Integration der Angehörigen von Minderheitengruppen und eine Unternehmenskultur der Anpassung charakterisiert ist. Bei Thomas (1995), der das Managementhandeln in drei Arten unterscheidet, entspräche dies dem Bestreben, homogene Gruppen zu trennen und die Beschäftigten in die dominante Gruppe aufzunehmen. Die Diversity-Strategie Antidiskriminierung speist sich des Weiteren aus dem Diskriminierungs- und Fairness-Ansatz von Thomas und Ely (1996). Anders als Wissenschaftler wie Dass und Parker (1999) gehen

Ortlieb und Sieben (2013a, 2013b) davon aus, dass eine Antidiskriminierungs-Strategie nicht nur verfolgt wird, um gesetzlichen Ansprüchen zu genügen, sondern auch, um Zugang zu bestimmten Märkten zu bekommen und als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Wird die Diversity-Dimension Migrationshintergrund von Unternehmen selbst als Ressource gesehen, ist damit die Strategie *Wert schöpfen durch Migrationshintergrund* verbunden. Kompetenzen wie Sprachkenntnisse, die mit dem Migrationshintergrund verbunden und für den Umgang mit Beschäftigten oder Kunden vorteilhaft sein können, gelten bei dieser Strategie als wichtig. Diese Argumente spiegeln sich auch im Zugangs- und Legitimitätsansatz von Thomas und Ely (1996) sowie im von Dass und Parker (1999) als „accomodative“ bezeichneten Organisationsverhalten wider, bei welchem die Unterstützung von Diversity aus ökonomischen Gründen mit demografischen Entwicklungen einhergeht und Diversity als Lernen eine proaktive Haltung darstellt. Mit dem Ressourcenabhängigkeits-Ansatz argumentieren Ortlieb und Sieben weiter, dass die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund nicht nur für einen besseren Zugang zum Absatzmarkt wertvoll sein kann, sondern auch für den Zugang zu Ressourcen vom Arbeits-, Beschaffungs- und Finanzmarkt.

Die Strategie *Lernen* zielt auf Effizienz und Innovation der Organisation, die durch verschiedene Perspektiven erreicht werden können und den Zugang zu Absatzmärkten unterstützt. Legitimität bei verschiedenen Stakeholdern zu erreichen, spielt ebenfalls wenn auch eine untergeordnete Rolle (Ortlieb & Sieben, 2013b, S. 18). „This final diversity strategy integrates all the ideal-type conceptualizations of successful diversity management“ (Ortlieb & Sieben, 2013b, S. 18). Die Überlegungen zu dieser Strategie speisen sich aus dem Modell der multikulturellen Organisation von Cox, das eine Organisation und die Entwicklung dorthin beschreibt, in der Vielfalt wertgeschätzt und kultureller Wandel unterstützt wird (Cox, 2001). Des Weiteren korrespondiert die Lernen-Strategie mit der Integrations- und Lernen-Perspektive, eine von drei Perspektiven, die Ely und Thomas (2001) anhand von Fallstudien in US-Unternehmen identifiziert haben, die einzige, welche nachhaltige Vorteile aus einer diversen Arbeitsgruppe erreichen kann. Auch bei Dass und Parker (1999) findet sich in ihrer Typologie von strategischen Reaktionen auf institutionelle Zwänge, dass eine Umgangsform mit Diversity individuelles und organisationales Lernen sein kann. Sie benennen dies als proaktive Haltung. Benschop (2001) findet ebenfalls auf Basis zweier Fallstudien in niederländischen Unternehmen eine Reaktion auf Diversity, welche Diversity einen Wert an sich zugesteht und soziale und ökonomische Vorteile mit sich bringt. Ortlieb und Sieben spezifizieren mit der Strategie Lernen, dass Personen mit Migrationshintergrund als eine spezifische Ressource

neue Perspektiven und Ansätze kontrollieren, welche Faktoren für Innovation von Prozessen und Produkten darstellen können. Entsprechend wurde die Strategie Lernen bei solchen Unternehmen identifiziert, welche antworteten, dass die Beschäftigten mit Migrationshintergrund für die Innovation von Produkten und Prozessen wichtig sind (Ortlieb & Sieben, 2008a, S. 82).

5.2 Ressourcen älterer Ehrenamtlicher

Der von Ortlieb und Sieben (2008a; 2010; 2013a; 2013b) entwickelte theoretisch-konzeptionelle Rahmen bildet die Ausgangsbasis für die Entwicklung einer Ressourcenkategorisierung hinsichtlich älterer Engagierter und die konzeptionelle Herausarbeitung von Diversity-Strategien in Bezug auf diese im Kontext von Nonprofit-Organisationen.

In Anlehnung an Ortlieb und Sieben (2008a; 2010; 2013a; 2013b) liegt dieser Arbeit die Annahme zugrunde, dass der Einsatz älterer Ehrenamtlicher dazu beitragen kann die Abhängigkeit von anderen kritischen Ressourcen bzw. Ressourcenquellen zu reduzieren. Demnach können ältere Menschen als ehrenamtlich Engagierte aus Sicht von Nonprofit-Organisationen über kritische Ressourcen oder Zugang zu diesen verfügen. Der Ressourcenabhängigkeits-Ansatz eignet sich auch für diese Arbeit, weil der Ressourcenbegriff sehr breit gefächert ist und eine differenzierte Betrachtung der Ressourcen älterer Ehrenamtlicher ermöglicht. Die Engagementpotenziale Älterer werden also als Ressourcen konzeptionalisiert. Die potenziell kritischen Ressourcen älterer Engagierter werden von Forschungsperspektiven aus der Literatur sowie den Ressourcenkategorien bei Ortlieb und Sieben (2008a; 2013a) abgeleitet. Die Bewertung, ob und welche Ressourcen tatsächlich kritisch, also für das Funktionieren der Organisation essentiell sind, kann nur durch die einzelne Organisation selbst erfolgen.

Aus der Forschung ist bekannt, dass Alternsprozesse individuell sehr unterschiedlich verlaufen können und die Heterogenität sowohl innerhalb der Altersgruppe 50+ als auch zwischen Menschen gleichen Alters sehr groß sein kann. Mehr Einfluss als das kalendrische Alter scheinen biografische und soziale Faktoren zu haben (Lehr, 1991). Entsprechend müssen auch die im Folgenden beschriebenen Ressourcen nicht auf alle älteren Menschen gleichermaßen zutreffen. Sofern differenzierte Erkenntnisse vorliegen und recherchiert werden konnten, z. B. nach Alter, Geschlecht und Migrationshintergrund, wird versucht diese mit in den Blick zu nehmen.

Wie bei Ortlieb und Sieben (2008a; 2013a) wird die grobe Zweiteilung in Ressourcen im Besitz von älteren Engagierten und in Ressourcen, zu denen Ältere Zugang haben können,

vorgenommen. Tabelle 4 fasst die Ressourcenkategorien mit ihren jeweils zugeordneten Ressourcen zusammen, die im Folgenden genauer vorgestellt werden.

Tabelle 4: Ressourcenkategorisierung älterer Ehrenamtlicher

<i>Ressourcen im Besitz von ehrenamtlich Engagierten 50+ ...</i>	
Kompetenzen, mit dem Alter verbunden	verfügen über Berufserfahrung.
	verfügen über Lebenserfahrung.
	besitzen spezifisches Wissen über die Organisation und die Engagementtätigkeit.
	besitzen soziale Kompetenzen (u. a. Konfliktfähigkeit).
	können besser mit Menschen ihres Alters umgehen.
	haben soziale Netzwerke und persönliche Kontakte.
	haben besondere Perspektiven, tragen zur Innovation von Angeboten und Prozessen bei.
Kompetenzen, nicht mit dem Alter verbunden	haben einen hohen Bildungsstand.
	verfügen über fachspezifische Kenntnisse (z. B. Recht, Buchhaltung).
Engagement	sind bereit sich zeitlich im großen Umfang zu engagieren.
	sind zeitlich flexibel.
Commitment	sind verantwortungsbewusst und zuverlässig.
	sind loyal den Organisationszielen gegenüber.
Materielle Res- ourcen	besitzen Immobilien, die sie zur Nutzung bereitstellen.
	besitzen Geldvermögen, aus dem sie spenden.
Alter an sich	symbolisieren Generationenvielfalt, prägen das Image der Organisation.
	sind im sozialen Umfeld der Organisation anerkannt.
<i>ermöglichen Zufluss aus anderen Quellen</i>	
Ehrenamtlich Engagierte (Angebot)	tragen zur Gewinnung neuer Ehrenamtlicher bei.
	motivieren bereits vorhandene Ehrenamtliche zur Übernahme weiterer Aufgaben.
Absatzmarkt (Nachfrage, Nutzer)	werden von Kund/innen, Nutzer/innen oder Mitgliedern erwartet oder erwünscht.
	können für die Organisation neue Kund/innen-, Nutzer/innen- oder Mitgliederkreise erschließen.
Finanzielle Mittel	private Kapitalgeber und Spender erwarten den Einsatz älterer Ehrenamtlicher.
	sind für den Erhalt staatlicher (Projekt-)Förderungen von Bedeutung.
Kooperationen	tragen zu Kooperationen bei wie z. B. Projektpartnerschaften oder Aktionen mit anderen Organisationen.
Öffentliche Legitimation	verbessern insgesamt die Anerkennung und Legitimation der Organisation in der Öffentlichkeit.

5.2.1 Besitz von potenziell kritischen Ressourcen

Sechs Kategorien wurden für Ressourcen, über die ältere Ehrenamtliche verfügen, gebildet.

Die Kategorie *Kompetenzen, mit dem Alter verbunden* umfasst solche Kompetenzen, von denen angenommen wird, dass sie bei älteren Menschen eher als bei jüngeren anzutreffen sind und das Alter bzw. die zurückgelegten Lebensjahre dabei eine Rolle spielen. Die folgenden sieben Ressourcen wurden dieser Kategorie zugeordnet.

Berufs- und Lebenserfahrung. Erfahrungswissen entsteht durch aktive Auseinandersetzung mit der Umwelt, durch Handeln und Erleben. Ein Zusammenhang von Erfahrungswissen und Alter wird darin begründet, dass die Qualität von Erfahrungswissen mit der Länge der Auseinandersetzung mit einer bestimmten Tätigkeit steigt (Zeman, 2002, S. 13). Ältere Menschen haben demnach mehr Zeit gehabt Erfahrungswissen zu sammeln, sowohl im Leben als auch im Beruf soweit eine Erwerbstätigkeit bestand. Laut Zeman (2002) kann Erfahrungswissen „zum Schlüssel“ für die Einbindung älterer Menschen in ehrenamtliches Engagement werden (ebd., S. 21). Einige öffentlich geförderten Programme haben bereits Ansätze entwickelt, um das sogenannte Erfahrungswissen von Älteren im ehrenamtlichen und gemeinnützigen Kontext zu nutzen, wie z. B. die Modellprogramme Seniorenbüros (vgl. dazu Braun & Bischoff, 1999), Erfahrungswissen für Initiativen (EFI) (vgl. dazu Engels, Braun, & Burmeister, 2007) und Innovage (vgl. dazu Altorfer, Graf, Höpflinger, Kubisch & Peter, 2010). So ergab beispielsweise die Befragung von qualifizierten seniorTrainer/innen, dass vor allem Männer ihr Erfahrungswissen aus dem Beruf und früherem Engagement in ihre Engagementtätigkeit eingebracht haben (Engels et al., 2007, S. 48). Olk (2010) sieht das Erfahrungswissen Älterer bei der Gestaltung sozialer Dienste sinnvoll einsetzbar, um die Qualität der Leistungen zu erhöhen (ebd., S. 656). Des Weiteren hat der Freiwilligenurvey 2009 analysiert, dass mit dem Alter die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die ehrenamtliche Tätigkeit mit dem ausgeübten Beruf zu tun hat, besonders bei Rentner/innen bzw. Pensionär/innen (Gensicke & Geiss, 2010, S. 266 und 268).

Untersuchungen aus dem Arbeitskontext verweisen auf verschiedene Aspekte, die mit den Erfahrungen von älteren Mitarbeitenden zusammenhängen. Bruggmann (2000) fasst basierend auf zehn Experteninterviews im Zuge einer qualitativen Inhaltsanalyse die genannten Einflussfaktoren von Erfahrung auf die Arbeitsleistung zu fünf Hauptkategorien mit Unterkategorien zusammen (Bruggmann, 2000, S. 138 ff.): 1. Fachliche und methodische Kompetenzen beinhalten Routine, Fachwissen und allgemeine Problemlösekompetenz, 2. Einstellungen zu Veränderungen sind chancen- und gefahrenorientiert, 3.

Lebenserfahrung bringt Selbstkenntnis, Abgeklärtheit, das Sehen von Relationen im Leben und Urteilsvermögen mit sich, 4. soziale Kompetenzen werden mit Einfühlungsvermögen, Beziehungen und Menschenkenntnis verbunden und 5. evaluative Aspekte umfassen Commitment (z. B. größere Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber), Zufriedenheit und Sicherheit (höhere Sicherheitsorientierung). Diese Kategorien stellen solche Erfahrungsinhalte dar, welche die Befragten eher im Besitz älterer Mitarbeitender wahrnehmen, wobei individuell unterschiedliche Ausprägungen vorliegen können (Bruggmann, 2000, S. 160).

Auch in Arbeitgeberbefragungen, beispielsweise im IAB-Betriebspanels 2002 für Baden-Württemberg, wurde älteren Beschäftigten von den befragten Personalverantwortlichen u. a. Erfahrungswissen zugesprochen (Boockmann & Zwick, 2004, S. 58 f.; auch Belinszki, 2003).

Engagement- und organisationspezifisches Wissen. Sind Menschen im Alter engagiert oder bereit dafür, waren sie häufig schon früher in ihrem Leben ehrenamtlich tätig (Picot, 2009, S. 130 f.). So konnte Ehrhardt (2011) auf Basis von SOEP-Daten bereits für einen Beobachtungszeitraum von drei Jahren zeigen, dass Menschen innerhalb dieser Zeit ihr Engagement beenden, ein neues aufnehmen und ggf. auch wieder aufhören (perforierte Engagementverläufe) (Ehrhardt, 2011, S. 214 f.). Dabei waren die Engagementphasen vor allem bei solchen Personen länger, die eine enge Kirchenbindung und einen hohen sozialen Status aufwiesen (Ehrhardt, 2011, S. 197 ff.). Der Freiwilligensurvey 2009 verdeutlicht, dass ältere Menschen länger engagiert waren als Jüngere. 42 Prozent der 66-Jährigen und älter waren mindestens 16 Jahre in ihrer zeitaufwändigsten freiwilligen Tätigkeit aktiv (Gensicke & Geiss, 2010, S. 107). Daher steigt vermutlich die Wahrscheinlichkeit, dass ältere Menschen schon länger in einer Organisation sind und diese kennen. Durch lange beziehungsweise mehrere Engagementsätze können ältere Menschen vielfältige Erfahrungen im Engagement in einer oder mehreren Organisationen gesammelt haben und ihr Know-how einbringen.

Soziale Kompetenzen. Ehrenamtliches Engagement bewegt sich häufig in einem sozialen Miteinander bzw. Gefüge.

Zu den sozialen Kompetenzen werden beispielsweise Kommunikations- und Konfliktfähigkeit gezählt. Wie schon unter Berufs- und Lebenserfahrung aus der Studie von Bruggmann (2000) erwähnt, haben interviewte Experten älteren Mitarbeitenden u. a. Einfühlungsvermögen, Sensibilität für Beziehungen und Menschenkenntnis zugeschrieben, welche Bruggmann der Kategorie soziale Kompetenzen zuordnet.

Dahling und Perez (2010) konnten mit ihrer Untersuchung die Annahme, dass Menschen mit zunehmenden Alter versuchen negative Emotionen zu unterdrücken beziehungsweise

zu reduzieren und stattdessen möglichst viele positive Empfindungen zu entwickeln auch für den Arbeitskontext bestätigen. Demnach fiel es älteren Untersuchungspersonen leichter positive Emotionen zu zeigen und in die Arbeit einzubringen als jüngeren Arbeitnehmenden. Die Ergebnisse wurden dahingehend gedeutet, dass Ältere gut zu Tätigkeiten passen, die Emotionsarbeit und zwischenmenschliche Interaktionen beinhalten, welche die Regulierung von Emotionen erfordern (Dahling & Perez, 2010, S. 577). So ließe sich auch für den Engagementkontext vermuten, dass ältere Menschen ihre sozialen Kompetenzen gut einbringen können. Dies wird durch den überdurchschnittlich häufig angegebenen Anspruch und die Erwartungen älterer Menschen an das Engagement unterstützt, dass sie anderen Menschen helfen und etwas für das Gemeinwohl tun möchten (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2011, S. 17). Darüber hinaus sahen die Engagierten, laut dem Freiwilligensurvey 2009, als wichtige Anforderungen an die freiwillige Tätigkeit vor allem mit Menschen gut umgehen zu können, hohe Einsatzbereitschaft sowie Ideenreichtum und Kreativität (Gensicke & Geiss, 2010, S. 219). Vor allem im Bereich Soziales und Gesundheit wird ein guter Umgang mit Menschen in starkem Maß für wichtig erachtet (ebd., S. 220).

Besserer Umgang mit Menschen ihres Alters. Wie schon Diversity-Studien darauf verweisen, dass es Vorteile haben kann Menschen mit gleichen Merkmalsausprägungen zueinander zu bringen (Thomas & Ely, 1996, S. 84 f.), ist dies auch bei älteren Menschen denkbar. Ältere Menschen kennen die Bedarfe und Probleme ihrer Altersgruppe und haben einen größeren Bezug zur noch älteren Generation. In einer Befragung der sozialen Diensten wurde die Lebenserfahrung, erworbene Geduld und größere Gelassenheit von älteren Engagierten als wichtig und besonders in den Tätigkeitsfeldern der Betreuung älterer Menschen und Kindern, Kranken und Behinderten als vorteilhaft angesehen (Schumacher & Stiehr, 1997, S. 50). Tatsächlich sind auch ältere Menschen überdurchschnittlich häufig die Zielgruppe des Engagements von Älteren. Vor allem Ältere (65- bis 74-Jährige) und Hochbetagte (75 Jahre und älter) widmen sich fast drei bis vier Mal so häufig wie der Durchschnitt in ihrer Engagementtätigkeit älteren Menschen (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2011, S. 14). Auch im Vergleich zu anderen Zielgruppen stellen die älteren Menschen die häufigste Zielgruppe der älteren Engagierten dar (Nowossadeck & Vogel, 2013, S. 22).

Soziale Netzwerke und persönliche Kontakte. Unter dem Begriff des sozialen Netzwerkes werden Beziehungsgeflechte zwischen Individuen verstanden und beispielsweise hinsichtlich Umfang, Dichte und Qualität beschrieben. Für ältere Menschen selbst haben soziale Netzwerke eine soziale, psychische und ökonomische Bedeutung (Künemund & Kohli, 2010, S. 309). Ein Zusammenhang zwischen der Größe des Freundes- bzw.

Bekanntenkreis und der Ausübung eines freiwilligen Engagements wird von vielen Studien aufgezeigt (z. B. Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 351; Gensicke & Geiss, 2010, S. 107). Dieser Zusammenhang kann dadurch erklärt werden, dass freiwillig Engagierte mehr Kontakte durch ihr Engagement haben oder andersherum sich über einen bereits bestehenden großen Freundes- und Bekanntenkreis der Zugang zu einer ehrenamtlichen Tätigkeit eröffnet. Allerdings haben Befragte der älteren gegenüber der jüngeren Altersgruppen weniger große und mehr kleine Bekannten- und Freundeskreise (Gensicke & Geiss, 2010, S. 83 f.). Dafür bestehen die Kontakte meist schon länger. 79 Prozent der 65- bis 85-Jährigen haben Freundschaften, die schon seit Jahren oder Jahrzehnten bestehen und jeder zweite Befragte trifft sich regelmäßig mit einem festen Bekannten- und Freundeskreis (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 173 ff.).

Für Nonprofit-Organisationen können die sozialen Netzwerke und persönlichen Kontakte ihrer Ehrenamtlichen, z. B. aus deren Erwerbszeit, kurze Wege zu Entscheidungsträgern in Politik oder andere Organisationen ermöglichen. Nach der Generali Altersstudie halten 10 Prozent der 65- bis 85-Jährigen regelmäßig im Monat oder (fast) täglich Kontakte zu ehemaligen Arbeitskollegen/innen und 34 Prozent mehrmals im Jahr. Erwerbstätige mit Leitungsfunktion sehen ihre ehemaligen Kollegen/innen sogar etwas häufiger als der Durchschnitt (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 177). Aber auch die Gewinnung neuer Ehrenamtlicher erfolgt häufig über persönliche Beziehungen (Simson et al., 2016, S. 416).

Besondere Perspektiven, die zu Innovationen von Angeboten und Prozessen beitragen.

Mit Diversity ist auch der Gedanke verbunden, dass durch eine vielfältige Zusammensetzung von Teams verschiedene Perspektiven aufeinandertreffen und so neue Lösungen gefunden werden. Häufig wird älteren Menschen ein geringes Interesse an Veränderungen zugeschrieben (z. B. Sieben, Collien, Muller-Camen & Flynn, 2012, S. 9). Auswertungen von Studien zur Innovationstätigkeit haben jedoch keine direkte Altersabhängigkeit festgestellt. Es scheint neben der Motivation und Qualifikation vielmehr auf die richtigen Rahmenbedingungen anzukommen, die auch älteren Beschäftigten innovatives Verhalten ermöglichen (Sörgel, 2007). So spielt die Lernhaltigkeit der Arbeitsaufgabe eine Rolle. Demnach sind Erwerbstätige mit Arbeitsaufgaben mit höheren Lernanforderungen häufiger Innovatoren (Bergmann, Prescher & Eisfeldt, 2006). Juch (2009) sieht Vorteile des Einsatzes erfahrener Mitarbeiter/innen beim Innovationsmanagement darin, dass im Innovationsprozess häufig auf verlässliches Know-how und (implizites bzw. intuitives) Erfahrungswissen zurückgegriffen wird (Juch, 2009, S. 133). Veränderungen, die Freiwillige als *institutional agents* in einer Nonprofit-Organisation herbeiführen können, zeigten McDonald und Warburton (2003) in einer Fallstudie auf. Darin verdeutlichen sie,

wie zwei Freiwilligengruppen den gleichen Raum für jeweils zwei unterschiedliche Cafés und Zielgruppen gestalten und umsetzen, wobei das eine die *old institutional order* und das andere die *new alternative institutional order* widerspiegelt, welche von den Ehrenamtlichen aktiv konstruiert wird (McDonald & Warburton, 2003). Weitere Studien zu Innovationen durch Ehrenamtliche wurden nicht gefunden.

In der Kategorie *Kompetenzen, nicht mit dem Alter verbunden* befinden sich solche Ressourcen, die unabhängig vom individuellen Alter sind. Dazu können der Bildungsstand und fachspezifische Kenntnisse gezählt werden.

Hoher Bildungsstand. Der Anteil von Menschen mit höheren Bildungsabschlüssen nimmt mit den jüngeren Alterskohorten zu (Stiehr, Spindler & Ritter, 2010; Nowossadeck & Vogel, 2013, S. 9; Statistisches Bundesamt, 2011, S. 29). Dabei ist Bildung weniger mit dem kalendarischen Alter verknüpft, sondern hängt stark von den gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen des jeweiligen Bildungssystems ab, welches eine Alters- bzw. Generationenkohorte durchläuft (Stiehr et al., 2010, S. 322 f.). Eine Differenzierung nach Geschlecht zeigt zum einen, dass Frauen und Männer zunehmend (höhere) Ausbildungsabschlüsse erwerben und zum anderen, dass die Bildungsunterschiede zwischen den Geschlechtern bei den jüngeren Kohorten geringer geworden sind. Aber im Jahr 2002 50- bis 64-Jährige Frauen haben immer noch seltener ein Studium und häufiger keinen Abschluss oder keine Ausbildung im Vergleich zu den Männern dieser Altersgruppe abgeschlossen (Stiehr et al., 2010, S. 325).

Menschen mit Migrationshintergrund weisen insgesamt ein niedriges Bildungsniveau auf, wobei es innerhalb der einzelnen Nationalitäten erhebliche Unterschiede gibt (Schimany, Rühl & Kohls, 2012, S. 189 f.). Auch bei ihnen gilt, dass die jüngeren Altersgruppen einen höheren Bildungsgrad haben und die in Deutschland Geborenen ein höheres Bildungsniveau als die Zugewanderten. Die im Jahr 2007 Zugewanderten 50-Jährigen und älter kamen meist (sehr) gering qualifiziert nach Deutschland. Ältere Frauen mit Migrationshintergrund weisen ein geringeres Bildungsniveau auf als Frauen ohne Migrationshintergrund (Schimany et al., 2012, S. 159 und 188 f. und dort angegebene Literatur).

Fachspezifische Kenntnisse. Auch Nonprofit-Organisationen sind auf Kenntnisse beispielsweise in den Bereichen Recht, Finanzen, Buchhaltung, Internet- und Kommunikationstechniken angewiesen. Ehrenamtlich Engagierte können solche Fachkenntnisse aus ihrer Ausbildung oder Berufstätigkeit mitbringen oder sich selber beigebracht haben, was gerade für kleinere Nonprofit-Organisationen, die wesentlich oder ausschließlich auf ehrenamtlicher Basis arbeiten, wichtig sein kann. In der Befragung von Hager und Brudney (2004) gaben ca. 35 Prozent der befragten Organisationen an vom Zugang zu speziellem

Wissen im Besitz von Freiwilligen „such as legal, financial, management, or computer expertise“ im großen Umfang zu profitieren (S. 4).

Die Kategorie *Engagement* umfasst den zeitlichen Umfang und die zeitliche Flexibilität von Engagierten. Die Voraussetzungen dafür sind bei älteren Engagierten besser.

Zeitumfang. Wenn man von den Ressourcen älterer Menschen spricht, wird damit häufig der Zeitfaktor gemeint. Zwar engagieren sich Erwerbstätige häufiger als Nichterwerbstätige, jedoch wenden Menschen in ihrer nachberuflichen Phase mehr Zeit für ein ehrenamtliches Engagement auf. Laut Freiwilligensurvey 2009 engagierten sich 19 Prozent der 50- bis 64-Jährigen und 25,4 Prozent der 65-Jährigen und älter wöchentlich sechs und mehr Stunden (Gensicke & Geiss, 2010, S. 207). Die von der Generali Altersstudie 2013 ermittelte durchschnittlich aufgewendete Zeit von 65- bis 85-Jährigen betrug 4,2 Stunden in der Woche; das sind 16,8 Stunden im Monat (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 352 f.). Des Weiteren wird in der Generali Altersstudie angegeben, dass ein hohes Engagement vor dem Ruhestand mit einem überdurchschnittlichen Zeiteinsatz auch nach dem Ruhestand einhergeht (ebd.).

Bei einer weiteren Differenzierung zwischen den Altersgruppen 50- bis 64-Jährige, 65- bis 74-Jährige und 75 Jahre und älter ergeben die vom WZB auf der Basis des Freiwilligensurveys durchgeführten Berechnungen, dass von diesen Altersgruppen die 65- bis 74-Jährigen den größten Umfang ihrer Zeit, im Jahr 2009 durchschnittlich 18,2 Stunden pro Monat, ehrenamtlich investierten. Demgegenüber wendeten die 50- bis 64-Jährigen 16,1 Stunden auf und die Hochbetagten 15 Stunden auf (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2011, S. 9).

Zeitflexibilität. Bei der Befragung von sozialen Diensten wurden die besonderen Vorteile bei den älteren Engagierten nicht nur in ihrem insgesamt höheren Maß an Zeit gesehen, sondern auch in ihrer zeitlichen Flexibilität (Schumacher & Stiehr, 1997). Ehrenamtlich Engagierte zu finden, die auch tagsüber ihr Engagement ausüben können, wurde in einer Befragung als zweitgrößtes Problem der befragten Organisationen identifiziert (Hager & Brudney, 2004, S. 3). So werden ältere Menschen für ehrenamtliche Tätigkeiten in Schulen beispielsweise als ideal gesehen. Sie haben mehr frei verfügbare Zeit, sind grundsätzlich begeistert bei ihrem Engagement dabei und bringen ihre Lebenserfahrung sowie größere historische Perspektive mit in die Schulklassen (Tierce & Seelbach, 1987, S. 35). Des Weiteren sei ein Vorteil, dass „elderly school volunteers can help dispel many pathological myths surrounding aging, later life, and the elderly“ (Tierce & Seelbach, 1987, S. 35). Durch den vermehrten Kontakt von Erwachsenen und Kindern könnten sich die intergenerationalen Beziehungen verbessern (Tierce & Seelbach, 1987, S. 41). Aber auch im Seniorenbereich, wo viele Ältere engagiert sind, bieten sich die Tagzeiten an. Den

älteren Engagierten selbst ist es oft lieber im Hellen unterwegs zu sein. Auch Hauptamtliche präferieren häufig Treffen tagsüber, wenn sie mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten.

Unter dem Begriff *Commitment* sind zwei Ressourcen kategorisiert, welche die Verantwortung und Verbindung zur eigenen Engagementtätigkeit und der Organisation aufgreifen. Studien liefern Hinweise darauf, dass ältere Menschen hier Stärken haben.

Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit. In der Befragung soziale Dienste ist deutlich geworden, dass die befragten Organisationsleitungen Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit bei älteren Engagierten ausgeprägter wahrnehmen als bei Jüngeren (Schumacher & Stiehr, 1997). In Arbeitgeberbefragungen beziehungsweise aus Sicht der Personalverantwortlichen, abgefragt beispielsweise im IAB-Betriebspanel 2002 für Baden-Württemberg, wurde den älteren Beschäftigten u. a. Arbeitsmoral und -disziplin zugesprochen (Boockmann & Zwick, 2004, S. 58 f.; auch Belinszki, 2003).

Loyalität gegenüber den Organisationszielen. Ältere Menschen sind häufig über einen langen Zeitraum in einer Organisation engagiert. Damit kann die Identifikation mit der Organisation und ihrer Arbeit steigen. So haben Roessler et al. (1999) in einer schriftlichen Befragung von Freiwilligen in einem Hospiz in Neuseeland herausgefunden, dass länger Engagierte (fünf Jahre und mehr) die Arbeit der Organisation häufiger als kürzer Engagierte unterstützten, weil sie sich mit dem Hospiz und seiner Philosophie identifizieren. Von den Befragten, die bereits länger engagiert waren, gehörten 87 Prozent der Altersgruppe 60+ an (Roessler et al., 1999, S. 659). Auf der Basis des IAB-Betriebspanels 2002 für Baden-Württemberg haben Boockmann und Zwick (2004) zwölf vorgegebene Eigenschaften als erklärende Variablen für die Aufstellung einer Schätzfunktion zur Erklärung des Beschäftigungsanteils älterer Arbeitnehmer/innen herangezogen (ebd., S. 58 f.). So wurden älteren Beschäftigten im Vergleich zu jüngeren neben Loyalität auch Erfahrungswissen, Arbeitsmoral, Qualitätsbewusstsein, theoretisches Wissen und psychische Belastbarkeit zugeschrieben. In einer qualitativen Studie wurden Personalverantwortliche, Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter/innen interviewt sowie Fokusgruppen mit Arbeitnehmer/innen 50+ aus vier deutschen Organisationen unterschiedlicher Branchen durchgeführt (Handel, Stahl, Chemie, Schule) (Sieben et al., 2012, S. 5). Einzig bei den Aussagen zum Themenfeld Commitment wurde Alter etwas häufiger als Ressource und weniger als Problem benannt (Sieben et al., 2012, S. 9).

Die Kategorie *Materielle Ressourcen* berücksichtigt, dass ältere Menschen auf der einen Seite häufiger als jüngere Immobilien und Geldvermögen besitzen. Nonprofit-Organisationen sind auf der anderen Seite vielfach auf materielle Unterstützung angewiesen,

möglicherweise sehen sie im Besitz von Immobilien und Finanzen wichtige Ressourcen älterer Engagierter.

Besitz von Immobilien. Ältere Menschen leben im Jahr 2014 verglichen mit vorherigen und nachfolgenden Generationen in guten materiellen Verhältnissen, wobei Vermögen zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen ungleich verteilt ist und die Gefahr von Altersarmut besteht (Mahne et al., 2016, S. 115 ff.). Neben der staatlichen Rentenversicherung spielt vor allem Immobilienbesitz eine größere Rolle. Mehr als die Hälfte der älteren Generation (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 81 ff.) besitzt ein eigenes Haus oder eine eigene Wohnung, was die monatlichen Ausgaben entlastet und damit einen größeren finanziellen Spielraum ermöglicht. Personen mit Migrationshintergrund sind etwas weniger häufig als Personen ohne Migrationshintergrund im Besitz von Wohneigentum bzw. Immobilien (Schimany et al., 2012, S. 186). Es wäre denkbar, dass auch Nonprofit-Organisationen Vorteile darin sehen, wenn Ehrenamtliche Räumlichkeiten beispielsweise für Treffen zur Verfügung stellen können. Darüber gibt es bisher allerdings keine Untersuchungen.

Besitz von Geldvermögen. Für viele Nonprofit-Organisationen stellen Spenden und Sponsoring, also freiwillige Zahlungen ohne gleichwertige Gegenleistungen, einen wichtigen Finanzierungsbaustein dar. Zwei Drittel der Nonprofit-Organisationen erhalten Geldspenden; durchschnittlich machen Spenden 20 Prozent der Einnahmen aus. Mitgliedsbeiträge und selbsterwirtschaftete Mittel sind die wichtigste Einnahmequelle für Nonprofit-Organisationen (Priemer, Labigne & Krimmer, 2015, S. 15 f.). Die Anteile der verschiedenen Einnahmearten – Mitgliedsbeiträge, selbsterwirtschaftete Mittel, öffentliche Mittel, Spenden/Sponsoring und Sonstige – unterscheiden sich nach Rechtsform und Engagementbereichen (Priemer et al., 2015, S. 16 f.; ähnliche Ergebnisse fanden auch Priller et al. 2012, S. 41). Vereine und Stiftungen weisen die höchsten Anteile von Spenden und Sponsorengeldern auf.

Sowohl der Anteil der Personen mit Geldvermögen als auch die Höhe steigt mit zunehmenden Alter an und liegt bei Männern höher als bei Frauen (Engels, 2010, S. 298). Neben Geschlechtsunterschieden gibt es zusätzlich Unterschiede von Personen mit und ohne Migrationshintergrund. Multivariate Analysen auf der Basis von Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) zur Alterssicherung von berenteten¹⁴ Personen mit

¹⁴ Als berentete Personen werden alle Personen einbezogen, „die 65 Jahre und älter sind oder Alters- bzw. Witwenrente beziehen und die nicht erwerbstätig sind“ (Frick, Grabka, Groh-Samberg, Hertel & Tucci, 2009, S. 56).

Migrationshintergrund¹⁵ zeigten, dass Männer mit Migrationshintergrund auch nach Kontrolle von Einflussfaktoren wie Berufsabschluss, Erwerbsbiografie und Gesundheitszustand ein geringeres Renteneinkommen haben als Männer ohne Migrationshintergrund (Frick et al., 2009, S. 132). Bei den Frauen mit Migrationshintergrund und ohne Migrationshintergrund wurden keine signifikanten Unterschiede festgestellt, sie liegen auf einem ähnlich geringen Niveau (Frick et al., 2009, S. 133).

In der Generali Altersstudie 2013 wurde die Spendenaktivität älterer Menschen abgefragt. Demnach hatten 64 Prozent der 65- bis 85-Jährigen in den vorangegangenen 12 Monaten Geld gespendet (Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, S. 362 f.). Haushalte mit höherem Einkommen spendeten häufiger und mehr. Freiwilliges Engagement und eine starke Kirchenbindung wirkten ebenfalls positiv auf das Spendenverhalten (ebd.). 78 Prozent der engagierten Älteren spendeten durchschnittlich 116 Euro im vergangenen Jahr (ebd., S. 363).

Das kalendarische Alter und damit ältere Menschen an sich können für Nonprofit-Organisationen eine Bereicherung darstellen. Die folgenden zwei Aspekte wurden in die Untersuchung als Kategorie *Alter an sich* aufgenommen.

Symbol für Generationenvielfalt und Image. Engagieren sich jüngere und ältere Menschen in einer Nonprofit-Organisation kann dies sowohl als Zeichen für Generationenvielfalt als auch Offenheit der Organisation für ehrenamtliches Engagement von Älteren verstanden werden. Dies kann zu einem positiven Image der Organisation beitragen. Auch aus Diversity-Perspektive kann die Diversität einer Organisation an sich und damit auch Diversity-Merkmale, die zu dieser Vielfalt beitragen – wie Alter –, als Ressource betrachtet werden (Watrinet, 2008, S. 13). Diversität von Ehrenamtlichen würde zu Toleranz und gegenseitigem Verständnis beitragen, weshalb es wichtig ist auch Ältere für ehrenamtliches Engagement zu erreichen (Tang et al., 2009, S. 814).

Anerkennung im sozialen Umfeld. Nach Wehling (1993) haben Engagierte u. a. eine Brückenfunktion nach außen. Sie benennt diese als Informations- und Repräsentationsfunktion (Wehling, 1993, S. 72). Beispielsweise repräsentieren freiwillig Engagierte die Organisation nach außen, wenn sie an Veranstaltungen teilnehmen. Ältere Menschen gelten als Personen, denen aus der Nachbarschaft, z. B. von jüngeren Menschen, eine

¹⁵ „Ein individueller Migrationshintergrund liegt dementsprechend vor, wenn eine Person entweder eine andere als die deutsche Nationalität besitzt oder aus einem anderen Herkunftsland als Deutschland stammt oder beides zugleich zutrifft. Auch für Personen, die in Deutschland geboren wurden, die deutsche Nationalität jedoch erst später erworben haben, wird ein (möglicherweise nur indirekter) Migrationshintergrund angenommen“ (Frick et al., 2009, S. 57).

respektvolle Haltung entgegengebracht wird. Es wird angenommen, dass sie aufgrund ihres Alters im sozialen Umfeld der Organisation anerkannt sind.

5.2.2 Zugang zu potenziell kritischen Ressourcen

Während zuvor solche Ressourcen dargestellt wurden, die im Besitz von älteren Engagierten selbst sind, geht es im folgenden Abschnitt um solche Ressourcen, die nicht im Besitz älterer Engagierter liegen, aber zu denen sie der Organisation möglicherweise Zugang verschaffen können. Die folgenden fünf Kategorien wurden gebildet.

Im Rahmen der Kategorie *Ehrenamtlich Engagierte* werden zwei Varianten unterschieden wie eine Organisation zu mehr ehrenamtlicher Unterstützung kommen kann.

Gewinnung neuer Engagierter. Gut die Hälfte der Engagierten kommt durch die Ansprache durch Dritte zum Engagement (Simonson et al., 2016, S. 412). Knapp die Hälfte der 50- bis 64-Jährigen (45,5 %) und 65-Jährigen und älter (47,5 %) bekommen den Anstoß zu ihrem Engagement von leitenden Personen aus dem Engagementumfeld und 41,9 bzw. 40,3 Prozent von Mitgliedern der Familie, von Freunden oder Bekannten (Simonson et al., 2016, S. 416). Ältere Ehrenamtliche könnten aus ihren sozialen Netzwerken neue Ehrenamtliche gewinnen, gerade, wenn sie die Organisation bereits gut kennen und einen realistischen Einblick in die Arbeit geben können.

Motivierung zur Ausweitung des Engagements. Ältere Engagierte könnten dazu beitragen bereits vorhandene Ehrenamtliche zu einer Ausweitung ihres Engagements zu motivieren. Gerade für Organisationen, die auf ehrenamtliches Engagement angewiesen sind, könnte dieser Zugang zu mehr ehrenamtlichen personellen Ressourcen wichtig sein.

Mit dem *Absatzmarkt* als Kategorie sind Kunden/innen, Nutzer/innen und/oder Mitglieder gemeint, die von der Existenz und den Angeboten der Organisationen profitieren, welche die Organisation aber auch für ihr Fortbestehen braucht.

Erwartungen von Kunden. Den Überlegungen von Ortlieb und Sieben zu den Absatzmarktresearchressourcen folgend, könnten auch Nonprofit-Organisationen – je nach Art der Organisation – Kunden/innen, Nutzer/innen und/oder Mitglieder haben, die erwarten, dass es ältere Ehrenamtliche in der Organisation gibt, weil dadurch beispielsweise Generationenvielfalt symbolisiert wird. Oder die Kunden/innen bzw. Nutzer/innen sind ebenfalls älter, wie z. B. in einem Seniorenzentrum, und bevorzugen ältere Ehrenamtliche um sich herum, die ihre Bedürfnisse, Werte und Einstellungen eher nachvollziehen können. Auf Ähnlichkeiten zwischen Beschäftigten und Kunden/innen einer Organisation achtend, spiegelt sich der Marktzutritts- und Legitimitätsansatzes des Diversity Managements wider, wonach bestimmte Personengruppen ihnen ähnliche Kundenkreise besser bedienen können (Thomas & Ely, 1996, S. 84 f.).

Erschließung neuer Kundenkreise. Darüber hinaus wäre es denkbar, dass ältere Ehrenamtliche neue Kunden/innen-, Nutzer/innen und/oder Mitgliederkreise erschließen. Tomlinson und Schwabenland (2010) fanden in einigen von ihnen untersuchten Nonprofit-Organisationen heraus, dass Diversity u. a. deshalb als nützlich angesehen wird, weil es den Zugang zu verschiedenen Märkten eröffnet (ebd., S. 111). Möchte eine Organisation sich beispielsweise im Bereich Leih-Großeltern betätigen und damit Familien als neues Klientel anwerben, werden ältere Menschen gebraucht, um sie an interessierte Familien zu vermitteln. Aber auch bestehende Angebote, die von älteren Ehrenamtlichen umgesetzt werden, könnten für die Organisation neue Zielgruppen ansprechen.

Nonprofit-Organisationen sind auf den Erhalt von finanziellen Mitteln angewiesen. Ältere Engagierte könnten den Zugang zu diesen unterstützen. Dies wird in der Kategorie *Finanzielle Mittel* anhand der folgenden beiden Unterpunkte mit einbezogen.

Erwartungen privater Geldgeber. Aus der Organisation intern heraus oder von externer Seite heraus könnten private Geldgeber und Spender den Einsatz älterer Ehrenamtlicher erwarten, wenn ihnen etwa die Aktivierung dieser Altersgruppe wichtig ist oder sie darin ein Zeichen für Vielfalt erkennen. Dass in einer diversen Gesellschaft unterschiedliche Traditionen und Motivationen für erfolgreiches Fundraising berücksichtigt werden sollten, hat Pettey (2001) in seinem Leitfaden für Fundraising von Nonprofit-Organisationen in den ethnisch und kulturell vielfältigen USA vorgestellt.

Erhalt öffentlicher Mittel. Zunächst kann der Einsatz ehrenamtlich Engagierter allgemein den Zugang zu finanziellen Mitteln ermöglichen. So kann beispielsweise bei öffentlich geförderten Projekten ehrenamtliches Engagement als Eigenmittel angerechnet werden (z. B. Förderrichtlinie Demografie Sachsen-Anhalt¹⁶). In einer Befragung von 3000 US-amerikanischen Wohlfahrtsorganisationen wurde am dritthäufigsten, von ca. 62 Prozent der befragten Wohlfahrtsorganisationen, gestiegene öffentliche Unterstützung oder verbesserte Beziehungen in die community als Vorteil freiwillig Engagierter genannt (Hager & Brudney, 2004, S. 4). Gibt es Ausschreibungen für öffentlich geförderte Projekte und Preise, die auf die Zielgruppe älterer Engagierter gerichtet sind, können sich Organisationen mit älteren Engagierten für diese bewerben.

Die Kategorie *Kooperationen* beinhaltet den Aspekt, dass viele Nonprofit-Organisationen in verschiedenen Beziehungen mit Akteuren aus ihrem Organisationsumfeld stehen. 79 Prozent arbeiten laut der WZB-Befragung mit anderen Einrichtungen zusammen, vor allem mit anderen Nonprofit-Organisationen und öffentlichen Institutionen (Priller et al., 2012, S. 36 ff.). Dabei geht es vorwiegend um den Austausch von Informationen und die

¹⁶ <http://www.ib-sachsen-anhalt.de/oeffentliche-kunden/zusammenleben/demografie-wandel-gestalten.html>

Zusammenarbeit bei gemeinsamen Aktionen bzw. Projekten (Priller et al., 2012, S. 37 f.). Ältere Engagierte könnten Vermittler, Initiatoren und treibende Kräfte für Kooperationen sein, z. B. bei Projektpartnerschaften oder gemeinsamen Aktionen mit anderen Organisationen.

Die letzte Kategorie bildet die *Öffentliche Legitimation*. Sie ist für Nonprofit-Organisationen von zentraler Bedeutung. Ein Verlust, z. B. durch veruntreute Spendengelder, nimmt der Organisation ihre Glaubwürdigkeit. Freiwillig Engagierte als Menschen, die sich für den jeweiligen Zweck und die Ziele der Organisation einsetzen, könnten zur Erhöhung der Legitimität beitragen. Wehling (1993) spricht von einer Brückenfunktion, die Freiwillige haben. Sie unterscheidet in eine Brückenfunktion innerhalb und außerhalb der Organisation. Des Weiteren werden Organisationen einem Demokratieprinzip gerecht, wenn freiwillig Engagierte an Zielsetzungsprozessen mitwirken (Wehling, 1993, S. 72). Wie auch Ortlieb und Sieben (2008a; 2013b) der Ressourcenkategorisierung *Migrationshintergrund an sich* einen strategischen Beitrag zur Sicherstellung von Legitimität von internen und externen Stakeholdern zuweisen, kann dies auch auf die Ressourcenkategorie *Alter an sich* übertragen werden. Des Weiteren könnte angenommen werden, dass ältere Freiwillige eher Zugang zu ihren Altersgenoss/innen haben, deren Interessen und Bedürfnisse sie sammeln und in den relevanten Gremien vermitteln können.

5.3 Typologie von Diversity-Strategien

In Anlehnung an die Untersuchung von Ortlieb und Sieben (2008a) sollen auch in dieser Arbeit Diversity-Strategien konzeptionell abgeleitet und empirisch identifiziert werden. Haben Ortlieb und Sieben ihre Untersuchung im privatwirtschaftlichen Kontext mit Bezug auf Beschäftigte durchgeführt, so sind Nonprofit-Organisationen dadurch gekennzeichnet, dass viele von ihnen freiwillig Engagierte einsetzen. Die Auswahl Ehrenamtlicher kann dabei je nach Professionalität und Größe von Nonprofit-Organisationen sehr unterschiedlich ablaufen. Ein weiterer Unterschied zu der Untersuchung von Ortlieb & Sieben ist der Fokus auf ein anderes Diversity-Merkmal: Es wird nicht der Migrationshintergrund, sondern das Merkmal Alter betrachtet. Die einzelnen Diversity-Strategien unterscheiden sich jeweils nach der Wichtigkeit zugeschriebener Ressourcen älterer Ehrenamtlicher aus Sicht der Organisation (vgl. auch Tabelle 22).

Antidiskriminierung. Ortlieb und Sieben (2008a; 2013b) argumentieren mit der an das Diskriminierungs- und Fairness-Paradigma von Thomas und Ely (1996) angelehnten Strategie der Antidiskriminierung, dass Organisationen deshalb

Chancengleichheitspraktiken verfolgen, weil sie erwarten, damit für sie wichtige Ressourcen zu erlangen, wie z. B. die bestqualifizierten Mitarbeiter/innen zu gewinnen. Auch Kunden oder Investoren erwarten Antidiskriminierungspraktiken (Ortlieb & Sieben, 2008a, S. 76). Der Migrationshintergrund selbst könnte dann als Signal für Internationalität wahrgenommen werden. Die mit dem Migrationshintergrund verbundenen Ressourcen, wie Sprachkenntnisse und kulturelles Wissen, spielen hingegen keine Rolle für die Organisation.

Diese Überlegungen werden übertragen und entsprechend steht bei der Diversity-Strategie Antidiskriminierung die Bedeutung von Qualifikationen ehrenamtlich engagierter Älterer im Vordergrund. Solche Qualifikationen sind nicht altersspezifisch, sie können genauso gut bei jüngeren Menschen vorhanden sein.

Wert schöpfen durch Alter. Analog zu Ortlieb und Sieben (Wert schöpfen durch Migrationshintergrund) (2008a; 2013b) stehen im Mittelpunkt der Strategie Wert schöpfen durch Alter die mit dem Alter verbundenen Kompetenzen, wie Berufs- und Lebenserfahrung. Darüber hinaus könnten mit dem Alter verbundene Attribute als kritische Ressourcen bewertet werden, wenn sie den Zugang zu gleichaltrigen Kunden, Nutzern oder Mitgliederkreisen ermöglichen.

Wert schöpfen durch Engagementvermögen. Die Strategie Wert schöpfen durch Engagementvermögen überträgt die Annahme, dass weniger bestimmte Kompetenzen und der Migrationshintergrund von Bedeutung sind, sondern kostengünstige personelle Kapazitäten. Älteren Menschen wird die Ressource Zeit zugeschrieben. Für einige Organisationen kann es wichtig sein, dass die Engagierten zeitlich umfangreich und/oder flexibel einsetzbar sind, beispielsweise auch tagsüber, was für Erwerbstätige grundsätzlich schwieriger ist.

Lernen. Die Besonderheit der Strategie Lernen ist, dass ältere Menschen besondere Perspektiven und Herangehensweisen, beispielsweise beim Umgang mit Problemen in der Organisation, haben können, die zur Innovation von Angeboten und Prozessen beitragen können. Diese Strategie orientiert sich am Lernen- und Effektivitäts-Paradigma von Thomas und Ely (1996), in welchem Diversity als Beitrag zum organisationalen Lernen und ökonomischen Erfolg gesehen wird. So argumentieren auch Ortlieb und Sieben für Menschen mit Migrationshintergrund.

Ausschluss. Mit Blick auf die Argumentation von Ortlieb und Sieben (2008a; 2013b) wird die Strategie Ausschluss dann von Organisationen verfolgt, wenn Organisationen keine Personen mit Migrationshintergrund beschäftigen, weil deren Entscheidungsträger ihnen keine für die Organisation wichtigen Ressourcen zuschreiben beziehungsweise ihre Beschäftigung sogar mit Nachteilen verbunden wird. Wie bei Ortlieb und Sieben wird die

Strategie Ausschluss in dieser Arbeit dadurch charakterisiert, dass in einer Organisation zwar Ehrenamtliche vorhanden sind, aber keine davon 50 Jahre oder älter sind. Zusätzlich werden ältere Engagierte nicht als Zielgruppe bei der Gewinnung ehrenamtlicher Engagierte angesprochen. Dies kann verschiedene Gründe haben. Es kann sich um eine Jugendorganisation mit Altersgrenzen handeln. Oder die Organisation ist in einem Tätigkeitsfeld aktiv, welches für ältere Menschen ungeeignet ist, z. B. mit körperlich schwerer Arbeit verbunden. Ältere Menschen bringen dann keine für die Organisation wichtigen Ressourcen mit oder eröffnen keinen Zugang zu Ihnen, wie zum Beispiel zu relevanten Nutzergruppen.

Das folgende Kapitel widmet sich den Fragestellungen und Methoden der empirischen Untersuchungen.

6 Empirisches Design

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde aus einer diversityorientierten Perspektive die Vielfalt älterer Engagierter in Nonprofit-Organisationen sowie der Umgang mit dieser in den Blick genommen. Es geht darum, die Bedeutung älterer Ehrenamtlicher differenzierter darzustellen als in bisherigen Untersuchungen, vor allem aus Perspektive der Organisationen. Dabei wurde vor allem die Vielfalt innerhalb der Gruppe Älterer berücksichtigt.

6.1 Fragestellungen

In einem ersten Themenbereich interessierte, wie sich in Nonprofit-Organisationen die Personalstrukturen hinsichtlich verschiedener Merkmale zusammensetzen, insbesondere innerhalb der Altersgruppe 50+. Einerseits haben viele Nonprofit-Organisationen den Anspruch, dass sich grundsätzlich jeder und jede engagieren kann, andererseits haben Studien verdeutlicht, dass sich eher homogene Gruppen gemeinsam engagieren. Im Gegensatz zum Berufskontext besteht in der Freizeit die Wahl, mit wem man Zeit verbringen will. Des Weiteren kommen Ehrenamtliche oft über Menschen aus ihrem Umfeld zu ihrem Engagement.

Für die Untersuchung wurde die Fragestellung formuliert: *Wie sind die Personalstrukturen der nicht-ehrenamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen in Nonprofit-Organisationen?* Die nicht-ehrenamtlichen Personalstrukturen können als Vergleichsanker für die ehrenamtlichen Strukturen hinsichtlich ausgewählter Merkmale dienen.

Die potenzielle Bedeutung von ehrenamtlichem Engagement für Nonprofit-Organisationen ist in den vorangegangenen Kapiteln verdeutlicht worden. Dabei wird auch den älteren Generationen, deren Anteil an der Bevölkerung weiter zunimmt, eine wichtige Rolle zugeschrieben. Doch was genau bringen ältere Ehrenamtliche ein, was sie aus Sicht der Organisation wichtig sein lässt? Allgemein werden Erfahrung und verfügbare Zeit als besondere Ressourcen Älterer hervorgehoben (z. B. Friedrich-Ebert-Stiftung e. V., 2008, S. 42; von Blanckenburg & Diemel, 2011, S. 16; Braun, Kubisch & Zeman, 2005). Im Rahmen dieser Arbeit soll auf Basis der zuvor erarbeiteten Kategorisierung (Kapitel 5.2) differenzierter untersucht werden, welche Ressourcen älterer Menschen aus Sicht der Organisationen wichtig sind, die ältere Engagierte einsetzen. Die zentrale Fragestellung der Untersuchung lautet daher: *Warum sind ehrenamtlich Engagierte 50+ wichtig für*

Nonprofit-Organisationen? Als ältere Engagierte werden Menschen bezeichnet, die 50 Jahre und älter sind. Diese Gruppe kann noch einmal in drei Altersklassen eingeteilt werden, die für bestimmte Altersphasen stehen (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2011, S. 6 f.): Die sogenannten jungen Alten (50 bis 64 Jahre) befinden sich in der Übergangsphase zwischen Erwerbsleben und Ruhestand. Häufig fällt in diese Zeit die erste Großelternschaft. Die Älteren (65 bis 74 Jahre) sind heutzutage gesünder und fitter als frühere Generationen in diesem Alter. Der Abstand zum Erwerbsleben wird größer, Interessen können sich verlagern. Bei den Hochbetagten (75 Jahre und älter) nehmen gesundheitliche Beeinträchtigungen zu. Engagement und Leistungsfähigkeit gehen zurück, während zunehmend selbst Hilfe und Unterstützung in Anspruch genommen wird. Diese Altersgruppeneinteilung wird für die empirische Studie übernommen. Damit wird angestrebt die Vielfalt innerhalb der Gruppe älterer Ehrenamtlicher zu berücksichtigen.

In Anlehnung an die Arbeiten von Ortlieb und Sieben (2008a; 2010; 2013a; 2013b) sollten Diversity-Strategien hinsichtlich älterer Engagierter – wie sie im Abschnitt 5.3 konzeptionell hergeleitet wurden – empirisch identifiziert werden. Die Frage dazu lautete: *Welche Diversity-Strategien werden in Nonprofit-Organisationen verfolgt?* Die Diversity-Strategien verdeutlichen, welche Ressourcen älterer Ehrenamtlicher aus Sicht der Organisationen wichtig sind.

Die Diversity-Forschung zeigte, dass Beschäftigte mit bestimmten Merkmalen gerne auch in bestimmten Tätigkeitsbereichen, z. B. im Kundenkontakt, eingesetzt werden, wenngleich das Merkmal Alter noch nicht in diesem Zusammenhang untersucht wurde. Für ältere Engagierte ist aus verschiedenen Untersuchungen bekannt, dass sie sich im Rahmen ihrer ehrenamtlichen Tätigkeiten mehr als andere Altersgruppen für ältere Menschen als auch im sozialen Bereich engagieren oder auch Leitungsfunktionen übernehmen (Gensicke & Geiss, 2010, S. 240 und 184). Es kann angenommen werden, dass Ehrenamtliche selbst bestimmen können, ob und welche Tätigkeit sie übernehmen. Doch es kann als Organisationsentscheidung angesehen werden, um welche Tätigkeiten es geht, welche davon von Ehrenamtlichen und welche von Hauptamtlichen ausgeübt werden. Speziell mit Fokus auf die älteren Engagierten wurde die Fragestellung wie folgt formuliert: *Welche Tätigkeiten übernehmen ehrenamtlich Engagierte 50+ in Nonprofit-Organisationen?*

Die letzte Fragestellung bezog sich auf Personalpraktiken, denn diese können eine vielfältige Personalstruktur fördern oder hemmen. Anders als bei Ortlieb und Sieben (2010), die auch einem wechselseitigen Zusammenhang von Personalstrukturen und -praktiken untersucht haben (ebd., S. 368), wurde für diese Arbeit die beschreibende Frage gestellt:

Welche (diversityorientierten) Maßnahmen und Praktiken sind in Nonprofit-Organisationen vorhanden?

Abbildung 3 fasst die zentralen Fragestellungen der Arbeit zusammen.

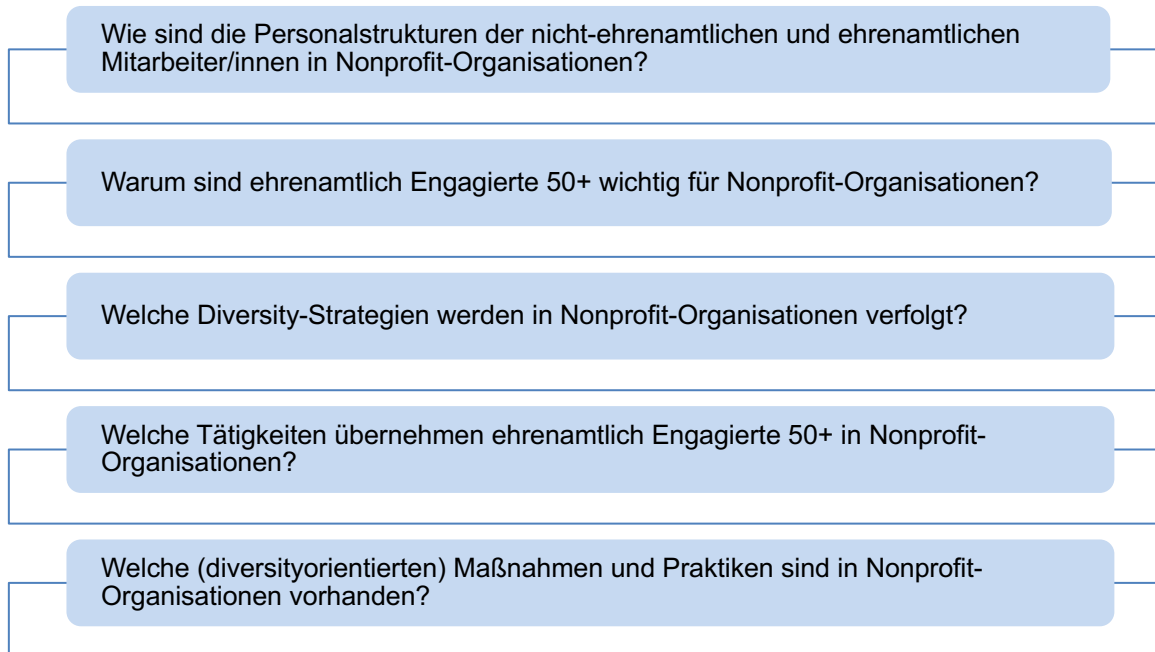


Abbildung 3: Zentrale Fragestellungen

6.2 Methoden

Ziel war es Nonprofit-Organisationen zu befragen, die sich bereits mit dem Thema Vielfalt bzw. Diversity beschäftigt haben oder für die das Thema möglicherweise einen hohen Stellenwert besitzt. Bei den Unterzeichnern der Charta der Vielfalt wurde eine entsprechende Sensibilität für das Thema vermutet. Für diese Arbeit waren Unterzeichner aus dem Segment der Vereine, Verbände und Stiftungen interessant, da sich hinter diesen Bezeichnungen typischerweise Nonprofit-Organisationen verbergen.

Für die Untersuchung wurden zwei komplementäre methodische Zugänge gewählt: Eine quantitative Befragung von Vertretern/innen der Leitungsebene von Nonprofit-Organisationen und eine vertiefende qualitative Befragung von Organisationsleitungen, Freiwilligenkoordinatoren und Ehrenamtlichen 50+. Die als Vollerhebung angelegte quantitative Befragung diente außerdem dazu möglichst viele für Diversity sensibilisierte Organisationen mit Ehrenamtlichen 50+ zu finden, in denen später auch Interviews geführt werden könnten (vgl. Abbildung 4).

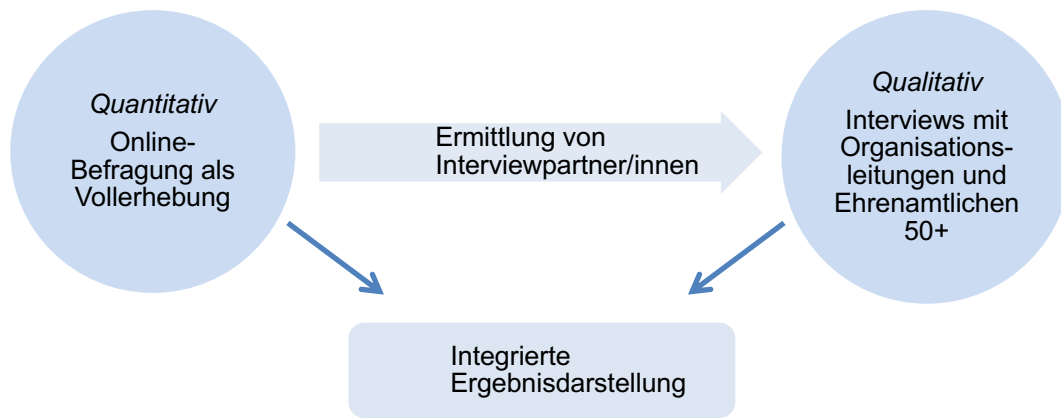


Abbildung 4: Verknüpfung von quantitativer und qualitativer Befragung

Die Kombination und Integration von qualitativen und quantitativen Methoden innerhalb eines Forschungsprojektes wird auch als Mixed-Method-Ansatz (Kuckartz, 2014, S. 33; Creswell & Plano Clark, 2011) oder Triangulation (Flick, 2011, S. 12) bezeichnet¹⁷. Der Einsatz von quantitativen und qualitativen Methoden ermöglicht mehrere verschiedene, einander ergänzende, Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand (z. B. Kelle & Erzberger, 2000, S. 304; Axinn & Pearce, 2006, S. 13; Flick, 2011, S. 12). In dieser Arbeit wurde ein sequenzielles Design mit einer zunächst quantitativen Erhebung und anschließenden qualitativen Studie verfolgt, die ein vertieftes Verständnis der Ergebnisse ermöglichen soll (Kuckartz, 2014, S. 66 und 77 f.)

6.3 Quantitative Untersuchung

Als erster methodischer Zugang wurde eine quantitative Erhebung als Online-Befragung von Vertreter/innen der Leitungsebene von Nonprofit-Organisationen, welche Unterzeichner der Charta der Vielfalt sind, durchgeführt.

6.3.1 Grundgesamtheit, Auswahlgesamtheit und Stichprobe

In der Umfrageforschung kann zwischen drei Einheiten unterschieden werden: Die Zielpopulation als angestrebte Grundgesamtheit, die Auswahlgesamtheit, die „alle Elemente [enthält], die eine Chance von größer als null aufweisen, um in die Stichprobe zu kommen“ (Diekmann, 2011, S. 377) und die Survey-Population als die Auswahlgesamtheit

¹⁷ Kelle (2008) beschreibt beide Ansätze als zwei verschiedene Diskurse unterschiedlichen Ursprungs (Kelle, 2008, S. 46 ff.).

abzüglich der nicht zur Zielpopulation gehörenden Elemente (Diekmann, 2011, S. 477; mit etwas anderen Begriffen Döring & Bortz, 2016, S. 294 f.). Als Grundgesamtheit können hier alle Nonprofit-Organisationen gelten, welche die Charta der Vielfalt zum Befragungszeitpunkt unterzeichnet hatten. Von diesen sind jedoch nur diejenigen Organisationen erreichbar, welche in der Charta der Vielfalt-Datenbank eingetragen waren. Diese stellen die Auswahlgesamtheit dar. Es scheint aber, dass sich so gut wie alle Unterzeichner auch als Eintrag in der Datenbank befanden. Die Gesamtanzahl der Unterzeichner, die der Datenbank entnommen werden konnte (vgl. Tabelle 5), stimmte mit der im Newsletter der Februarausgabe 2013 angegebenen Anzahl (1350) und auf Anfrage von der Charta der Vielfalt-Geschäftsstelle am 25.4.2013 mitgeteilten Anzahl (1452) weitgehend überein. Die Organisationen werden, sobald die Urkunde von beiden Seiten, der jeweiligen Organisation und der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration unterzeichnet wurde, in die Datenbank eingetragen.

Der Tabelle 5 ist zu entnehmen wie sich die Zahl der in der Online-Datenbank eingetragenen Organisationen über die drei Segmente Unternehmen, öffentlicher Sektor und Vereine/Verbände/Stiftungen verteilt hat (Stand der Online-Datenbank am 2.4.2013).

Tabelle 5: In der Online-Datenbank eingetragene Organisationen nach Segmenten (Anzahl)

<i>Unternehmen</i>	<i>Öffentlicher Sektor</i>	<i>Vereine/Verbände/ Stiftungen</i>	<i>Summe</i>
922	229	213	1364

Für die Erhebung wurden die Organisationen aus dem Segment Vereine/Verbände/Stiftungen ausgewählt, da hier hauptsächlich Nonprofit-Organisationen zu finden waren. Allerdings wurden Nonprofit-Organisationen (der Rechtsform nach) bei einer stichprobenartigen Recherche auch in den anderen Segmenten gefunden (Undercoverage). Der Aufwand für einen vollständigen Abgleich erschien jedoch nicht gerechtfertigt. Auch bei entsprechender Rechtsform war wie auch unter den in der Datenbank im Segment Vereine/Verbände/Stiftungen eingetragenen Organisationen möglich, dass einzelne Organisationen nicht der verwendeten Definition von Nonprofit-Organisationen entsprachen (Overcoverage). Einige Organisationen haben, trotz Vereinsstatus, ihre Nicht-Teilnahme an der Befragung damit begründet, nicht als Nonprofit-Organisation im Sinne der Befragung zu agieren. Von den anderen Nicht-Teilnehmenden ist dies unbekannt. Das Kriterium der Nicht-Gewinnorientierung konnte erst im Rahmen der Befragung weiter geklärt

werden. Somit bleibt die genaue Größe von Grundgesamtheit, Auswahlgesamtheit und Survey-Population unbekannt.

Bei der Übertragung der verfügbaren Organisationsdaten mit Kontaktangaben in eine Excel-Tabelle wurden einige doppelte Eintragungen entdeckt und aussortiert. Diese Ungenauigkeiten könnten auch in den anderen Segmenten vorhanden gewesen sein. Für die Untersuchung fällt dies jedoch nicht weiter ins Gewicht. Schließlich wurden alle verbleibenden 210 Organisationen aus dem Segment Vereine/Verbände/Stiftungen zur Online-Befragung eingeladen (Vollerhebung). Das genaue Vorgehen wird im nächsten Abschnitt beschrieben.

Die 210 angeschriebenen Nonprofit-Organisationen und Unterzeichnern der Charta der Vielfalt haben die Online-Befragung 74-mal aufgerufen. Darunter befanden sich acht leere Datensätze und acht mehrfache Aufrufe, diese sind anhand ihrer identischen IP-Adresse erkennbar. Im Rahmen der Datenbereinigung wurden die leeren Datensätze gelöscht und die mehrfachen Aufrufe auf den vollständigsten Datensatz reduziert. Des Weiteren wurden elf Datensätze herausgenommen, in denen lediglich drei oder weniger Fragen beantwortet waren.

Schließlich sind Datensätze von 50 Organisationen in die weitere Auswertung einbezogen worden. Tabelle 6 zeigt einen Überblick über die der Auswertung zugrunde liegende Stichprobe.

Tabelle 6: Überblick über das Zustandekommen der Stichprobe

	<i>Anzahl</i>	<i>Anteil (in %)</i>
Angeschriebene NPO, welche Unterzeichner der Charta der Vielfalt sind	210	100
Anzahl der Aufrufe des Online-Fragebogens	74	35
- Davon leere Fragebögen	8	4
- Davon mehrfache Aufrufe (einmal doppelt, zweimal dreifach)	5	2
- Davon drei oder weniger Fragen beantwortet	11	5
Anzahl der in die Auswertungen einbezogenen Datensätze	50	24

Da für die Beantwortung des Online-Fragebogens umfangreichere Kenntnisse über die Personalstruktur und Maßnahmen erforderlich waren sowie Einschätzungen, die für die Gesamtorganisation gelten, vorzunehmen waren, sollten Personen aus der Organisationsleitung den Fragebogen beantworten. Von den 50 in die Auswertung einbezogenen Datensätze lagen bei 40 Organisationen Angaben zur Person vor, die den Fragebogen ausgefüllt hat (vgl. Abbildung 5). In 30 dieser Organisationen war dies eine Person aus der

Leitungsebene. Am häufigsten haben Mitglieder der Geschäftsführung teilgenommen. Insgesamt haben mehr als doppelt so viele Hauptamtliche als Ehrenamtliche die Online-Befragung beantwortet. Innerhalb der Funktionen waren nur die Vorstandsmitglieder häufiger ehrenamtlich als hauptamtlich.

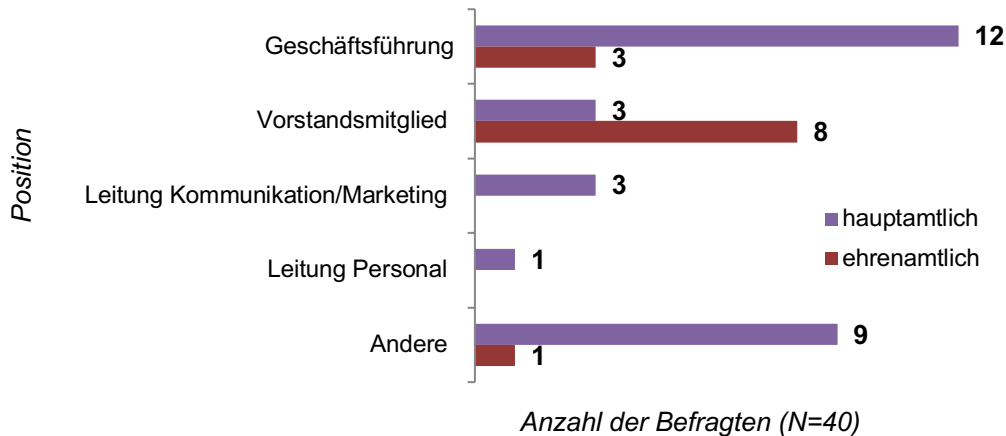


Abbildung 5: Anzahl der Befragten unterteilt nach Position und Haupt- oder Ehrenamtlichkeit

6.3.2 Datenerhebung

Die Daten wurden mit einer schriftlichen Befragung der Organisationen aus dem Segment Vereine/Verbände/Stiftungen als Online-Befragung erhoben. Die Online-Befragung stellt eine spezielle Form der schriftlichen Befragung dar. Sie wurde für den quantitativen Zugang aus pragmatischen Gründen gewählt: Eine Online-Befragung ist kostengünstig und die Durchführung vergleichsweise schnell, da die Antworten bereits als Daten gespeichert werden. Nach Abschluss stehen sie in SPSS oder Excel zur Verfügung; eine zeitintensive Übertragung aus einem Fragebogen in ein Softwareprogramm also entfällt. Neben der Schnelligkeit und der geringen Kosten gibt es weitere Vorteile von Online-Befragungen, die auch für diese Untersuchung gesehen wurden. So führt Diekmann (2011) an, dass Fehler beim Ausfüllen durch die Programmierung von Filterfragen vermieden werden können (ebd., S. 522 f.). Des Weiteren konnten über die öffentlich zugängliche Datenbank der Charta der Vielfalt die Organisationen mit ihren Kontaktdaten recherchiert werden. Es konnte darüber hinaus angenommen werden, dass die hauptamtlichen und ehrenamtlichen Befragungspersonen über Internetzugang verfügen, was Diekmann (2011) als Vorteil benennt: „Geeignet sind Online-Umfragen besonders für spezielle Populationen mit Internetzugang, für die eine Liste der E-Mail-Adressen existiert und die für den Versand der Fragebogen verwendet werden darf [...]. Alternativ werden E-Mails mit einem Hinweis auf eine Web-Seite für die Online-Befragung versendet“ (S.

528; zur Eignung von Online-Befragungen auch Maurer & Jandura, 2009, S. 65). Letztere Alternative wurde in dieser Arbeit für die Befragung umgesetzt. Mit dem webbasierten Umfragetool LimeSurvey wurde ein Online-Fragebogen erstellt und der hinführende Link in einer E-Mail mit Anschreiben versandt.

Zwei große Nachteile, die mit Online-Befragungen generell verbunden sein können, trafen auf diese Erhebung nicht zu: Selbstselektion der Befragten, z. B. durch Besuche einer bestimmten Internetseite und Verzerrungen in der Population der Internetnutzer. Diese Nachteile gelten für Befragungen, die Aussagen über die allgemeine Bevölkerung treffen wollen (Diekmann, 2011, S. 521).

Die Angaben der Organisationen, die in der öffentlich zugänglichen Datenbank der Charta der Vielfalt-Unterzeichner in der Rubrik Vereine/Verbände/Stiftungen (unter www.charta-der-vielfalt.de) eingetragen waren, wurden in eine Excel-Tabelle übertragen. Die Datenmaske auf der Internetseite sieht Angaben zu der Organisation und Kontaktdaten vor (vgl. Abbildung 6). Die Firmengröße ist in drei Kategorien unterteilt: klein (1-50 Beschäftigte), mittel (51-1000 Beschäftigte), groß (mehr als 1000 Beschäftigte).¹⁸ Für das Segment/Tätigkeitsfeld stehen Bildung, Forschung und Entwicklung, IT, Kultur, Sport und Unterhaltung, Soziales und Gesundheit, Wirtschaft und Arbeit und Sonstige zur Wahl.

Charta-Mitglied seit: _____
Bundesland: _____
Firmengröße: _____
Segment/Tätigkeitsfeld: _____
Adresse: _____
PLZ, Ort: _____
Kontakt: _____
Funktion: _____
Telefon: _____
Email: _____
Website: _____

Abbildung 6: Datenprofil der Unterzeichner der Charta der Vielfalt auf www.charta-der-vielfalt.de

Nicht bei allen Organisationen waren vollständige Angaben zu finden. Fehlende Angaben bei Kontakt und E-Mailadresse wurden (bei 35 Organisationen) durch Internetrecherche

¹⁸ Mittlerweile ist eine Umbenennung von Firmengröße in Organisationsgröße erfolgt.

ergänzt und teilweise telefonisch erfragt. Für alle Organisationen wurde des Weiteren die Rechtsform im Internet recherchiert, um einen ersten Hinweis zur Nicht-Gewinnorientierung als Kriterium für Nonprofit-Organisationen zu erhalten. Die ExcelListe, die die Grundlage für die Versendung der Einladung zur Online-Befragung war, umfasste die folgenden Informationen: Name der Organisation, Rechtsform, Segment, Bundesland, Größe, Internetseite, Ansprechpartner/in, Position/Funktion, E-Mail und Telefon. Die Liste umfasste die Organisationen, die sich bis Ende Februar 2013 in der Datenbank der Charta der Vielfalt befanden. Abschließend zählte die Datei 210 Organisationen, die zur Online-Befragung eingeladen wurden.

Das erste Anschreiben mit der Einladung zur Online-Befragung wurde einzeln mit persönlicher Ansprache und ggf. mit Verweis auf ein Telefonat im Zeitraum vom 04.03. bis 06.03.2013 verschickt. Das Anschreiben der E-Mail mit dem Betreff *Einladung zur Online-Befragung „Ältere – Ein (Zukunfts-)Potenzial für Nonprofit-Organisationen?!“* enthielt Thema und Ziel der Befragung, den Anlass der Befragung im Kontext einer Promotion sowie den/die betreuende/n Professor/in. Es folgten organisatorische Informationen: Antwortfrist, Link zur Befragung¹⁹, erwartbare Dauer des Ausfüllens (15–20 Minuten), Speichermöglichkeit des Zwischenstandes und anonymisierte Datenauswertung. Ein Hinweis, dass der Fragebogen auch auf mobilen Endgeräten ausgefüllt werden kann und dass Interesse an einem Ergebnisbericht am Ende des Fragebogens vermerkt werden kann, schlossen sich an.

Konnte vorab nicht ermittelt werden, wen die E-Mail mit der Einladung zur Online-Befragung erreicht, z. B. bei einer info@-E-Mailadresse ohne vorherigem Telefonkontakt, wurde die Bitte ergänzt die E-Mail an eine geeignete Person in der Organisation weiterzuleiten.

Ein erstes Erinnerungsschreiben erreichte die Organisationen nach zwei Wochen am 17.03.2013. Im Zuge mehrerer Nachfragen der Befragungsteilnehmenden wurde der Befragungszeitraum um eine Woche verlängert, von der ursprünglichen Frist am 25.03.2013 auf den 15.04.2013 für alle Organisationen. Eine teilnehmende Organisation hat den Fragebogen in Absprache am 16.04.2013 ausgefüllt. Im Anschluss wurde die Befragung deaktiviert. Mit der Fristverlängerung lief die Online-Befragung insgesamt sechs Wochen (04.03.–16.04.2013).

¹⁹ Freundlicherweise konnte die Befragung über einen Server des nexus Instituts laufen. Für den Link wurde eine eigene Bezeichnung hinterlegt www.vielfalt-in-nonprofit.nexusinstitut.de. Des Weiteren habe ich meine berufliche Emailadresse verwendet, da dies seriöser erschien als die Alternativen – eine studentische oder private Emailadresse.

Antworteten Organisationen, dass sie aus bestimmten Gründen nicht an der Befragung teilnehmen können, wurden sie nicht mit einer Erinnerung angeschrieben.

Von den 50 Organisationen, auf denen die Datenauswertungen basieren, folgten der ersten Einladungsmail bereits 27 Organisationen. Das erste Erinnerungsschreiben konnte weitere 14 Teilnehmende aktivieren, und das zweite Erinnerungsschreiben mit Fristverlängerung ermöglichte neun Organisationen die Teilnahme an der Befragung.

Die Befragung mit dem Titel „Ältere – ein (Zukunfts-)Potenzial für Nonprofit-Organisationen“ wurde als Online-Befragung mit dem Software-Programm LimeSurvey durchgeführt. Dadurch waren die grundsätzlichen Elemente und das Layout des Fragebogens vordisstrukturiert. Die Begrüßungsseite diente dazu den Organisationen das Ziel der Befragung zu nennen, Informationen zur Beantwortung der Fragen zu geben, auf eine anonymisierte Auswertung hinzuweisen sowie für die Teilnahme an der Befragung zu danken. Ein wichtiger Hinweis war z. B., dass die Teilnehmenden die Fragen ausschließlich für die Organisation bzw. Organisationseinheit beantworten sollten, die sie vertreten und nicht ggf. für eine übergeordnete Ebene. Damit sollte vermieden werden, dass von den ausfüllenden Personen Angaben erwartet werden, die sie nicht oder nur unzulänglich beantworten können. Außerdem sollte damit gewährleistet werden, dass Antworten für die Organisationen vorliegen, welche die Charta der Vielfalt selbst unterschrieben haben. Eine E-Mailadresse zur Kontaktaufnahme bei Fragen war ebenfalls notiert.

Der Fragebogen gliedert sich in zwei thematische Teile. Zunächst wurden inhaltliche Fragen vorgelegt und daran anschließend Fragen zu Merkmalen der Organisation und Person gestellt. Den Abschluss bildeten Fragen zur Zusendung einer Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse und Interviewbereitschaft (vgl. Tabelle 7). Bei der Reihenfolge der Fragebereiche, der Fragebogengestaltung und der Frageformulierung sind allgemeine Empfehlungen berücksichtigt worden (z. B. Diekmann, 2011, S. 483 ff.; Mayer, 2008, S. 94 ff.; Porst, 2011, S. 96 ff.). Als sogenannte Eröffnungsfragen wurden Fragen zur Personalstruktur gestellt, ungefähr in der Mitte kamen die zentralen Fragen zu Ressourcen älterer Ehrenamtlicher dazu. Filterfragen führten die Teilnehmenden zu den für sie vorgesehenen Fragen. Organisatorische Fragen kamen zum Schluss. Insgesamt bestand der Fragebogen überwiegend aus geschlossenen Fragen mit zwei (dichotomen) oder mehreren Antwortkategorien. Nur wenige Fragen (zur Anzahl von (nicht-) ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen und weiteren Maßnahmen für ehrenamtlich Engagierte 50+) waren offen gestellt.

Dankenswerterweise haben die Betreuenden dieser Arbeit, einige Experten für Befragungen allgemein und für das Thema speziell, den Fragebogen gegengelesen.

Bei der Gestaltung des Online-Fragebogens wurde darauf geachtet, dass eine Seite maximal drei Fragen umfasste und diese ohne scrollen sichtbar waren. Des Weiteren gab es keinen Zwang zur Beantwortung von Fragen, ein Vor- und Zurückgehen beim Beantworten war möglich, auch wenn eine Frage ausgelassen wurde. Eine schnellere Lesbarkeit bei wichtigen Wörtern gewährleistete eine Markierung durch Unterstreichen oder Fettdruck. Der Fragebogen umfasste insgesamt 45 Fragen, darunter mehrere Filterfragen. Die Anzahl der zu beantwortenden Fragen variierte somit für die teilnehmenden Organisationen.

Tabelle 7: Themenbereiche des Fragebogens

<i>Themenbereich</i>	<i>Fragen</i>	<i>Antwortskalierungen</i>	
Personalstruktur	Nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen Vorhanden Anzahl	Ja, Nein Offen	
	Nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen 50+ Vorhanden Anzahl	Ja, Nein Offen	
	Anzahl/Anteil Altersgruppen 50–64, 65–74, 75+	Offen	
	Anzahl/Anteil Frauen	Offen	
	Anzahl/Anteil Migrationshintergrund	Offen	
	Anzahl/Anteil Rentner/innen bzw. Pensionär/innen	Offen	
	Ehrenamtlich Engagierte Vorhanden Anzahl	Ja, Nein Offen	
	Ehrenamtlich Engagierte 50+ Vorhanden Anzahl	Ja, Nein Offen	
	Anzahl/Anteil Altersgruppen 50–64, 65–74, 75+	Offen	
	Anzahl/Anteil Frauen	Offen	
	Anzahl/Anteil Migrationshintergrund	Offen	
	Anzahl/Anteil Rentner/innen bzw. Pensionär/innen	Offen	
	Anzahl/Anteil erwerbstätig, arbeitslos	Offen	
	Anzahl/Anteil alleinstehend bzw. verwitwet	Offen	
	Tätigkeiten	Nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen und ehrenamtlich Engagierte Führungs- bzw. Leitungsaufgaben, Tätigkeiten in Kontakt mit der Klientel, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzungsarbeit, administrative bzw. Verwaltungstätigkeiten, Mittelbeschaffung (Fundraising).	NUR Ehrenamtliche, NUR Nicht-Ehrenamtliche, Ehrenamtliche UND Nicht-Ehrenamtliche, diese Tätigkeit gibt es nicht
		Ehrenamtlich Engagierte 50+ - häufigste Altersgruppe Führungs- bzw. Leitungsaufgaben, Tätigkeiten in Kontakt mit der Klientel, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzungsarbeit, administrative bzw. Verwaltungstätigkeiten, Mittelbeschaffung (Fundraising).	50- bis 64-Jährige, 65- bis 74-Jährige, 75-Jährige und älter, Ehrenamtliche 50+ werden NICHT eingesetzt, Ehrenamtliche 50+ KÖNNEN NICHT eingesetzt werden
Ziele des Einsatzes von Ehrenamtlichen	Leistungen bzw. Angebote aufrechterhalten, zusätzliche Leistungen bzw. Angebote erbringen, Qualität von Leistungen bzw. Angeboten verbessern, Menschen	trifft gar nicht zu, trifft eher nicht zu,	

	Mitgestaltungsmöglichkeiten eröffnen, Vorgabe der Satzung erfüllen, spezielle Kompetenzen von freiwillig Engagierten nutzen können, Kosten einsparen, Zunahme an finanzieller Unterstützung durch Dritte, Image in der Öffentlichkeit verbessern	trifft eher zu, trifft voll zu
Zielgruppen bei der Gewinnung Ehrenamtlicher	Zielgruppen Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen bis einschließlich 30 Jahre, Menschen zwischen 50 und 64 Jahren, Menschen zwischen 65 und 74 Jahren, Menschen ab 75 Jahren, Sozial benachteiligte Menschen, Keine bestimmte Gruppe/alle gleichermaßen, Keine Maßnahmen, Andere (offen)	Ja
Ressourcen älterer Ehrenamtlicher	(Potenzielle) Bedeutung ehrenamtlich Engagierter 50+ verfügen über Berufserfahrung, verfügen über Lebenserfahrung, besitzen spezifisches Wissen über unsere Organisation und die Engagementtätigkeit, besitzen soziale Kompetenzen, können besser mit anderen Menschen ihres Alters umgehen, haben soziale Netzwerke und persönliche Kontakte, haben besondere Perspektiven/tragen zur Innovation von Angeboten und Prozessen bei, haben einen hohen Bildungsstand, verfügen über fachspezifische Kenntnisse, sind bereit, sich in zeitlich großem Umfang zu engagieren, sind zeitlich flexibel, sind verantwortungsbewusst und zuverlässig, sind loyal den Organisationszielen gegenüber, besitzen Immobilien, die sie zur Nutzung bereitstellen, besitzen Geldvermögen, aus dem sie spenden, symbolisieren Generationenvielfalt/prägen das Image unserer Organisation, sind im sozialen Umfeld der Organisation anerkannt, tragen zur Gewinnung neuer Ehrenamtlicher bei, motivieren bereits vorhandene Ehrenamtliche zur Übernahme weiterer Aufgaben, werden von unseren Kund/innen, Nutzer/innen oder Mitgliedern erwünscht oder erwartet, können für unsere Organisation neue Kund/innen, Nutzer/innen- oder Mitgliederkreise erschließen, sind wichtig für unsere Organisation, da private Kapitalgeber und Spender den Einsatz älterer Ehrenamtlicher erwarten, sind für den Erhalt staatlicher (Projekt-)Förderungen von Bedeutung, tragen zu Kooperationen bei, verbessern insgesamt die Anerkennung und Legitimation der Organisation in der Öffentlichkeit	trifft gar nicht zu, trifft eher nicht zu, trifft eher zu, trifft voll zu
Maßnahmen und Instrumente	Gewinnung und Bindung Ehrenamtlicher (50+) Karriere- bzw. Aufstiegsmöglichkeiten für Ehrenamtliche/Verantwortung/Handlungsspielräume, Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung, kostenlose Nutzung der Infrastruktur der Organisation, Vergünstigungen für Ehrenamtliche, Zahlung von Aufwandsentschädigungen, die über Kostenerstattungen hinausgehen, Auszeichnungen oder Feste für Ehrenamtliche, systematische Gewinnung neuer Ehrenamtlicher, systematisches Wissensmanagement Spezielle Maßnahmen/Instrumente Ehrenamtliche 50+ Vorhanden Welche Förderung von Vielfalt – Zielgruppen Punkte zu Vielfalt stehen in der Philosophie/in der Satzung/im Leitbild oder Ähnlichem,	NUR an Ehrenamtliche 50+, AUCH an Ehrenamtliche 50+, NICHT an Ehrenamtliche 50+, Maßnahme gibt es nicht Ja, Nein Offen Nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen, Ehrenamtliche, Mitglieder,

Organisationsbefragung der Projektgruppe Zivilengagement, die freundlicherweise von den Projektleitern zur Verfügung gestellt wurden. Bisher lag keine Organisationsbefragung vor, die speziell die Vielfalt der Altersgruppe 50+ hinsichtlich der hier betrachteten Merkmale untersucht hat. Bei der Befragung wurden zwei Personalgruppen unterschieden: nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen bzw. freiwillig Engagierte.

Der erste Frageteil zur Personalstruktur bezog sich auf nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen (Fragen 1–8). Beispielhaft wurden sozialversicherungspflichtige Voll- oder Teilzeitbeschäftigte, Mini-Jobber, Leih- oder Zeitarbeitskräfte, freie Mitarbeiter/innen, 1-Euro-Jobber, Auszubildende oder Praktikant/innen angeführt. Die in den Fragebögen des ZiviZ-Projektes und der Projektgruppe Zivilengagement verwendeten Begriffe „hauptamtlich Beschäftigte“ (Krimmer & Priemer, 2013a, S. 38) und „bezahlte Mitarbeiter/innen“ (Priller et al., 2012, S. 6) wurden nicht übernommen. Dafür wurde der etwas sperrige Begriff der nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen verwendet, weil alle Personen, die nicht ehrenamtlich in der Organisation arbeiten, damit erfasst werden sollten. Des Weiteren wurden Freiwilligendienstleistende im Unterschied zu den beiden Organisationsbefragungen zu den ehrenamtlichen und nicht zu den hauptamtlichen Mitarbeiter/innen gezählt. Der Bundesfreiwilligendienst versteht sich selbst als ehrenamtliches/freiwilliges Engagement, auch wenn die Teilnehmenden des Bundesfreiwilligendienstes eine monatliche Aufwandsentschädigung erhalten. Den Zivildienst, den die beiden Befragungen ebenfalls als eine Gruppe hauptamtlicher Beschäftigter bzw. bezahlter Mitarbeiter/innen abfragten, gab es zum Zeitpunkt dieser Online-Befragung nicht mehr.

Mit der ersten Frage sollte festgestellt werden, ob in der Organisation überhaupt nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen tätig sind. Falls die Teilnehmenden bei dieser mit Ja oder Nein zu beantwortenden Frage (Filterfrage) angaben, dass ihre Organisation derzeit nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen beschäftigt, wurden sie weiter gefragt, um wie viele es sich handelt (offene Antwort: Anzahl nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen). Daran schloss sich als zweite Filterfrage an, ob unter den nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen auch solche sind, die 50 Jahre oder älter sind (Antwort: Ja/Nein). Wurde dies bejaht, wurde nach deren Anzahl gefragt (offene Antwort: Anzahl nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen 50+) (vgl. beispielhaft Abbildung 7: Frage zur Anzahl nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen 50 Jahre oder älter; die Beschriftungen in eckigen und runden Klammern waren für die Befragungsteilnehmenden nicht zu sehen, sie zeigen die Filterführung).

4 [A1 4]Wie viele der derzeit nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen sind 50 Jahre oder älter?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° ((A1 3.NAOK == "Y"))

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Bitte tragen Sie die Anzahl der nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ ein. Bitte schätzen Sie, falls keine genauen Angaben verfügbar sind.

Abbildung 7: Frage zur Anzahl nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen 50 Jahre oder älter

Daraufhin folgten mehrere Häufigkeitsfragen zur Zusammensetzung der nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen, die 50 Jahre oder älter waren: Vertretung der Altersgruppen 50 bis 64 Jahre, 65 bis 74 Jahre und 75 Jahre oder älter, Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund²⁰, Rentner/innen bzw. Pensionär/innen. Alle Zahlenangaben zu den Merkmalsausprägungen konnten als Anzahl oder als Anteil angegeben werden, um den Befragungsteilnehmenden mit der für sie einfacheren Antwortvariante entgegenzukommen. Im zweiten Teil zur Personalstruktur ging es um die Gruppe der ehrenamtlich Engagierten (Fragen 9–10, 13–21). Hatte eine Organisation angegeben, keine nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen zu haben, wurde die betreffende Person gleich zu diesem Teil weitergeleitet, welcher ebenfalls zunächst mit der Filterfrage begann: „Sind im Rahmen Ihrer Organisation derzeit Personen ehrenamtlich engagiert?“ (Antwort: Ja/Nein). Wurde dies verneint, folgte die Frage, ob ein Einsatz ehrenamtlich Engagierter zukünftig geplant ist (Antwort: Ja/Nein/Vielleicht). Bei „Ja“ und „Vielleicht“ wurden die Teilnehmenden zur Frage nach der möglichen zukünftigen Bedeutung von ehrenamtlich Engagierten 50+ weitergeleitet (Fragen 25 bis 28). Bei einer Verneinung wurde die Befragung mit den Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt (Frage 32) fortgesetzt. Organisationen mit ehrenamtlich Engagierten wurden gebeten deren Anzahl anzugeben (offene Antwort: Anzahl ehrenamtlich Engagierte) und, ob darunter auch 50+-Jährige sind (Ja/Nein). Organisationen mit ehrenamtlich Engagierten 50+ wurden wiederum nach deren Anzahl und ihrer Zusammensetzung hinsichtlich verschiedener Merkmale gefragt – teilweise analog zu den nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+: Vertretung der Altersgruppen 50 bis

²⁰ Das Verständnis folgt der seit dem Mikrozensus 2005 vom Statistischen Bundesamt angewendeten Definition und wurde im Fragebogen mit folgendem Satz veranschaulicht: Gemeint sind sowohl Ausländer, also Personen ohne deutsche Staatsbürgerschaft – egal aus welchem Land: Türkei, USA, Belgien usw. – als auch Personen, die ursprünglich aus dem Ausland stammten und in Deutschland eingebürgert wurden und außerdem Spätaussiedler. Des Weiteren die nächste Generation, also Menschen, von denen mindestens ein Elternteil Ausländer oder Spätaussiedler ist oder eingebürgert wurde.

64 Jahre, 65 bis 74 Jahre und 75 Jahre oder älter, Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund, Rentner/innen bzw. Pensionär/innen, Erwerbstätige und Arbeitslose, Alleinstehende bzw. Verwitwete. Alle Zahlenangaben zu den Merkmalsausprägungen konnten wieder als Anzahl oder als Anteil angegeben werden.

Die Erhebung der Merkmale Altersgruppen, Geschlecht, Migrationshintergrund, Rentner/innen bzw. Pensionär/innen, Erwerbstätige und Arbeitslose sind in quantitativen Befragungen üblich. Sie geben einen Eindruck von der Vielfalt persönlicher Lebenssituationen innerhalb der Gruppe der älteren Engagierten wieder. Bei der Erwerbstätigkeit ist die Entwicklung zu beobachten, dass Ältere (50 bis 64 Jahre) zunehmend häufiger erwerbstätig sind und der Anteil der Erwerbslosen in diesen Altersgruppen im analysierten Zeitraum 1991 bis 2011 gesunken ist (Nowossadeck & Vogel, 2013, S. 6). Sind ältere Menschen arbeitslos, bleiben sie dies häufig länger als jüngere Altersgruppen (Nowossadeck & Vogel, 2013, S. 12). Vor allem die Gruppe der Alleinstehenden bzw. Verwitweten könnten durch ehrenamtliches Engagement ihr soziales Umfeld erhalten oder erweitern. *Tätigkeiten* (Fragen 11–12, 24). Die Frage nach den Tätigkeiten wurde in der Befragung zweimal gestellt: Einmal im Themenbereich Personalstruktur, wo die Parallelität von Hauptamtlichen, falls vorhanden, und Ehrenamtlichen bei gleichen Tätigkeiten interessierte. Zum anderen im Schwerpunkt ehrenamtlich Engagierte 50+, wo nach Altersgruppen differenziert wurde.

Sechs Tätigkeiten – Führungs- bzw. Leitungsaufgaben, Tätigkeiten in Kontakt mit der Klientel, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzungsarbeit, administrative bzw. Verwaltungstätigkeiten, Mittelbeschaffung (Fundraising) – wurden aus drei Perspektiven aufgenommen: Tätigkeiten, die in den meisten Organisationen vorkommen dürften, aus der Diversity-Forschung bekannte markante Tätigkeiten (z. B. Kundenkontakt) und Erwartbarkeit bei älteren ehrenamtlich Engagierten. Die gewählten Formulierungen für die Items sind von großen Befragungen übertragen worden: Zum einen wurden vom Freiwilligen-survey Frage B 1–8 im Fragebogen die Items Öffentlichkeitsarbeit, Mittelbeschaffung (Fundraising), Vernetzungsarbeit und Verwaltungstätigkeiten übernommen (Gensicke & Geiss, 2010, S. o. S.). Zum anderen diente die Organisationsbefragung des ZiviZ-Projektes als Orientierung. Bei ihr wurden vier Tätigkeitsbereiche (1. Führung und Leitung der Organisation, 2. Erbringung von Dienstleistungen, Beratungsangeboten, Veranstaltungsorganisation oder anderen operativen Tätigkeiten, 3. Konzeptionelle Tätigkeiten, 4. Verwaltung/administrative Tätigkeiten) danach abgefragt, ob sie von freiwillig Engagierten und/oder hauptamtlich Beschäftigten übernommen werden; eine offene Antwort war ebenfalls möglich (Krimmer & Priemer, 2013a, S. 92). Auch der Freiwilligen-survey fragt nach bezahlter und unbezahlter Ausführung gleicher Tätigkeiten. Des

Weiteren kann es eine Parallelität von freiwilligen und bezahlten Tätigkeiten geben, die sich inhaltlich ähneln, auch im Gesundheits- und Sozialbereich, in dem viele ältere Menschen engagiert sind (Gensicke & Geiss, 2010, S. 269). Anders als im Freiwilligensurvey fragt die vorliegende Untersuchung bei konkreten Tätigkeiten, ob sie von Ehrenamtlichen und/oder Hauptamtlichen ausgeübt werden.

Aus der Diversity-Perspektive ist von besonderem Interesse, ob bei den Tätigkeiten mit Kundenkontakt häufig auch oder ausschließlich Ehrenamtliche 50+ eingesetzt werden. Diversity-Studien deuten darauf hin, dass es Vorteile bringen kann, wenn Personen mit gleichen Merkmalen miteinander interagieren. Für den Ehrenamtskontext konnte im Freiwilligensurvey herausgearbeitet werden, dass sich ältere Menschen überdurchschnittlich häufig und zunehmend für ihre Altersgenoss/innen engagieren (Gensicke & Geiss, 2010, S. 240). „Tätigkeiten in Kontakt mit der Klientel“ ist dabei das Item, welches unter diesem Begriff nicht in den anderen Befragungen vorkam, aber sich zum Beispiel mit den Items „persönliche Hilfeleistungen“ und „Beratung“ überschneiden kann, da diese Tätigkeiten quasi für und mit anderen Personen erfolgen. „Tätigkeiten in Kontakt mit der Klientel“ wird hier als Oberbegriff für Aufgaben mit Kundenkontakt verstanden.

Führungs- und Leitungsaufgaben sind wichtige und oft zeitaufwendige Positionen für Ehrenamtliche, für die es immer schwieriger wird genügend Interessierte bzw. Nachwuchs zu finden (Krimmer & Priemer, 2013a, S. 44 f.). Verwaltungsaufgaben sind möglicherweise eher ein notwendiges Übel und für viele Engagierte nicht als Tätigkeit interessant.

Die für die Online-Befragung ausgewählten Tätigkeiten können in zwei eher intern orientierte Aufgaben (Führungs- bzw. Leitungsaufgaben, administrative bzw. Verwaltungstätigkeiten) innerhalb der Organisation und vier eher extern orientierte Tätigkeitsbereiche (Tätigkeiten in Kontakt mit der Klientel, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzungsarbeit, Mittelbeschaffung/Fundraising) unterteilt werden.

Für diese Fragen bzw. die einzelnen Items gab es vier unterschiedliche Antwortalternativen für Organisationen, die sowohl nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen als auch ehrenamtliche Engagierte haben: Es ging darum, ob die einzelnen Tätigkeiten von „NUR Ehrenamtlichen“, „NUR Nicht-Ehrenamtlichen“ oder „Ehrenamtlichen UND Nicht-Ehrenamtlichen“ übernommen werden. Alternativ konnte außerdem „Diese Tätigkeit gibt es nicht“ angegeben werden. Für Organisationen, die nur auf ehrenamtlichem Engagement basieren, gab es nur zwei Antwortalternativen: Dass „NUR Ehrenamtliche“ die jeweilige Aufgabe übernehmen oder „Diese Tätigkeit gibt es nicht“. Organisationen mit ehrenamtlich Engagierten 50+ bekamen zusätzlich Fragen zu den Aufgaben für diese Gruppe mit dem Anliegen herauszufinden, welche Altersgruppe bei den jeweiligen

Tätigkeiten am häufigsten vertreten ist (50- bis 64-Jährige, 65- bis 74-Jährige, 75-Jährige und älter). Für den Fall, dass keine Ehrenamtlichen 50+ diese Tätigkeiten übernehmen, gab es die Antwortmöglichkeiten „Ehrenamtliche 50+ werden nicht eingesetzt“ oder „Ehrenamtliche 50+ können nicht eingesetzt werden“ (vgl. Abbildung 8). Mit letzter Antwortoption sollten dahingehend Hinweise erfasst werden, ob ältere Engagierte bewusst bei bestimmten Tätigkeiten nicht eingesetzt sind.

24 [B1] Bei welchen Tätigkeiten werden ehrenamtlich Engagierte 50+ eingesetzt und welche Altersgruppe ist dabei am häufigsten vertreten?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
 * ((A2.4.NAOK == "Y"))

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	50- bis 64-Jährige	65- bis 74-Jährige	75-Jährige und älter	Ehrenamtliche 50+ werden NICHT eingesetzt	Ehrenamtliche 50+ KÖNNEN NICHT eingesetzt werden
Führungs- bzw. Leitungsaufgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tätigkeiten in Kontakt mit der Klientel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informations- und Öffentlichkeitsarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vernetzungsarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrative bzw. Verwaltungstätigkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittelbeschaffung (Fundraising)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Falls Ehrenamtliche 50+ bestimmte Tätigkeiten nicht übernehmen, geben Sie bitte an, ob sie dies nicht können, weil die Tätigkeiten dafür beispielsweise nicht geeignet sind.

Abbildung 8: Frage zu Tätigkeiten Ehrenamtlicher 50 Jahre oder älter

Ziele des Einsatzes von Ehrenamtlichen (Frage 22). Organisationen können mit dem Einsatz von Ehrenamtlichen unterschiedliche Ziele verfolgen. Als Items für Angebote, zu denen ehrenamtliche Engagierte beitragen, wurden „Leistungen bzw. Angebote aufrechterhalten“, „zusätzliche Leistungen bzw. Angebote erbringen“, „Qualität von Leistungen bzw. Angeboten verbessern“ gewählt. Auf der Mitgestaltungsebene können Organisationen „Menschen Mitgestaltungsmöglichkeiten eröffnen“. Außerdem bestehen bei bestimmten Rechtsformen Vorgaben für ehrenamtlich besetzte Gremien, die das Item „Vorgabe der Satzung erfüllen“ erfasst. Des Weiteren können Organisationen durch Ehrenamtliche den Zugang zu Ressourcen erhalten. Dazu wurden folgende Ziele formuliert „Spezielle Kompetenzen von freiwillig Engagierten nutzen können, z. B. in Recht, Finanzen oder IT“, „Zunahme an finanzieller Unterstützung durch Dritte (z. B. Staat, Stiftungen, Spender/innen)“ und „Image in der Öffentlichkeit verbessern“. Immer wieder wird in der Diskussion laut, dass Organisationen Ehrenamtliche auch deswegen einsetzen, um „Kosten ein(zu)sparen“. Diese Ziele finden sich auch in den Items zu den Ressourcen Ehrenamtlicher 50+ wieder und weisen möglicherweise einen Zusammenhang zu den Tätigkeiten Engagierter auf. Einzelne Items orientieren sich an der WZB-Befragung (Priller et al., 2012, Fragebogen Frage D12).

Zielgruppen bei der Gewinnung Ehrenamtlicher (Frage 23). Wenn die Vielfalt der Aktiven von einer Organisation angestrebt wird, kann dies durch die Gewinnung bisher weniger vorhandener Gruppen gefördert werden. Hinzu kommt, dass beispielsweise Personen mit Migrationshintergrund oder sozial Schwächere schwerer zu gewinnen sind als andere Gruppen und einige Maßnahmen entsprechend erfolgreicher sein können als andere. Sprechen Nonprofit-Organisationen der Charta der Vielfalt bestimmte potenziell am Ehrenamt interessierte Zielgruppen an? In die Befragung wurden daher solche Zielgruppen aufgenommen, die tendenziell weniger als Ehrenamtliche in Nonprofit-Organisationen vorhanden sind. Bei den älteren Altersgruppen wurde differenzierter gefragt: Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen bis einschließlich 30 Jahre, Menschen zwischen 50 und 64 Jahren, Menschen zwischen 65 und 74 Jahren, Menschen ab 75 Jahren und sozial benachteiligte Menschen definiert als Personen, die bildungsfern sind, ein niedriges Einkommen haben oder arbeitslos sind. Als weitere Antwortmöglichkeiten konnten „Keine bestimmte Gruppe / alle gleichermaßen oder Keine Maßnahmen zur Gewinnung“ Ehrenamtlicher vorhanden angekreuzt, „andere“ Zielgruppen konnten ergänzt werden (offene Antwortmöglichkeit).

Ressourcen älterer Ehrenamtlicher (Fragen 25–28). Dieser Themenbereich bildete den Schwerpunkt der Befragung. Die Entwicklung und das Kategoriensystem zu den potenziellen Ressourcen älterer Engagierter aus Sicht von Nonprofit-Organisationen wurde in Kapitel 5.2 vorgestellt. Eine vierstufige Ratingskala, orientiert an der von Ortlieb und Sieben (2008a), wurde für die Bewertung der Gründe eingesetzt (trifft gar nicht zu, trifft eher nicht zu, trifft eher zu, trifft voll zu). Vorteil und Nachteil einer geraden Skalenzahl ist, dass sich die Teilnehmenden für eine Tendenz entscheiden müssen, da es eine Antwort in der Mitte für unentschiedene Einschätzungen nicht gibt. Hatte eine Organisation keine ehrenamtlich Engagierten, konnte sich dies aber zukünftig „ja“ oder „vielleicht“ vorstellen, wurde gefragt, warum ehrenamtlich Engagierte 50+ *zukünftig* wichtig für ihre Organisation sein könnten. Ihnen wurden dann die gleichen 25 Items wie den Organisationen mit Ehrenamtlichen 50+ zur Einschätzung vorgelegt.

Maßnahmen und Instrumente. Bei diesem Themenbereich geht es um die Praktiken der Organisation im Umgang mit ehrenamtlich Engagierten. Eine Fragestellung bezog sich auf die Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung Ehrenamtlicher; eine weitere fragte nach speziellen Maßnahmen für ältere Ehrenamtliche. Außerdem interessierte, welche Maßnahmen und Praktiken in den Organisationen zur Förderung von Vielfalt vorhanden sind und auf welche Zielgruppen diese sich ggf. beziehen.

Wenn ehrenamtlich Engagierte als wichtige Ressource wahrgenommen werden, gibt es möglicherweise Maßnahmen in den Nonprofit-Organisationen, die dazu beitragen sollen

Ehrenamtliche für die Organisation zu gewinnen bzw. sie zu halten (Frage 29). Vor dem Hintergrund einer Studie von Grieger et al. (2010) zu Bindungsstrategien bei Fach- und Führungskräften wurden Maßnahmen für diese Befragung adaptiert. Die Studie argumentiert auf der Basis des Ressourcenabhängigkeits-Ansatzes von Pfeffer und Salancik (1978) und des Ansatzes der Compliance-Beziehungen von Etzioni (1975): „Organisationale Entscheidungsträger wählen solche Bindungsstrategien, die sie als am besten geeignet erachten, den Zufluss und den Erhalt kritischer Ressourcen zu gewährleisten“ (Grieger et al., 2010, S. 342). In der Studie wurden fünf Bindungsstrategien herausgearbeitet: Zwang, Anreize, Normen, Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte und Wissensmanagement. Für diese Befragung wurden acht vergleichbare Maßnahmen, die als Bindungsstrategien verstanden werden können, ausgewählt und abgefragt. Die Bindungsstrategie *Zwang* macht im Engagementkontext keinen Sinn, da es hier um freiwillige Tätigkeiten und nicht um vertragliche Verpflichtungen geht. Die Bindungsstrategie *Anreize* wurde über „Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten für Ehrenamtliche, Verantwortung, Handlungsspielräume“, „Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung“, „Kostenlose Nutzung der Infrastruktur der Organisation“, „Vergünstigungen für Ehrenamtliche“ und „Zahlung von Aufwandsentschädigungen, die über Kostenerstattungen hinausgehen“ operationalisiert. Für die Bindungsstrategie *Normen* gab es das Item „Auszeichnungen oder Feste für Ehrenamtliche“. Weitere Items waren „Systematische Gewinnung neuer Ehrenamtlicher“, analog zur Strategie Gewinnung von Fach- und Führungskräften zur Reduzierung von Abhängigkeiten aus Sicht der Organisation. Wissensmanagement soll dazu beitragen, Wissen von Fach- und Führungskräften bzw. hier Ehrenamtlichen in der Organisation festzuhalten. Dafür wurde das Item „Systematisches Wissensmanagement“ formuliert. Die Formulierungen „Kostenlose Nutzung der Infrastruktur der Organisation“ und „Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung“ wurden von dem ZiviZ-Fragebogen übernommen (Krimmer & Priemer, 2013a, S. 91). Der ZiviZ-Fragebogen zählt des Weiteren mehrere finanzielle Vergütungen auf, die hier mit einer übergeordneten Formulierung „Zahlung von Aufwandsentschädigungen, die über Kostenerstattungen hinaus gehen“ allgemein erfragt wurden. Da von besonderem Interesse war, inwieweit diese Maßnahmen und Instrumente an Ehrenamtliche 50+ gerichtet sind, wurde ihr Vorhandensein indirekt über die Antwortkategorien „NUR an Ehrenamtliche 50+“, „AUCH an Ehrenamtliche 50+“ und „NICHT an Ehrenamtliche 50+“ erfragt. Alternativ konnte „Maßnahme gibt es nicht“ angekreuzt werden.

Für die Gruppe, die in dieser Arbeit im Fokus steht, wurde in einer gesonderten Frage nach weiteren Maßnahmen oder Instrumenten gefragt, die sich speziell an ehrenamtlich

Engagierte 50+ richten (Fragen 30–31). Bei Beantwortung dieser Filterfrage mit „Ja“ wurde um die Benennung entsprechender Maßnahmen gebeten.

Zum Themenfeld Förderung von Vielfalt wurden für diese Befragung die in der Untersuchung von Ortlieb und Sieben (2010) zu Personen mit Migrationshintergrund abgefragten Maßnahmen übernommen (Frage 32). Sie stellen zunehmende Institutionalisierungsgrade mit zunehmender Reichweite von Maßnahmen dar: „Punkte zur Vielfalt stehen in der Philosophie, in der Satzung, im Leitbild oder Ähnlichem“, „Beauftragte/Arbeitskreis oder Ähnliches für Vielfalt“ und „Systematisches Management-Programm für Vielfalt“. Hierbei interessierte insbesondere, ob sich die Maßnahmen neben anderen Gruppen auch an Ehrenamtliche richten. Als Zielgruppen der Maßnahmen, die mit dem Ankreuzen auch das Vorhandensein der Maßnahme bedeuten, wurden abgefragt: „Nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen“, „Ehrenamtliche“, „Mitglieder“, „Kunden/Nutzer/Klienten“, „Kooperationspartner“, „Auftraggeber“ und „Keine bestimmte Gruppe“. Für den Fall, dass es die Maßnahme nicht gab, sollte „Maßnahme nicht vorhanden“ angekreuzt werden.

Die Beziehungen zur Umwelt spielen im Ressourcenabhängigkeits-Ansatz eine wichtige Rolle. Vor diesem Hintergrund wurden zentrale Aspekte für Nonprofit-Organisationen in die Befragung aufgenommen: *Wettbewerb mit anderen Organisationen* (Fragen 33–34). Auch Nonprofit-Organisationen können in Konkurrenz mit ihrer Umwelt stehen. In Anlehnung an die WZB-Befragung (Frage G1 und G2) wurde zunächst mit einer Filterfrage nach dem Vorhandensein von Wettbewerb mit anderen privaten oder staatlichen Organisationen gefragt. Bei einer positiven Antwort wurde daraufhin konkreter gefragt, mit welchen Organisationen ein Wettbewerb um welche Ressourcen besteht (vgl. Abbildung 9).

34 [C2.1] Mit welchen Organisationen steht Ihre Organisation im Wettbewerb und um welche Ressourcen?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
 * ((C2.NAOK == "Y"))

	Öffentliche Mittel	Weitere finanzielle Mittel (z. B. Spenden, Stiftungsgelder)	Nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen	Ehrenamtliche	Mitglieder	Kunden/ Nutzer/ Klienten
Nonprofit-Organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentliche, staatliche Einrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmen der Privatwirtschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mehrfachnennungen möglich.

Abbildung 9: Frage zum Wettbewerb mit anderen Organisationen

Finanzierung (Frage 35). Die finanzielle Situation von Nonprofit-Organisation ist häufig angespannt. Mit kleinen Umformulierungen und einer Ergänzung wurden in Orientierung an der WZB-Befragung (Frage H3) und dem ZiviZ-Survey (Frage 39) folgende

Finanzierungsarten abgefragt: „Öffentliche Mittel“, „Projektzuwendungen durch Stiftungen oder gemeinnützige Organisationen“ (ergänzt), „Spenden/Sponsoringgelder“, „Leistungsentgelte“, „Weitere selbsterwirtschaftete Mittel“. Auf einer vierstufigen Ratingskala wurde nach der Wichtigkeit der Finanzierungsquellen für die Organisation gefragt (unwichtig, eher unwichtig, eher wichtig, wichtig).

Gremien und Organe (Frage 36). Gremien geben Aufschluss über die Entscheidungsstrukturen und ihre Besetzung in Organisationen. Die verschiedenen Gremien wurden von der WZB-Befragung übernommen, jedoch wurde im Rahmen der Antwortmöglichkeiten etwas anders vorgegangen. Hier sollte die Besetzung der Gremien benannt werden: „mehrheitlich nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen“, „mehrheitlich Ehrenamtlich“, „gleiche Anteile“. Ggf. konnte „nicht vorhanden“ für die einzelnen Gremien oder Organe angegeben werden.

Tätigkeitsfeld der Organisation (Frage 37). Der Auswahlliste zu den Tätigkeitsfeldern liegt die International Classification of Nonprofit-Institutions (ICNPO) zugrunde (Salomon & Anheier, 1996, S. 7), die auch im ZiviZ-Survey (Tamm, Hubrich, Spengler & Krimmer, 2013, S. 6) und der WZB-Befragung (Priller et al., 2012, S. 13) Anwendung fand. Teilweise wurden ebenfalls Beispiele von Tamm et al. (2013, S. 6) übernommen. Auch wenn Nonprofit-Organisationen in mehreren Tätigkeitsfeldern aktiv sein können, sollte nur ein Tätigkeitsfeld angegeben werden, in dem die Organisation hauptsächlich engagiert ist. Es gab die offene Antwortmöglichkeit „Sonstiges“.

Organisationsmerkmale. Die Rechtsform gehört ebenfalls zu den allgemeinen Organisationsmerkmalen, die üblicherweise erhoben werden, um die Stichprobe zu beschreiben (Frage 38). Die Auswahlliste der Rechtsformen orientierte sich an den in der Auswahlgesamtheit vorgefundenen Rechtsformen. Für den Fall, dass es Abweichungen geben sollte, war im Feld „Andere“ eine offene Antwort möglich.

Der steuerrechtliche Status wurde zur Überprüfung des Status als Nonprofit-Organisation in dem verwendeten Verständnis erhoben (Frage 39). Die Formulierung der gesamten Frage inklusive der Antwortmöglichkeiten entstammt der WZB-Befragung (Frage A5). Der ZiviZ-Survey hat ausschließlich nach der Rechtsform gefragt (Krimmer & Priemer, 2013b, S. 11).

Die Position der befragten Person gibt Auskunft über die Informationsebene und –perspektive (Fragen 40–41). Neben den Antwortkategorien „Vorstandsmitglied“ und „Geschäftsführung“, die auch im ZiviZ-Survey (Frage 60) und ähnlich in der WZB-Befragung (Frage I 3) vorhanden waren, wurde „Leitung Personal“ und „Leitung Kommunikation/Marketing“ zur Auswahl gegeben, da in diesem Bereich häufig die Ansprechpersonen für die Charta der Vielfalt sind. Falls damit noch keine zutreffende

Antwortmöglichkeit gegeben war, konnten die Befragten „Andere“ ankreuzen. In der Anschlussfrage wurde erfragt, ob die Position hauptamtlich oder ehrenamtlich ausgeübt wird.

Abschluss (Fragen 42–45). Zum Abschluss gab es die Möglichkeit in einem offenen Feld weitere Anmerkungen zur Organisation und der Befragung zu machen. Des Weiteren wurde den Teilnehmenden angeboten eine Zusammenfassung der Ergebnisse zu erhalten und eine entsprechende Emailadresse für die Zusendung anzugeben.

Da die Online-Befragung auch das Anliegen verfolgte potenzielle Organisationen für qualitative Interviews zu identifizieren und zu gewinnen, wurden die Teilnehmenden nach ihrer Bereitschaft für Interviews gefragt. Die Teilnehmenden konnten die Anfrage mit *Ja* oder *Nein* (Filterfrage) beantworten und bei einer positiven Beantwortung die Kontaktdaten hinterlassen.

6.3.3 Auswertung

Die Daten der Online-Befragung wurden zur Auswertung in SPSS (Versionen 22 und 23) exportiert und in Vorbereitung auf die Auswertung aufbereitet. Die einzelnen Schritte sind im Folgenden beschrieben.

Um mit der Datenauswertung beginnen zu können, fand zunächst eine Überprüfung des Datensatzes auf Vollständigkeit und Fehler hin statt. Ziel des Arbeitsschrittes Datenaufbereitung war es die Datenqualität zu erhöhen, Auswertungsmöglichkeiten zu optimieren und damit insgesamt die Ergebnisqualität zu verbessern.

Die verbliebenen 50 Datensätze wurden auf ihre Vollständigkeit und Plausibilität hin geprüft. Im Zuge der Datenaufbereitung stellte sich die Frage, ob die vorgefundenen Fehler (bei zukünftigen Erhebungen) zu vermeiden wären. Der einfachste Weg wäre zwar vollständig auf Zahlenangaben zu verzichten. Damit würde jedoch ein ganzer Themenbereich entfallen. Vor allem um großen Organisationen entgegenzukommen, können Anteilsangaben sinnvoll sein. Möglicherweise kann sogar behauptet werden, dass durch zur Auswahl stehende Angabenformate Inkonsistenzen eher aufgedeckt werden können.

Im Anschluss an die Datenbereinigung wurden für die Vorbereitung der Auswertung außerdem Variablen auf Basis der – teilweise korrigierten – Anzahlangaben neu berechnet. Aus den einzelnen Altersgruppenangaben für die nicht-ehrenamtlichen und die ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ wurde jeweils die Summe errechnet und für die weiteren Berechnungen genommen, statt der als Variable abgefragten Gesamtanzahl. Ebenso wurde mit der Neuberechnung von Anteilen für die nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ und die ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+, ihren einzelnen Altersgruppen und die Merkmale Geschlecht, Migrationshintergrund, Rente/Pension, Erwerbstätigkeit,

Arbeitslosigkeit, alleinstehend/verwitwet verfahren. Darüber hinaus wurde eine ganze Reihe neuer Variablen gebildet wie beispielsweise für die Bildung von Größenklassen und das Vorhandensein von Maßnahmen. Nicht relevante Variablen, die das Online-Befragungs-Tool selber hervorgebracht hat, wurden gelöscht sowie neue Variablen gebildet, wo dies für die Auswertung sinnvoll war (z. B. Berechnung von Summen- und Anteilswerten, Bildung von Klassen bei der Anzahl von Ehrenamtlichen). Die Auswertung erfolgte mit SPSS, wobei den Analysen aufgrund der Datenlage überwiegend Häufigkeiten zu Grunde liegen.

6.4 Qualitative Untersuchung

In einem zweiten Schritt wurden qualitative Interviews in solchen Organisationen geführt, die ältere Ehrenamtliche einsetzen und sich in der Online-Befragung zu einem Gespräch bereit erklärten.

6.4.1 Stichprobe

Die Stichprobe wurde über die Teilnehmenden der Online-Befragung gewonnen. Vierzehn Organisationen erklärten sich in der Online-Befragung für Interviews bereit. Vier Organisationen waren Dachverbände, bei denen deutlich war, dass allein der Vorstand aus Ehrenamtlichen besteht, die Organisation selbst aber weitgehend hauptamtlich arbeitet. Die verbleibenden zehn Organisationen wurden zunächst per Email und dann telefonisch kontaktiert. Alle zehn Organisationen antworteten positiv auf die Interviewanfrage und Interviewtermine konnten mit den Leitungspersonen vereinbart werden. Im Rahmen der Kontaktaufnahme wurde angefragt, ob außerdem die Möglichkeit bestünde Ehrenamtliche 50+ selbst zu befragen. In sechs Organisationen konnten ein bis drei Interviews mit Ehrenamtlichen 50+ durchgeführt werden. Die interviewten Organisationen hatten in sieben Bundesländern ihren Sitz, davon zwei in den neuen Bundesländern. Der Aktivitätsbereich war lokal bis bundesweit, ebenso waren Mitglieder und Ehrenamtliche lokal bis bundesweit verstreut.

Die Zusammensetzung und Position der Interviewten sowie das Tätigkeitsfeld ihrer Organisation sind in Tabelle 8 dargestellt.

Tabelle 8: Geführte Interviews im Überblick

<i>Organisation</i>	<i>Interviews Leitung</i>	<i>Interviews Ehrenamtliche 50+ (Alter)</i>	<i>Tätigkeitsfeld der Organisation</i>
1	Geschäftsführung, hauptamtlich Freiwilligenkoordination, hauptamtlich	Keine Interviews	Soziale Dienste
2	Vorstand, ehrenamtlich	Vorstand (gleiche Person), (57 J.)	Internationale Aktivitäten
3	Geschäftsführung, hauptamtlich	Aufsichtsrat (75 J.) Aufsichtsrat (59 J.)	Bildung und Forschung
4	Vorstand, hauptamtlich	Vorstand (56 J.) Vorstand (59 J.) Vorstand (65 J.)	Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
5	Geschäftsführung, ehrenamtlich	Keine Interviews	Soziale Dienste
6	Geschäftsführung, ehrenamtlich	Vorstand (52 J.)	Soziale Dienste
7	Geschäftsführung, ehrenamtlich	Vorstand (60 J.)	Sonstiges (Bildung)
8	Vorstand, ehrenamtlich	Keine Interviews	Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
9	Vorstand, ehrenamtlich	Operativ tätig (52 J.)	Soziale Dienste
10	Geschäftsführung, hauptamtlich Freiwilligenkoordination, hauptamtlich	Keine Interviews	Gesundheitswesen

Die zehn interviewten Personen aus der Leitungsebene, vier Hauptamtliche und sechs Ehrenamtliche, waren in geschäftsführender Position, im Vorstand als Mitglied oder Vorsitzende, als sie an der Befragung teilnahmen. Darunter waren vier Frauen und sechs Männer, einer davon mit Migrationshintergrund. Einige Interviewpartner/innen nannten im Laufe des Gespräches ihr Alter. Mit Schätzungen des Alters bei den anderen Interviewpartnern/innen lag die Altersspanne zwischen 42 und ca. 65 Jahren, zwei Personen waren jünger als 50 Jahre (vgl. Tabelle 9). Sechs Interviewpartner/innen haben die Organisation mitgegründet und aufgebaut, zwei weitere haben zwar nicht die Organisation gegründet, aber wesentlich bei strukturellen Veränderungen mitgewirkt. Alle Interviewpartner/innen der Leitungsebene waren also Experten/innen für ihre Organisation. In zwei Organisationen gab es hauptamtliche Freiwilligenkoordinationen. Eine hat 130 und die andere 450 ehrenamtlich Engagierte betreut.

Neun Interviews wurden mit ehrenamtlich Engagierten 50 Jahre oder älter geführt, wobei eine Person ebenfalls als Leitungsperson interviewt wurde. Ein weiteres geführtes Interview wurde nicht in die Auswertungen aufgenommen, da sich während des Interviews herausstellte, dass die Person unter 50 Jahre alt war. Die anderen interviewten Ehrenamtlichen waren zwischen 52 und 75 Jahre alt, drei Frauen und sechs Männer und zwei mit Migrationshintergrund (vgl. Tabelle 9). Sieben Interviewte hatten einen akademischen Abschluss, einer hat die Fachschule besucht, ein anderer die Hauptschule. Alle interviewten Personen waren verheiratet, davon zwei bereits geschieden. Vier Interviewpartner/innen waren (Früh-)Rentner/innen bzw. in Pension, zwei erwerbslos, eine Hausfrau und

zwei Erwerbstätige (einmal geringfügig beschäftigt). Alle bis auf eine Person waren u. a. in einer Leitungsfunktion, daneben übernahmen sie meist noch operative Aufgaben. Dass die Leitungspersonen auf die Interviewanfrage mit Ehrenamtlichen 50+ vor allem Vorstandsmitglieder vermittelten, kann vermutlich u. a. darauf zurückgeführt werden, dass zu diesen ein engerer, direkter Kontakt besteht als zu anderen Ehrenamtlichen. Des Weiteren sind in Vorstandsfunktionen tendenziell eher ältere Menschen tätig.

Tabelle 9: Interviewte Personen nach verschiedenen Merkmalen

<i>Merkmale</i>	<i>Interviews Leitung/ Freiwilligenkoordination</i>	<i>Interviews Ehrenamtliche 50+</i>
Geschlecht	5 Frauen 7 Männer	3 Frauen 6 Männer
Altersspanne	ca. 30 bis ca. 65 Jahre	52 bis 75 Jahre
Migrationshintergrund	1 Person (Mann)	2 Personen (1 Mann, 1 Frau)

6.4.2 Datenerhebung

Die Interviews wurden im Zeitraum von August bis Oktober 2013 geführt. Ein Pre-Test-Interview erfolgte vorab außerhalb des Samples, worauf der Interviewleitfaden an einigen Stellen überarbeitet wurde. Bis auf ein Telefoninterview mit der Leitungsebene einer Organisation fanden die Interviews persönlich, meist in den Räumlichkeiten der Organisation, statt. Die Interviews mit Leitungspersonen dauerten zwischen 40 und 105 Minuten, die Interviews mit den Ehrenamtlichen zwischen 21 Minuten und fast zwei Stunden.

Drei Interviewleitfäden wurden entwickelt, die jeweils die Perspektive und die Kenntnisbereiche der Interviewten als Vertreter/in der Leitungsebene, Freiwilligenkoordination und Ehrenamtliche 50+ berücksichtigten. Die Leitungspersonen wurden zur Personalstruktur Ehrenamtlicher 50+ und ihrer Entwicklung, zu Einsatzbereichen für ältere Ehrenamtliche, zur Wichtigkeit von Ressourcen älterer Ehrenamtlicher mit Beispielen, Praktiken im Umgang mit Ehrenamtlichen, zu Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Mitgestaltungsmöglichkeiten sowie zur Zukunft des Einsatzes älterer Ehrenamtlicher befragt. Freiwilligenkoordinatoren bekamen Fragen zu diesen Themen für ihren jeweiligen zuständigen Bereich gestellt. Bei den Ehrenamtlichen 50+ interessierte ihre Perspektive auf die Ressourcen Ehrenamtlicher 50+, die Praktiken im Umgang mit Ehrenamtlichen, die Mitgestaltungsmöglichkeiten und Weiterentwicklungsbedarfe. Im Kern waren die Themenbereiche einheitlich und an der Online-Befragung orientiert. Tabelle 10 zeigt wie sich die Themen in den drei Interviewleitfäden wiederfinden. Der Leitfaden diente

zur Orientierung und Vergleichbarkeit; die Reihenfolge der Fragen wurde dem Gesprächsverlauf angepasst. Zum Ende wurden die Interviewpersonen ermuntert ihnen wichtig erscheinende Punkte zu nennen, die bisher noch nicht zur Sprache kamen

Tabelle 10: Themenbereiche der Interviewleitfäden

<i>Themenbereich</i>	<i>Interviewgruppe (Leitung, Freiwilligenkoordination, Ehrenamtliche 50+) Fragen</i>
Personalstruktur	<p>Leitung Anzahl Ehrenamtlicher 50+ und ihre Entwicklung in den letzten 10 Jahren, seit wann gibt es Ehrenamtliche 50+ in der Organisation</p> <p>Freiwilligenkoordination Anzahl Ehrenamtlicher (50+) im Zuständigkeitsbereich</p> <p>Ehrenamtlich Engagierte 50+ Beginn des Engagements, Alter</p>
Tätigkeiten	<p>Leitung und Freiwilligenkoordination Einsatzbereiche Ehrenamtliche 50+, Bereiche, in denen Ehrenamtliche 50+ nicht eingesetzt werden</p> <p>Ehrenamtlich Engagierte 50+ Aktuelle und bisherige Tätigkeiten, Kontakt mit Klientel</p>
Ressourcen	<p>Leitung und Freiwilligenkoordination In der Online-Befragung angegebene Gründe, warum Ehrenamtliche 50+ wichtig für die Organisation sind mit Beispielen, Ergänzungen, Unterschiede bei Altersgruppen 50–64, 65–74, 75+, Bedeutung weiterer Vielfaltsmerkmale (Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, sexuelle Identität, andere)</p> <p>Ehrenamtlich Engagierte 50+ In der Online-Befragung angegebene Gründe, warum Ehrenamtliche 50+ wichtig für die Organisation sind und ihr Nutzen für die Tätigkeit mit Beispielen, Unterschiede bei Altersgruppen 50–64, 65–74, 75+, Bedeutung weiterer Vielfaltsmerkmale (Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, sexuelle Identität, andere)</p>
Maßnahmen und Instrumente	<p>Leitung und Freiwilligenkoordination Gewinnung, Auswahl, Einarbeitung und Begleitung, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Bindung, Fluktuation</p> <p>Ehrenamtlich Engagierte 50+ Zugang zum Ehrenamt, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Bindung</p>
Vielfalt und Partizipation	<p>Leitung Leitbilder, Konzepte oder Programme zur Förderung von Vielfalt, Chancengleichheit oder Antidiskriminierung, Sensibilisierung von Ehrenamtskoordinatoren für Vielfalt, Mitgestaltungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten für Ehrenamtliche</p> <p>Freiwilligenkoordination Sensibilisierung von Ehrenamtskoordinatoren für Vielfalt, Mitgestaltungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten für Ehrenamtliche</p> <p>Ehrenamtlich Engagierte 50+ Soziale Integration, andere Behandlung aufgrund des Alters, Wahrnehmung von Leitbildern, Konzepten oder Programmen zur Förderung von Vielfalt, Maßnahmen von Bedeutung für engagierte Ältere, Mitgestaltungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten</p>
Zukunft	<p>Leitung, Freiwilligenkoordination und ehrenamtlich Engagierte 50+ Zukünftige Tätigkeitsbereiche für Ehrenamtliche 50+, Bedarf für Veränderungen von Maßnahmen im Umgang mit Ehrenamtlichen 50+</p>
Allgemeine Organisations- bzw. Projektangaben	<p>Leitung (Informationen teilweise aus Online-Befragung, Internetauftritt entnommen) Gründungsjahr, Tätigkeitsfeld, wichtigste Angebote, Tätigkeitsraum, primäre Nutznießer, Werte/Mission, Gesamtzahl nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen, Gesamtzahl ehrenamtlich Engagierte, Anzahl Ehrenamtliche 50+, Anzahl Mitglieder,</p>

	Rechtsform, Finanzierung, Verbandsmitgliedschaften, wichtige Kooperationen/Netzwerke, Jahr der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt Freiwilligenkoordination Beginn des Projektes, Tätigkeitsfeld, wichtigste Angebote, Tätigkeitsraum, primäre Nutznießer, Werte/Mission, Gesamtzahl nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen, Gesamtzahl ehrenamtlich Engagierte, Anzahl Ehrenamtliche 50+, Anzahl Mitglieder, Rechtsform, Finanzierung, Verbandsmitgliedschaften, wichtige Kooperationen/Netzwerke, Jahr der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt
Angaben zur Interviewperson	Leitung und Freiwilligenkoordination Name, Position, hauptamtlich/ehrenamtlich, Kontaktdaten Ehrenamtlich Engagierte 50+ Name, Alter, Geschlecht, höchster Bildungsabschluss, erwerbstätig/arbeitslos, Rente/Pension, Familienstand, Jahr des Beginns der ehrenamtlichen Tätigkeit in der Organisation, Tätigkeit(en), Kontaktdaten
Interviewinformationen	Datum, Dauer

Um die Interviews gezielter und ergänzender statt wiederholend zur Online-Befragung zu führen, wurde der Datensatz der Online-Befragung der jeweiligen Organisation in Vorbereitung auf die Interviews hin ausgewertet. Das Einverständnis dafür wurde bei der telefonischen Terminvereinbarung geholt. Insbesondere ging es dabei um die Ressourcen Ehrenamtlicher 50+. Vor allem aus zeitlichen Gründen wurden in den Interviews vorwiegend die Ressourcen angesprochen, welche in der Online-Befragung als wichtig eingeschätzt wurden. Dem Internetauftritt der Organisationen wurden vorab relevante Informationen entnommen und als Notizen in den Leitfaden vermerkt. Mit Einverständnis der Interviewten wurde das Interview aufgezeichnet.

6.4.3 Auswertung

Die Interviews wurden weitgehend vollständig nach „einfachen Transkriptionsregeln“ (Dresing & Pehl, 2012, S. 25 ff.) verschriftlicht, bei denen der Text geglättet und beispielsweise Wiederholungen nicht transkribiert wurden. Im Rahmen dieses Arbeitsschrittes wurden die Interviews auch anonymisiert. Die Auswertung erfolgte in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2009). Das Kategoriensystem basiert auf den Themen des Interviewleitfadens. Ein Kodierleitfaden mit Ankerbeispielen wurde in Excel erstellt und begleitend zum Kodieren erweitert. Das Kodieren selbst erfolgte computergestützt mit der Software Atlas.ti (Version 7). Die Transkriptionen wurden in Atlas.ti eingelesen und interessierenden Textpassagen ein oder mehrere entsprechende Codes zugeordnet (vgl. Abbildung 10). Für die Interviews mit der Leitungsebene und den Ehrenamtlichen wurde jeweils eine eigene Hermeneutische Einheit (HU) erstellt.

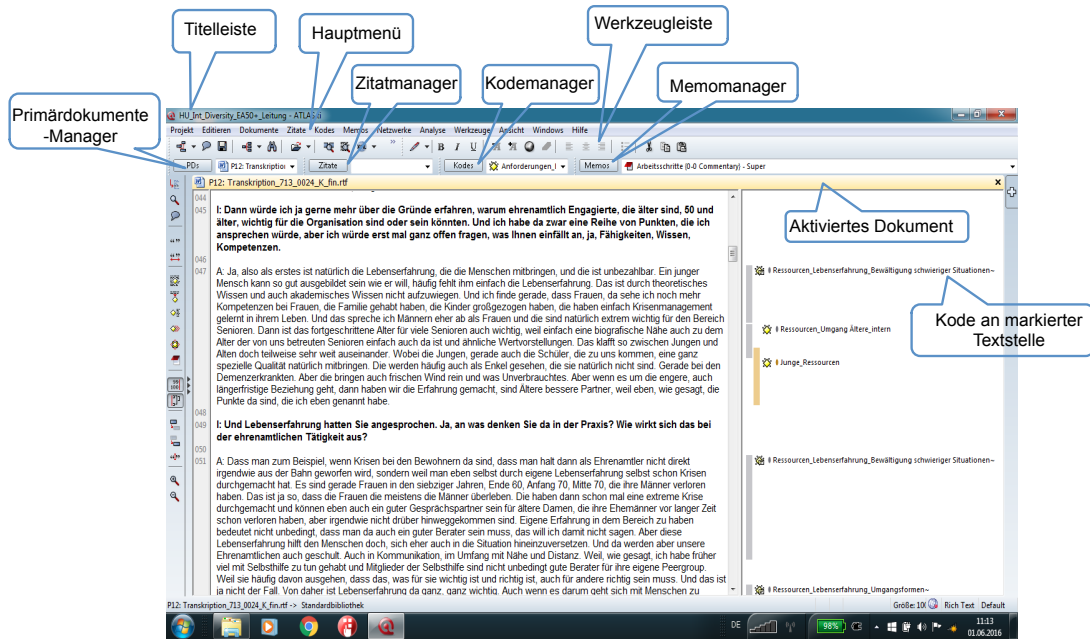


Abbildung 10: Atlas.ti HU-Editor mit Primärdokument und Erläuterungen

Die folgende Abbildung 11 zeigt den geöffneten Kodemanager. Insgesamt 253 Codes

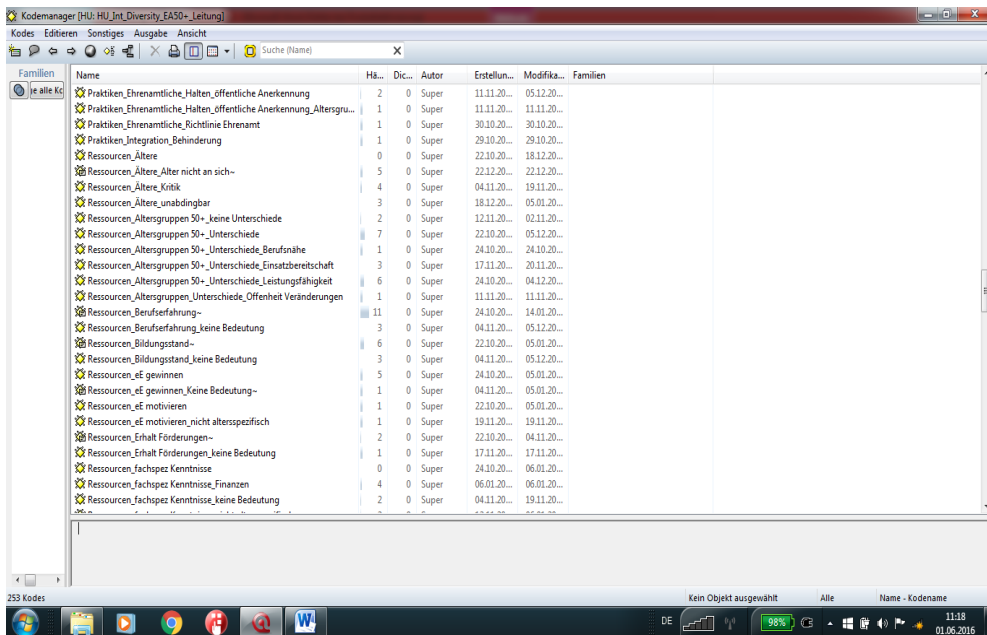


Abbildung 11: Kodemanager geöffnet

wurden im Verlauf der Auswertung erstellt. Die zweite Spalte nach dem Namen des Codes gibt die Häufigkeit der Verwendung des jeweiligen Codes an. Hier sind deutliche Unterschiede erkennbar.

7 Ergebnisse

Die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Erhebung überschneiden sich thematisch sehr stark. Ihre integrative Darstellung erscheint gewinnbringend, da die qualitativen Daten die quantitativen Daten veranschaulichen und einen tieferen Einblick ermöglichen.

Tabelle 11 zeigt einen Überblick über die Zusammensetzung der in die Auswertung einbezogenen Datensätze. Von den 50 an der Online-Befragung teilnehmenden Unterzeichnern der Charta der Vielfalt aus dem Segment Vereine/Verbände/Stiftungen setzten 43 Organisationen Ehrenamtliche ein, in 36 davon gab es Ehrenamtliche im Alter von 50 Jahren und älter. In zehn Organisationen, die Ehrenamtliche 50+ einsetzten, wurden im Anschluss an die Online-Befragung insgesamt 21 leitfadengestützte Interviews geführt.

Tabelle 11: In die Auswertung einbezogene Datensätze der quantitativen und qualitativen Erhebung

Online-Befragung (quantitativ)	50 Nonprofit-Organisationen, davon - 43 Nonprofit-Organisationen mit ehrenamtlich Engagierten und davon 36 Nonprofit-Organisationen mit ehrenamtlich Engagierten 50+
Interviews (qualitativ)	21 Interviews in 10 Nonprofit-Organisationen, davon - 10 Interviews mit Leitungsebene (haupt- und ehrenamtlich) - 2 Interviews mit Freiwilligenkoordination (hauptamtlich) - 9 Interviews mit Ehrenamtlichen 50+ aus sechs Nonprofit-Organisationen

Zur besseren Unterscheidung sind in den folgenden Abschnitten bei der Darstellung der qualitativen Ergebnisse die Zitate aus den Interviews mit Organisationsleitungen in Kästchen auf der linken Seite und die Zitate von Interviewten 50+ in Kästchen auf der rechten Seite eingerückt formatiert.

7.1 Beschreibung der befragten Nonprofit-Organisationen

Dieser Abschnitt widmet sich allgemeinen Informationen zu den befragten Organisationen. Als allgemeine Organisationsmerkmale wurden die Rechtsform, der steuerrechtliche Status und das Tätigkeitsfeld erhoben. Des Weiteren interessierte die Position der Antwortenden.

Aus Ressourcenabhängigkeits-Perspektive spielt die Umwelt als Quelle von Ressourcen eine zentrale Rolle für Organisationen. Konkret wurden die Organisationen nach ihrer Wettbewerbssituation und ihren Finanzierungsquellen befragt.

Die Frage nach Gremien und Organe sollte Einblick in die Entscheidungsstrukturen gewähren.

7.1.1 Rechtsform, steuerrechtlicher Status und Tätigkeitsfeld

Der Verein stellte sowohl bei den quantitativ als auch bei den qualitativ befragten Organisationen die häufigste Rechtsform dar (vgl. Abbildung 12). Die beiden Organisationen, welche in der quantitativen Befragung „Sonstiges“ angekreuzt haben, nannten als Rechtsform Gewerkschaft und Stiftung öffentlichen Rechts bei der offenen Antwortmöglichkeit.

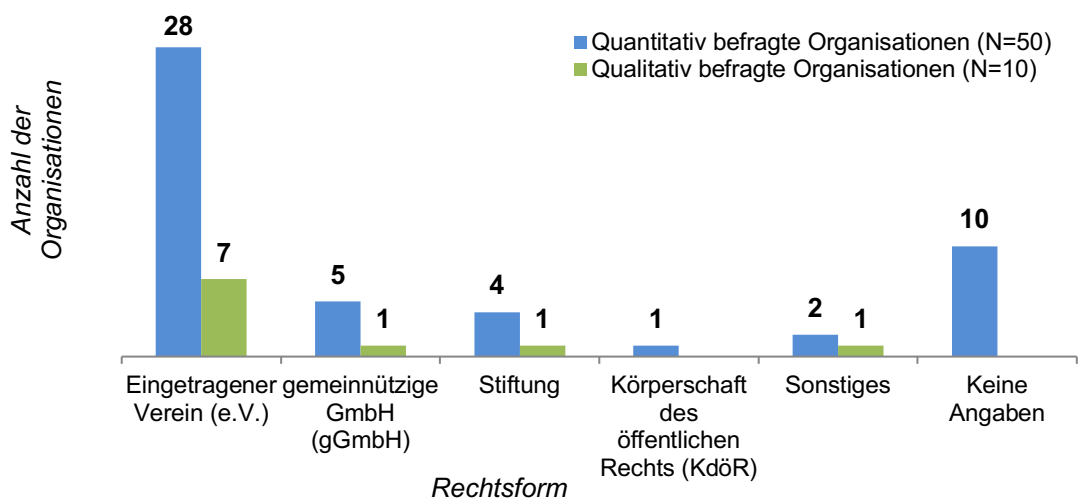


Abbildung 12: Anzahl der Organisationen nach ihrer Rechtsform

Die Verteilung der Rechtsformen entspricht hinsichtlich der Dominanz der Vereine derer der WZB-Befragung (Priller et al., 2012, S. 12) und des ZiviZ-Surveys (Krimmer & Priemer, 2013b, S. 13). Anders als in der vorliegenden Stichprobe war in beiden Befragungen der Anteil der Stiftungen unter den an der Befragung teilnehmenden Organisationen etwas über dem der gemeinnützigen GmbHs.

Dem Verständnis von Nonprofit-Organisationen liegt in dieser Arbeit das Kriterium der Nicht-Gewinnorientierung zugrunde. Da hierfür die Rechtsform alleine noch nicht aussagekräftig ist, wurde des Weiteren nach dem steuerrechtlichen Status gefragt. Zwei der drei für eine Nicht-Gewinnorientierung der Organisation zur Auswahl gestellten Items, wurden von den Befragungsteilnehmenden angekreuzt. 36 Organisationen antworteten, dass sie steuerbegünstigt seien, weil sie gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche

Zwecke verfolgen. Vier Organisationen waren zwar nicht steuerbegünstigt, aber verwenden Gewinne ausschließlich für satzungsgemäße Zwecke (vgl. Abbildung 13).

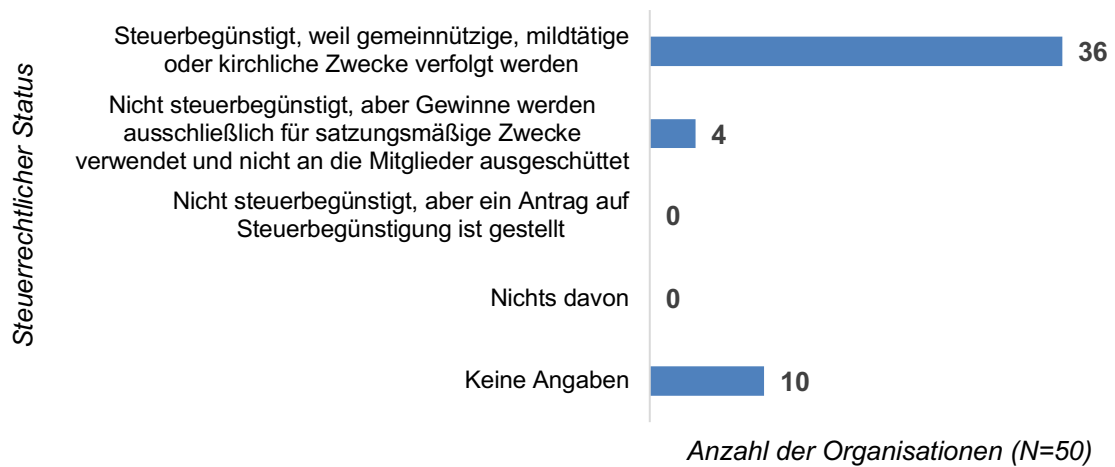


Abbildung 13: Anzahl der Organisationen nach ihrem steuerrechtlichen Status

Anhand der Rechtsform ergänzt um den steuerrechtlichen Status, kann für die antwortenden 40 der 50 Organisationen eine Einordnung als Nonprofit-Organisation bestätigt werden. Die Organisationen, welche die Fragen zur Rechtsform und zum steuerrechtlichen Status nicht beantwortet haben, wurden trotzdem in der Stichprobe behalten. Zum einen wurde bei der Erstellung der Kontaktliste für die Einladung zur Online-Befragung auf die Rechtsform geachtet. Zum anderen gab es Hinweise, dass sich die angeschriebenen Organisationen durch die gegebenen Informationen selbst selektiert haben. Zwei Nicht-Teilnahmen an der Online-Befragung wurden damit begründet, dass sie keine Nonprofit-Organisationen im Sinne der Befragung seien. Ein Blick auf die zehn Organisationen, die keine Angaben zu ihrem steuerlichen Status machten, zeigt, dass alle Antworten zu den letzten Fragen der Online-Befragung nach Organisationsmerkmalen fehlen.

Für die Organisationen der qualitativen Stichprobe konnte die Einordnung als Nonprofit-Organisation bestätigt werden.

40 der 50 befragten Organisationen gaben ihr Tätigkeitsfeld an. Dabei wurden insgesamt nur neun von zwölf zur Auswahl gestellten Tätigkeitsfelder angekreuzt (vgl. Abbildung 14). Trotz der differenzierten Antwortmöglichkeiten für ein Tätigkeitsfeld nutzten acht Organisationen die Option Sonstiges und nannten darunter: Bildung von Mitarbeitenden in Verwaltung, Schulen, Unternehmen, Berufsausbildung, Museen, Katastrophenschutz, Integration, Migration, Erwachsenenbildung, Wohlfahrtspflege (Soziales, Altenhilfe, Kinder, Jugend), Kindertagesstätten, Beratung zu allen Fragen der Weiterbildung, historisch-politische Bildung.

In der qualitativen Erhebung waren sechs von neun Tätigkeitsfeldern vertreten, am häufigsten vier Organisationen der Sozialen Dienste (vgl. Abbildung 14).

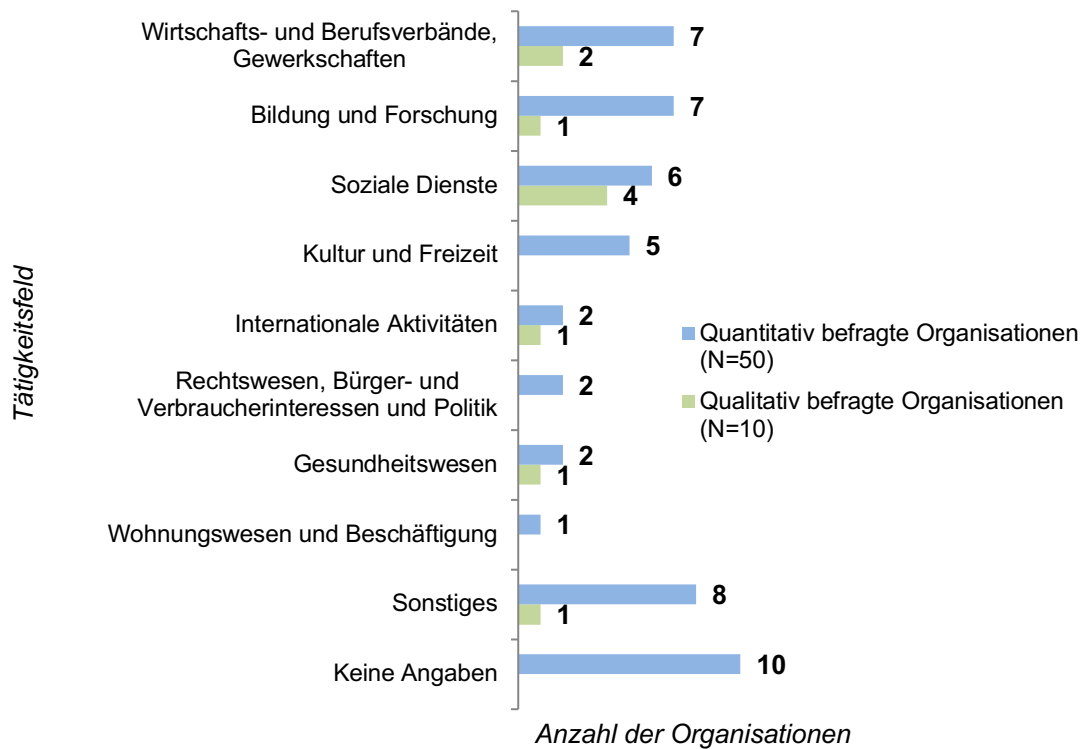


Abbildung 14: Anzahl der Organisationen nach ihrem Tätigkeitsfeld

7.1.2 Gegenüberstellung von Auswahlgesamtheit und Stichprobe

Im Folgenden wird die den Auswertungen zugrundeliegende Stichprobe der Auswahlgesamtheit, d. h. den zur Online-Befragung eingeladenen Organisationen, gegenübergestellt.

Tabelle 12: Organisationen nach ihrer Rechtsform in der Auswahlgesamtheit und Stichprobe

Rechtsform	Auswahlgesamtheit		Stichprobe	
	Anzahl	in %	Anzahl	in %
Verein	164	78,1	28	56
Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH)	9	4,3	5	10
Genossenschaft	1	0,5	0	0
Stiftung	15	7,1	4	8
Körperschaft des öffentlichen Recht (KdöR)	2	1	1	2
Andere	13	6,2	2	4
Keine Angabe	6	2,9	10	20
Insgesamt	210	100	50	100

Nach der Rechtsform stimmen die Ausprägungen hinsichtlich der Rangfolge ihrer relativen Häufigkeiten in der Auswahlgesamtheit weitestgehend mit denen in der Stichprobe überein. Nur die Rechtsform gGmbH ist in der Stichprobe deutlich häufiger vorhanden (vgl. Tabelle 12).

Die Organisationsgröße wird in der Datenbank der Charta der Vielfalt nach der Anzahl der Beschäftigten in drei Kategorien festgehalten: klein (bis 50 Beschäftigte), mittel (51 bis 1000 Beschäftigte) und groß (über 1000 Beschäftigte). In der Online-Befragung wurden nach der Anzahl nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen gefragt und für eine Einteilung die gleichen drei Größenklassen verwendet. Beim Vergleich der Organisationsgröße von Auswahlgesamtheit und Stichprobe ist zu berücksichtigen, dass die Angaben für Beschäftigte und nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen nicht übereinstimmen müssen. Zum einen ist nicht erkennbar, was die Organisationen als Beschäftigte mitzählen, wie beispielsweise Mini-Jobs, die in Nonprofit-Organisationen verbreitet sind. Des Weiteren ist anhand der Stichprobe jedoch erkennbar, dass einige Organisationen gar keine nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen, also auch keine Beschäftigten, haben. Diesen Zustand sieht die Datenbank der Charta der Vielfalt nicht vor. Außerdem ist die Beschäftigtenanzahl als Kriterium für die Organisationsgröße für Nonprofit-Organisationen nur bedingt aussagekräftig, da Mitglieder und Ehrenamtliche unberücksichtigt bleiben.

Mit diesen Einschränkungen zeigt die Gegenüberstellung, dass die Ausprägungen der Organisationsgröße hinsichtlich der Rangfolge ihrer relativen Häufigkeiten in der Auswahlgesamtheit mit denen in der Stichprobe übereinstimmen. Kleine Organisationen sind in der Stichprobe prozentual häufiger und mittelgroße Organisationen weniger vertreten als in der Auswahlgesamtheit (vgl. Tabelle 13).

Tabelle 13: Organisationen nach ihrer Organisationsgröße in der Auswahlgesamtheit und Stichprobe

<i>Größe nach Anzahl der Beschäftigten bzw. nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen</i>	<i>Auswahlgesamtheit</i>		<i>Stichprobe</i>	
	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
Klein (1 bis 50)	125	59,5	28	70
Mittel (51 bis 1000)	63	30	8	20
Groß (über 1000)	19	9	3	7,5
Keine Angabe	3	1,4	1	2,5
Insgesamt	210	100	40	100

Die Tätigkeitsfelder eignen sich weniger für eine Gegenüberstellung, da unterschiedliche Einteilungen verwendet wurden. Um Bezüge zu anderen Untersuchungen zu Nonprofit-Organisationen herstellen zu können, wurde in der vorliegenden Arbeit die internationale Klassifikation für Nonprofit-Organisationen verwendet. Tabelle 14 führt beide

Kategorisierungen – der Charta der Vielfalt und der Online-Befragung – mit den jeweiligen Häufigkeiten für die Auswahlgesamtheit und Stichprobe auf.

Tabelle 14: Organisationen nach ihrem Tätigkeitsfeld in der Auswahlgesamtheit und Stichprobe

<i>Tätigkeitsfeld</i>	<i>Auswahlgesamtheit</i>		<i>Tätigkeitsfeld</i>	<i>Stichprobe</i>	
	<i>Anzahl</i>	<i>in %</i>		<i>Anzahl</i>	<i>in %</i>
Soziales & Gesundheit	67	31,9	Soziale Dienste	6	12
Bildung	50	23,8	Kultur & Freizeit	5	10
Wirtschaft & Arbeit	47	22,4	Wohnungswesen & Beschäftigung	1	2
Kultur, Sport & Unterhaltung	17	8,1	Gesundheitswesen	2	4
Forschung & Entwicklung	13	6,2	Wirtschafts- & Berufsverbände, Gewerkschaften	7	14
Sonstige	11	5,2	Rechtswesen, Bürger- und Verbraucherinteressen & Politik	2	4
IT	5	2,4	Bildung & Forschung	7	14
			Internationale Aktivitäten	2	4
			Sonstiges	8	16
			Ohne Angabe	10	20
Insgesamt	210	100		50	100

7.1.3 Umweltbeziehungen

Die Organisationen wurden nach ihrer Wettbewerbssituation mit anderen privaten oder staatlichen Organisationen gefragt. 26 Organisationen bejahten die Frage „Steht Ihre Organisation mit anderen privaten oder staatlichen Organisationen im Wettbewerb?“ und 14 Organisationen verneinten dies. 10 Organisationen machten bei dieser Frage keine Angabe.

Die Organisationen, welche bejahten sich im Wettbewerb mit anderen privaten oder staatlichen Organisationen zu befinden, wurden danach gefragt, mit welchen Organisationen und um welche Ressourcen sie im Wettbewerb miteinander stehen. Wie aus der Abbildung 15 erkennbar wird, sahen sich die befragten Organisationen am häufigsten mit anderen Nonprofit-Organisationen sowie öffentlichen, staatlichen Einrichtungen im Wettbewerb um öffentliche Mittel und Kunden/innen, Nutzer/innen, Klient/innen. Als weiterer Wettbewerber um Kunden/innen, Nutzer/innen oder Klient/innen wurden Unternehmen der Privatwirtschaft angesehen.

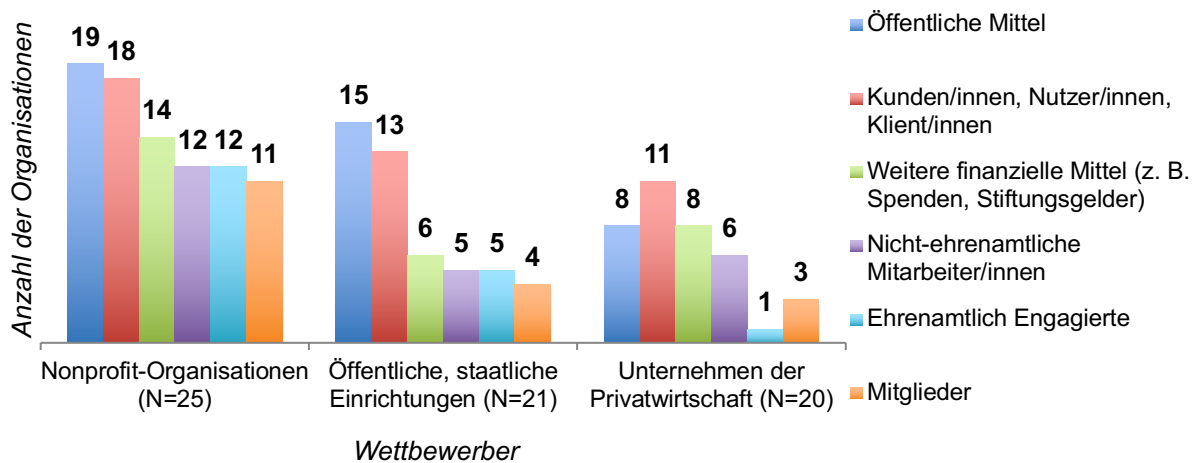


Abbildung 15: Anzahl der Organisationen nach Wettbewerbern und um welche Ressourcen (Mehrfachnennungen möglich)

Finanzmittel sind eine weitere zentrale Ressource für Nonprofit-Organisationen. Zwischen 39 bis 40 der 50 Organisationen machten Angaben zur Wichtigkeit von verschiedenen, vorgegebenen Finanzierungsquellen zum Zeitpunkt der Befragung. Die Abbildung 16 zeigt, dass bis auf Leistungsentgelte durchschnittlich alle Finanzierungsquellen (eher) wichtig waren. An erster Stelle standen öffentliche Mittel, an zweiter Stelle weitere selbsterwirtschaftete Mittel, gefolgt von Projektzuwendungen und Spenden/Sponsorengelder. Die meisten Organisationen bewerteten mehrere Finanzierungsquellen als (eher) wichtig. Meist handelte es sich dabei um einen Finanzierungsmix, eine Organisation greift also auf verschiedene Finanzierungsquellen zurück.

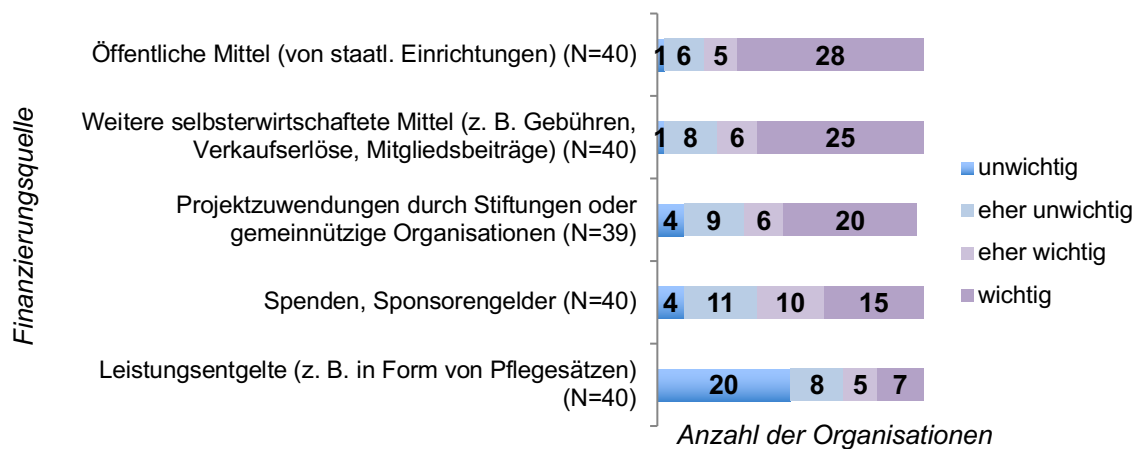


Abbildung 16: Anzahl der Organisationen nach Wichtigkeit ihrer Finanzierungsquellen

7.1.4 Gremien und Organe der Organisationen

Mit dem Vorhandensein und der Besetzung von Entscheidungsgremien in den Organisationen sollte ein Einblick in die Orte der Entscheidung – auch über Maßnahmen und Praktiken im Umgang mit Ehrenamtlichen (50+) – genommen werden.

Vorstand, Geschäftsführung und Ausschuss/Arbeitskreis waren die am häufigsten vorhandenen Organe und Gremien in den befragten Organisationen (vgl. Abbildung 17). Allein die Geschäftsführung wurde am häufigsten mehrheitlich von nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen übernommen. Alle anderen Organe waren, sofern vorhanden, häufiger mehrheitlich mit Ehrenamtlichen besetzt. Daraus könnte geschlussfolgert werden, dass die Gruppe der Ehrenamtlichen in Entscheidungsgremien vertreten war und damit Maßnahmen, die diese Gruppe betreffen, mit beraten und entscheiden konnten.

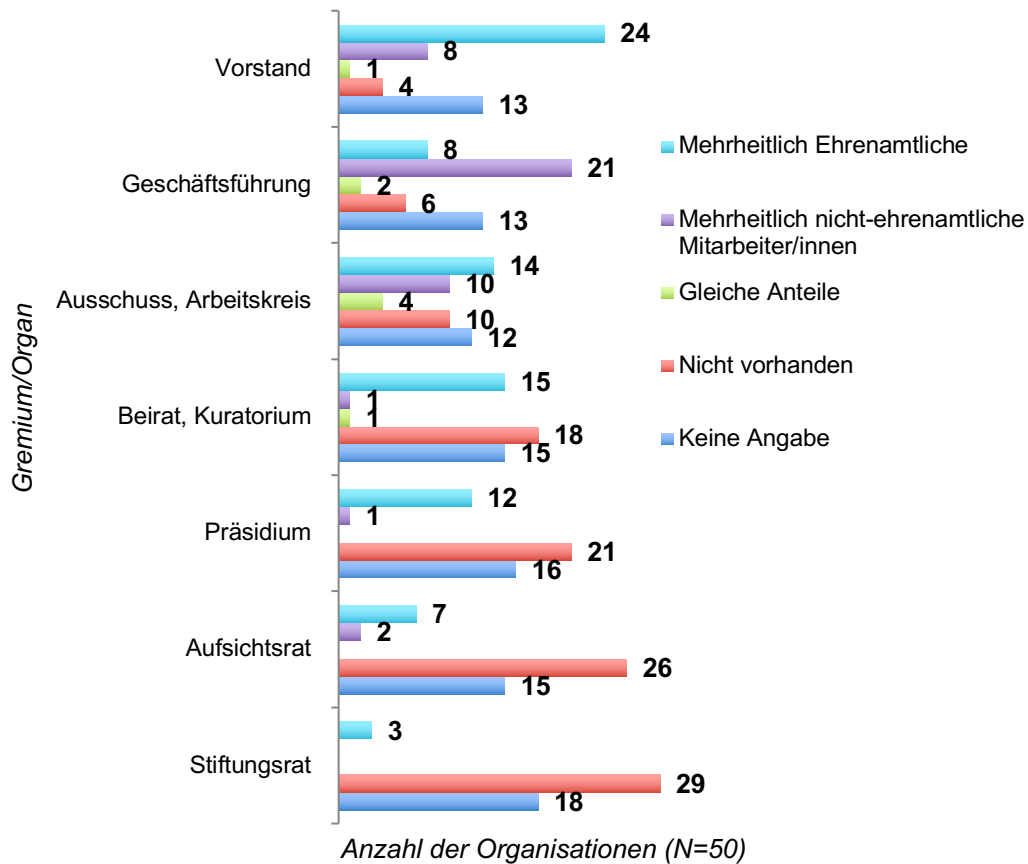


Abbildung 17: Anzahl der Organisationen nach Gremien oder Organen und ihrer Besetzung mit nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen und ehrenamtlich Engagierten

Die meisten Organisationen hatten nicht nur ein Gremium oder Organ, sondern mehrere. Die überwiegende Zahl der Organisationen gab an, dass bei ihnen zwei, drei oder vier Gremien bzw. Organe vorhanden sind.

Welche Gremien und Organe in einer Organisation vorhanden sind, kann mit ihrer Rechtsform zusammenhängen. Eine entsprechende Analyse nach den Rechtsformen eingetragener Verein, gemeinnützige GmbH, Stiftung, Körperschaft des öffentlichen Rechts und Andere ergab, dass in allen Rechtsformen eine Geschäftsführung, ein Ausschuss/Arbeitskreis und ein Beirat/Kuratorium mindestens einmal vorhanden waren. Ein Vorstand war bis auf in der einen Körperschaft des öffentlichen Rechts ebenfalls bei allen Rechtsformen vertreten. Die anderen Organe und Gremien, wie Präsidium, Aufsichtsrat und Stiftungsrat, waren in zwei oder drei Rechtsformen und weniger häufig anzutreffen. So ist das Präsidium in zwölf Vereinen und einer gemeinnützigen GmbH als Gremium vorhanden, der Aufsichtsrat in fünf Vereinen, drei gGmbHs und einer Körperschaft des öffentlichen Rechts und der Stiftungsrat in einem Verein und zwei Stiftungen.

7.2 Vielfalt der Personalstrukturen

Eine Perspektive auf die Vielfalt der in einer Organisation aktiven Menschen ist ihre Personenmerkmale zu betrachten. Neben den nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen 50+ stand besonders die Vielfalt der Ehrenamtlichen 50+ im Fokus. Die meisten Organisationen hatten nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen und/oder ehrenamtliche Mitarbeiter/innen, wobei sich die jeweiligen Personalstrukturen für die Altersgruppe 50+ unterscheiden, wie in den folgenden Abschnitten dargestellt wird.

7.2.1 Personalstruktur der nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen

40 (80 %) der 50 NPO haben nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen. 39 Organisationen haben die Anzahl ihrer nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen genannt. Zwischen einer Person und 3550 Personen arbeiteten in diesen Organisationen. 9261 waren insgesamt in den befragten Organisationen beschäftigt. Die überwiegende Anzahl der Nonprofit-Organisationen hatte weniger als 50 Mitarbeiter/innen (vgl. Abbildung 18). Gut die Hälfte der Organisationen hatte sogar nur 18 oder weniger Mitarbeiter/innen. Von den Organisationen, in denen Interviews geführt wurden, hatten acht Organisationen bis 50 und zwei Organisationen über 1000 nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen. Eine Organisation, die in der Online-Befragung angegeben hatte, keine nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen zu haben, beschäftigte zum Zeitpunkt des Interviews inzwischen eine Person auf geringfügiger Basis.

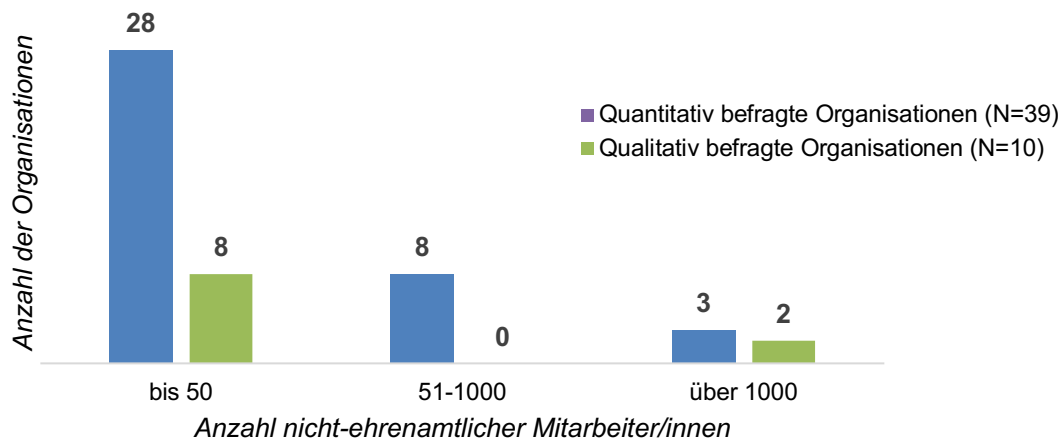


Abbildung 18: Anzahl der Organisationen mit nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen in drei Größenkategorien

Die weiteren Fragen zur Personalstruktur galten den Mitarbeiter/innen 50 Jahre oder älter. 35 (92,1 %) der 40 Nonprofit-Organisationen mit nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen beschäftigten nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen, die 50 Jahre oder älter sind. Drei Organisationen verneinten dies und zwei machten keine Angabe.

Wie sind die Anteile nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen 50+ in den entsprechenden Organisationen? In drei Viertel der Organisationen machten 50-Jährige und älter weniger als die Hälfte aller Beschäftigten aus. In zwei Nonprofit-Organisationen waren dagegen alle nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50 Jahre oder älter. Im Durchschnitt beschäftigten 34 der 35 Organisationen 85 (39 %) nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen 50+, der Median liegt bei fünf nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+.

Die Anteile nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen 50+ unterscheiden sich nach der Größe der Organisationen.

Tabelle 15: Anzahl der Organisationen nach ihrem Anteil nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen 50 Jahre oder älter und nach ihrer Anzahl nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen

		<i>Anzahl nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen in drei Kategorien</i>			Insgesamt
		bis 50	51-1000	über 1000	
<i>Anteil nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen 50+ in vier Kategorien</i>	bis 25 %	8	5	1	14
	26–50 %	9	1	2	12
	51–75 %	4	1	0	5
	76–100 %	3	0	0	3
	Insgesamt	24	7	3	N=34

Wie die Tabelle 15 verdeutlicht, finden sich höhere Anteile, über 50 Prozent, an älteren Mitarbeiter/innen in den kleineren Organisationen (nach ihrer Anzahl nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen).

Die Organisationen wurden außerdem nach der Verteilung der 50-Jährigen und älter auf drei Altersgruppen befragt, die sich erwartbar ungleich zugunsten der jüngeren Altersgruppen verteilten, die noch nicht oder erst vor kurzem das Renteneintrittsalter erreichten (vgl. Tabelle 16). Am häufigsten war die Altersgruppe der 50- bis 64-Jährigen vertreten. Bei allen antwortenden 33 Organisationen lag ihr Anteil mindestens bei 50 Prozent, bei 22 Organisationen sogar bei 100 Prozent.

Tabelle 16: Anzahl der Organisationen nach Anzahl und Anteil ihrer nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ in drei Altersgruppen

		<i>Altersgruppe (Jahre)</i>		
		50 bis 64 (N=34)	65 bis 74 (N=18)	ab 75 (N=15)
<i>Anzahl nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen der Altersgruppe in drei Kategorien</i>	bis 50	30	18	15
	51–1000	3	0	0
	über 1000	1	0	0
<i>Anteil nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen der Altersgruppe in vier Kategorien</i>	bis 25 %	0	16	15
	26–50 %	1	2	0
	51–75 %	3	0	0
	76–100 %	29	0	0

In der folgenden Tabelle 17 sind die Angaben der Organisationen zu ihren nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ nach verschiedenen Merkmalen – Geschlecht, Migrationshintergrund, Rente/Pension – enthalten. Demnach ist die Altersgruppe 50+ überwiegend weiblich. Nur drei von 34 Organisationen, die Angaben zur Anzahl ihrer weiblichen nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ machten, beschäftigten keine Frauen, während sieben Organisationen nur weibliche ältere nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen hatten. Ältere Beschäftigte mit Migrationshintergrund stellten in den meisten Nonprofit-Organisationen der Stichprobe eine Minderheit dar. In vier Organisationen lag ihr Anteil bei 50 Prozent oder mehr. 17 von 34 Organisationen hatten überhaupt keine nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ mit Migrationshintergrund. Ältere Mitarbeiter/innen in Rente bzw. Pension waren ebenfalls eher selten in den befragten Nonprofit-

Organisationen vertreten. 21 Organisationen gaben an keine Rentner/innen bzw. Pensionär/innen zu beschäftigen. In zwei Organisationen wiederum lag ihr Anteil bei 50 bzw. 100 Prozent.

Tabelle 17: Kennzahlen der nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ nach verschiedenen Merkmalen

		Durchschnittliche Anzahl	Durchschnittlicher Anteil in %	Median Anzahl	Modalwert Anzahl
<i>Nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen 50+ nach Merkmalen</i>	Frauen (N=33-34)	52 (N=34)	61,5 (N=33)	3	1
	Migrationshintergrund (N=34)	5,7	14,5	0,5	0
	Rente/Pension (N=34)	0,5	10,1	0	0

7.2.2 Personalstruktur der ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen

43 (86 %) der 50 Organisationen aus der Stichprobe gaben an, dass sie ehrenamtlich Engagierte einsetzen. Von den sieben befragten Nonprofit-Organisationen, welche keine ehrenamtlich Engagierten einsetzten, konnten sich dies fünf Nonprofit-Organisationen zukünftig vorstellen, zwei davon vielleicht.

Wie in der folgenden Abbildung 19 deutlich wird, kann die Mehrzahl der online befragten Organisationen (33) auf ehrenamtliche und nicht-ehrenamtliche Kräfte zurückgreifen.

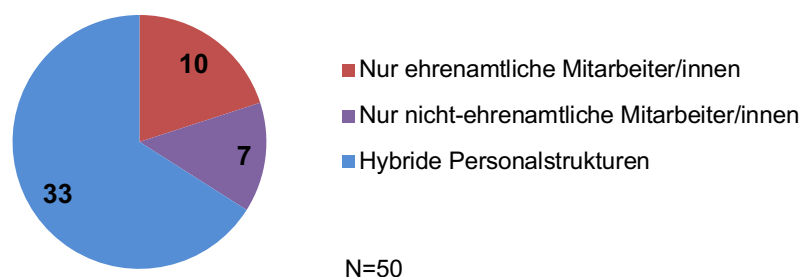


Abbildung 19: Anzahl der Organisationen mit nur ehrenamtlichen, nur nicht-ehrenamtlichen oder hybriden Personalstrukturen

Auch in den interviewten Organisationen überwogen die Organisationen mit hybriden Personalstrukturen. Nur zwei von diesen Organisationen hatten zum Zeitpunkt der

Online-Befragung keine Hauptamtlichen, zum Interviewtermin hatte eine von diesen Organisationen bereits eine hauptamtliche Kraft eingestellt, welche die Ehrenamtlichen unterstützt.

Das Vorhandensein nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen erfordert die Finanzierbarkeit dieser Personen. Bei der Gegenüberstellung (eher) wichtiger Finanzierungsquellen für die jeweiligen Typen von Personalstrukturen zeigt sich zunächst, dass alle Finanzierungsquellen vorkommen, bis auf Leistungsentgelte bei den allein mit Hauptamtlichen arbeitenden Organisationen (vgl. Abbildung 20). Dies verwundert, da Leistungsentgelte mit einem stark professionalisierten Kontext verbunden sind. Leistungsentgelte nehmen bei allen drei Personalstrukturtypen in den wenigsten Organisationen eine wichtige Rolle ein. Für die meisten Organisationen sind öffentliche Mittel von Bedeutung, ebenso wie Projektzuwendungen (vgl. dazu auch Abbildung 16). Nur bei den Organisationen mit hybriden Personalstrukturen stellen weitere selbsterwirtschaftete Mittel für die größte Anzahl an Organisationen eine (eher) wichtige Finanzierungsquelle dar.

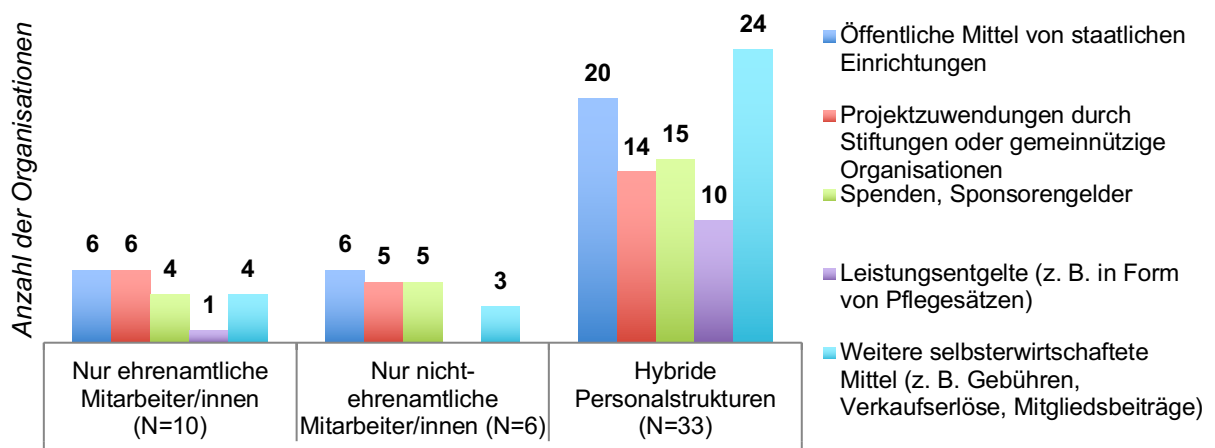


Abbildung 20: Wichtige Finanzierungsquellen für die Organisationen mit/ohne ehrenamtliche Mitarbeiter/innen (Mehrfachnennungen möglich)

Von den 43 Organisationen, welche in der Online-Befragung geantwortet haben, dass sie ehrenamtlich Engagierte einsetzen, haben 39 Organisationen deren Anzahl angegeben. Die Spannweite ist sehr breit, die Zahl Ehrenamtlicher lag zwischen zwei und 16.000 Personen. Dies wird auch daran deutlich, dass der Medianwert bei 16 ehrenamtlich Engagierten und der Mittelwert bei 540 Personen lag. In allen Organisationen zusammen waren insgesamt 21.070 Ehrenamtliche aktiv.

Die Anzahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen der persönlich interviewten Organisationen lag zwischen fünf und 2300 Menschen. Im Durchschnitt waren 289 Ehrenamtliche

in einer Organisation aktiv. Zum Interviewzeitpunkt gaben drei Organisationen höhere Anzahlen an Ehrenamtlichen an als bei der Online-Befragung. In einer Organisation gab es im Zuge von Vorstandswahlen eine Person mehr im Vorstand. Eine Organisation berichtete, dass sich die Zahl Ehrenamtlicher jedes Jahr verdoppelt. In einer weiteren Organisation wurden zwei Interviews geführt, u. a. mit der Freiwilligenkoordination, welche höhere Zahlen nannte als die Geschäftsführung, die den Online-Fragebogen ausfüllte. Zwecks Einheitlichkeit wurden die Daten der Online-Befragung verwendet. Sechs der zehn interviewten Organisationen hatten mehr ehrenamtliche als nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen. Abbildung 21 zeigt, wie sich Anzahl der Organisationen nach ihrer Anzahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen über drei Größenkategorien verteilt.

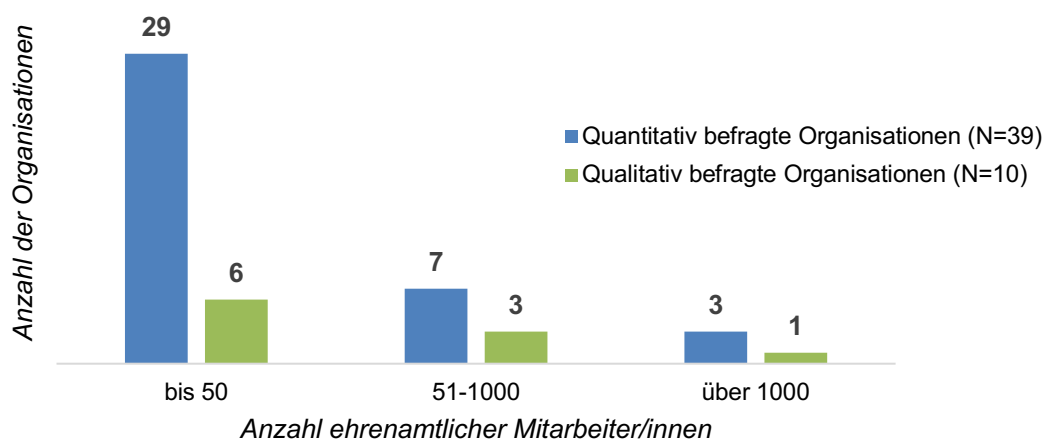


Abbildung 21: Anzahl der Organisationen mit ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen in drei Größenkategorien

36 der 40 Organisationen (90 %), die Angaben machten, setzten ehrenamtlich Engagierte 50+ ein. Vergleichbar hoch war der Anteil der Organisationen, die nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen 50+ einsetzen (92 %). Vier Organisationen hatten keine ehrenamtlich Engagierten 50+ und drei Organisationen machten hierzu keine Angabe.

Aus den Angaben der 36 Organisationen, die Ehrenamtliche 50+ einsetzten, wird wiederum deutlich, dass auch ihre Anzahl sehr unterschiedlich in den einzelnen Organisationen war. Zwischen einem und 1380 Ehrenamtlichen 50+ wiesen die Organisationen auf. Im Mittel waren 81 Ehrenamtliche 50+ (54 %, N=35) in einer Organisation aktiv. Der Median lag bei acht Personen (50 %, N=35). In 16 Organisationen bildeten die 50-Jährigen und älter die Mehrheit unter den Ehrenamtlichen. In fünf Organisationen lag der (häufigste) errechnete Anteil sogar bei 100 Prozent, hier waren also alle Ehrenamtlichen 50 Jahre oder älter.

Es gibt mehr Organisationen mit höheren Anteilen Älterer bei den ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen als bei den nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen. Durchschnittlich waren 39 Prozent der nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50 Jahre und älter, hingegen waren es unter den Ehrenamtlichen 54 Prozent. Wiederum ähnlich ist, dass Organisationen mit einem mehrheitlichen Anteil älterer Ehrenamtlicher in den Organisationen mit insgesamt eher weniger Ehrenamtlichen zu finden sind (vgl. Tabelle 18).

Tabelle 18: Anzahl der Organisationen nach ihrem Anteil ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen 50 Jahre oder älter und nach ihrer Anzahl ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen

		<i>Anzahl ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen in drei Kategorien</i>			Insgesamt
		bis 50	51–1000	über 1000	
<i>Anteil ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen 50+ in vier Kategorien</i>	bis 25 %	4	1	1	6
	26–50 %	10	2	1	13
	51–75 %	4	3	1	8
	76–100 %	7	1	0	8
	Insgesamt	25	7	3	N=35

Bei den in den qualitativen Interviews vertretenen Organisationen lag die Zahl Ehrenamtlicher 50+ zwischen einer Person und 1380 Personen, anteilmäßig zwischen 20 und 100 Prozent und im Durchschnitt bei 54 Prozent; damit ähnlich wie in der Gesamtstichprobe. Wie schon bei den nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ wurde auch bei den Ehrenamtlichen 50+ nach ihrer Verteilung in drei Altersgruppen gefragt. Unter ihnen war ebenfalls die Altersgruppe der Jungen Alten (50 bis 64 Jahre) am stärksten vertreten, ihr Anteil lag zwischen 33,3 Prozent und 100 Prozent (Mittelwert: 75,1 %, N=35). Für die Altersgruppe der 65- bis 74-jährigen Ehrenamtlichen lag der Anteil bei den antwortenden Organisationen zwischen Null und 66,7 Prozent (Mittelwert: 25,3 %, N=28). 75-jährige und ältere Ehrenamtliche waren in elf Organisationen aktiv, zwischen einer Person und 69 Personen bzw. anteilig zwischen fünf bis 50 Prozent. Sechs Organisationen gaben an, keine Ehrenamtlichen dieser Altersgruppe zu haben (Mittelwert: 9,7 %, N=17).

Tabelle 19: Anzahl der Organisationen nach Anzahl und Anteil ihrer ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ in drei Altersgruppen

		<i>Altersgruppe (Jahre)</i>		
		50 bis 64 (N=35)	65 bis 74 (N=28)	ab 75 (N=17)
<i>Anzahl ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen der Altersgruppe in drei Kategorien</i>	bis 50	28	25	16
	51-1000	7	3	1
	über 1000	0	0	0
<i>Anteil ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen in der Altersgruppe in vier Kategorien</i>	bis 25 %	0	14	16
	26-50 %	10	13	1
	51-75 %	7	1	0
	76-100 %	18	0	0

Insgesamt wird ersichtlich, dass die Zahl der Organisationen mit höherer Anzahl und höheren Anteilen von Ehrenamtlichen 50+ mit den älteren Altersgruppen weniger werden. Jedoch im Vergleich zu den nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ (vgl. Tabelle 16) sind häufiger Organisationen mit ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ in den älteren Altersgruppen anzutreffen.

Dafür, dass die Ehrenamtlichen mit dem Alter weniger werden, gibt es verschiedene Gründe: Sowohl in den qualitativen Interviews mit den Leitungen als auch den Ehrenamtlichen selber war die Wahrnehmung, dass sich die Gesundheit ab Mitte 70 verschlechtert:

„Also die Erfahrungen, die ich gemacht habe, [...] dass ab einem ganz bestimmten Zeitpunkt, einem ganz bestimmten Alter oder so, da können die Leute einfach nicht mehr, geht nicht. Die kommen irgendwie nicht mehr aus dem Haus, die sind irgendwie krank, die haben sonst irgendwelche Beschwerden oder so.“ (E P6: 533).

Als weitere Gründe für die Beendigung eines Engagements wurden Enkelkinderbetreuung, Pflegefall in der Familie, ein neues Hobby oder Wohnortswechsel genannt. Bei noch erwerbstätigen Ehrenamtlichen 50+ können berufliche Belastungen zum Aufhören führen. Allgemein sei die Fluktuation Älterer aber eher gering, Berufstätige und Studierende wechselten häufiger.

Die Vielfalt innerhalb der Gruppe Ehrenamtlicher 50+ war darüber hinaus von Interesse. Hierfür wurden die Merkmale Geschlecht, Migrationshintergrund, Rente/Pension, Erwerbstätigkeit, Arbeitslosigkeit, alleinstehend/verwitwet abgefragt. Tabelle 20 zeigt die jeweiligen Kennzahlen dazu im Überblick.

Tabelle 20: Kennzahlen der ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ nach verschiedenen Merkmalen

		Durchschnittliche Anzahl	Durchschnittlicher Anteil	Median Anzahl	Modalwert Anzahl
<i>Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen 50+ nach Merkmalen</i>	Frauen (N=36)	48,6	46,1	3	0, 1, 3
	Migrationshintergrund (N=32)	5,8	15,9	0	0
	Rente/Pension (N=34)	38,3	37,3	2,5	0
	erwerbstätig (N=32)	44,3	61,9	3,5	2
	arbeitslos (N=21)	5,7	13,7	0	0
	alleinstehend/verwitwet (N=25)	6	25,6	1	0

Demnach waren unter den Ehrenamtlichen 50+, anders als bei den Hauptamtlichen 50+, durchschnittlich etwas weniger Frauen als Männer vertreten (N=36). Drei Organisationen gaben an keine weiblichen Ehrenamtlichen der Altersgruppe zu haben, bei sieben Organisationen lag ihr Anteil hingegen bei 100 Prozent. In den qualitativen Interviews mit Leitungspersonen aus Organisationen, die dem Sozial- und Gesundheitsbereich angehören, wurde die Wahrnehmung geäußert, dass bei ihnen vor allem Frauen, die meist gut gebildet und finanziell versorgt seien, engagiert sind. Mehr Männer wären sehr erwünscht. Die Frauenanteile könnten sich also nach den Tätigkeitsfeldern der Organisationen unterscheiden. Eine entsprechende Auswertung der Stichprobe zeigt den deutlichsten Unterschied bei Organisationen des Tätigkeitsfeldes „Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften“, in fünf von sechs weniger Frauen als Männer (vgl. Abbildung 22). Allerdings ist einschränkend zu sagen, dass nur die Anteile von Frauen ab 50 Jahren erfragt wurden und nicht von allen weiblichen Engagierten.

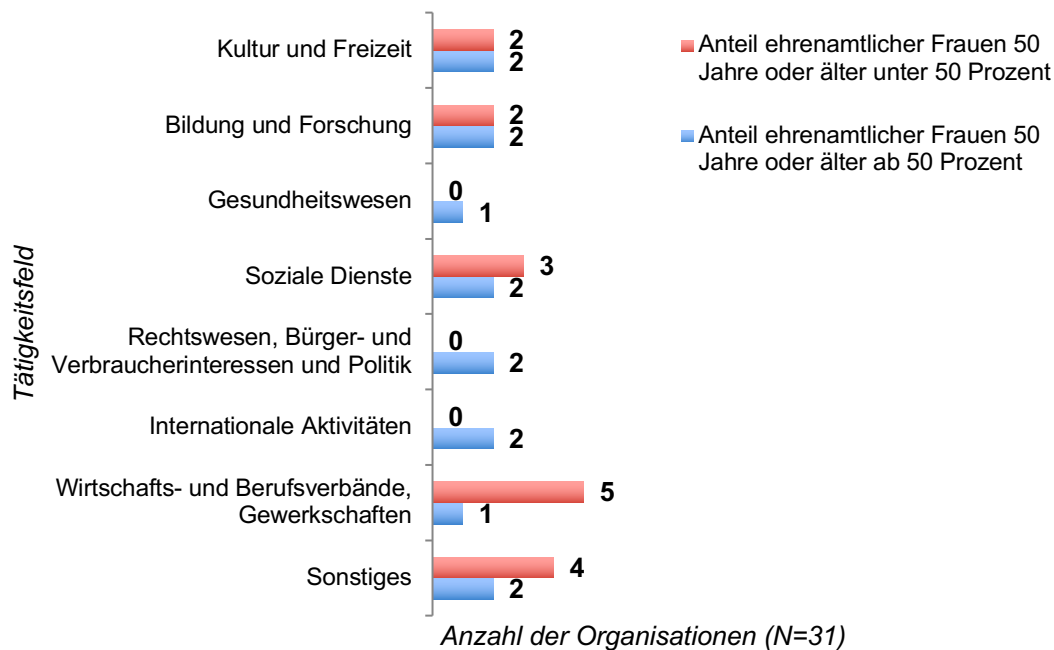


Abbildung 22: Anteil ehrenamtlicher Frauen 50 Jahre oder älter unter/ab 50 Prozent nach Tätigkeitsfeld der Organisationen

Die Werte für Ehrenamtliche 50+ mit Migrationshintergrund gleichen denen für die nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ mit Migrationshintergrund. Ebenfalls gaben 17 Organisationen an überhaupt keine Ehrenamtlichen 50+ mit Migrationshintergrund zu haben. Von den vier Organisationen mit einem mehrheitlichen Anteil älterer Engagierter mit Migrationshintergrund lag dieser bei einer Organisation sogar bei 100 Prozent. Anhand der qualitativen Interviews wird deutlich, dass der Anteil von Ehrenamtlichen 50+ mit Migrationshintergrund vor allem in solchen Organisationen über dem Durchschnitt liegt, die thematisch einen Schwerpunkt auf Beratung, Unterstützung, Aktivitäten u. ä. für Menschen mit Migrationshintergrund haben oder die von Menschen mit Migrationshintergrund gegründet und aufgebaut wurden. Hier stellte der Migrationshintergrund ein wichtiges Merkmal aufgrund der Sprache und Bildung sowie des kulturellen Wissens in wichtigen Gremien und Aufgabenbereichen der Organisationen dar. In der Arbeit einer sozialen Organisation wurde der Migrationshintergrund, die Religion sowie die Sprach- und Kulturkenntnisse in solchen Tätigkeitsfeldern berücksichtigt, die in Kontakt mit Kunden/innen stehen, genauer Bewohner/innen mit Erkrankungen oder Behinderungen. Hier wird beispielsweise versucht Bewohnern/innen mit nichtdeutscher Muttersprache Ehrenamtliche mit entsprechenden Sprachkenntnissen zu vermitteln, was sich z. B. bei Demenzerkrankungen als wichtig und hilfreich herausstellte. Fünf Organisationen der qualitativen Stichprobe hatten keine Ehrenamtlichen 50+ mit Migrationshintergrund, zwei

davon jedoch jüngere Engagierte mit Migrationshintergrund. Eine der drei Organisationen ohne Engagierte mit Migrationshintergrund ist in den neuen Bundesländern, wo generell weniger Menschen mit Migrationshintergrund leben. Die anderen beiden Organisationen weisen eine starke Bildungsnähe auf. Möglicherweise haben es hier Menschen mit Migrationshintergrund schwerer einen Zugang zu finden. In den Organisationen mit Migrationshintergrund schwerer einen Zugang zu finden. In den Organisationen mit nur wenigen oder keinen Ehrenamtlichen mit Migrationshintergrund wurde ihr geringer Anteil bedauert. Sprachen und kulturelle Erfahrung wurden als bereichernd eingeschätzt, auch um andere Ehrenamtliche oder Hauptamtliche in ihrer Arbeit zu unterstützen:

„Also kulturelle Erfahrung, sprachliche Kompetenzen können im Ehrenamt in bestimmten Arbeitsfeldern eine große Rolle spielen, glaube ich. Wo es eine große Hilfe ist und eine Bereicherung, weil man das oft ja gar nicht vorhalten könnte, auf professionellen Ebenen“ (P10, 135).

Ehrenamtliche 50+ in Rente bzw. Pension machten durchschnittlich über ein Drittel der älteren Ehrenamtlichen aus und damit deutlich mehr als unter den Beschäftigten 50+. Allerdings hatten neun Organisationen keine und in drei Organisationen waren alle älteren Ehrenamtlichen in Rente bzw. Pension. In den meisten befragten Organisationen waren die älteren Ehrenamtlichen noch erwerbstätig, in 13 Organisationen sogar 100 Prozent. Die Bedeutung von Rentenstatus und Erwerbstätigkeit für die ehrenamtliche Tätigkeit wurde in den Interviews dahingehend beschrieben, dass die Rentner/innen mehr Zeit hätten und flexibler seien; und dadurch mehr Einsatzbereitschaft zeigten. Wer noch im Berufsleben steht, habe *„weniger Energien“* (P7, 574) für die ehrenamtliche Tätigkeit. Spielt die Berufsnähe für das Engagement eine Rolle, zum Beispiel weil berufliche Kontakte wichtig sind oder der Einblick in aktuelle Probleme, um mitreden zu können, kann jedoch mit den Jahren nach dem Berufsausstieg weniger aus dem Arbeitskontext in die ehrenamtliche Tätigkeit eingebracht werden.

Die Frage nach Arbeitslosigkeit und Familienstand ihrer älteren Engagierten war für die antwortenden Organisationsleitungen vermutlich nicht ganz einfach. Einige Organisationen haben keine Angaben dazu gemacht, beziehungsweise machen können, möglicherweise aus Informationsmangel. Arbeitslose Ehrenamtliche 50+ waren in 10 von 21 antwortenden Organisationen vertreten. Alleinstehende bzw. verwitwete Ehrenamtliche gab es in 17 von 25 antwortenden Organisationen.

7.3 Bedeutung von Ressourcen älterer Ehrenamtlicher

Dieser Themenbereich bildet einen Kern der Arbeit. An der Bedeutung älterer Menschen für das ehrenamtliche Engagement, die Empfänger/innen bzw. Nutznießer/innen und die Organisationen, in oder mit denen das Engagement stattfindet, besteht kein Zweifel. Wie diese Bedeutung konkretisiert und differenziert werden könnte, wurde mit der Untersuchung vorgenommen.

7.3.1 Wichtigkeit von Ressourcen älterer Ehrenamtlicher aus Sicht von Nonprofit-Organisationen

In Vorbereitung auf die empirische Untersuchung wurde auf der Basis einer interdisziplinären Literaturlauswertung angelehnt an Ortlieb und Sieben (2008a; 2013b) eine Ressourcenkategorisierung für ältere Engagierte abgeleitet und in Kapitel 5.2 dargelegt. Die Ressourcenzusammenstellung erfolgte zum einen unter der Perspektive, welche Quellen nahe legen, dass bestimmte Ressourcen (auch) mit Älteren in Verbindung gebracht werden, und zum anderen wurde aus Perspektive der Organisationen überlegt, welche Ressourcen älterer Engagierter für diese relevant sein können. Alle abgefragten Ressourcen stellten also potenzielle Ressourcen älterer Ehrenamtlicher dar, die aus Sicht der Nonprofit-Organisationen wichtig für die jeweilige Organisation sein könnten. In der Online-Befragung wurden die Organisationen, die angaben Ehrenamtliche 50+ zu haben, gebeten, die zuvor kategorisierten Ressourcen hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für die Organisation einzuschätzen. Antworten waren auf einer vierstufigen Likert-Skala (trifft gar nicht = 1, eher nicht = 2, eher = 3, voll zu = 4) möglich. Berufs- und Lebenserfahrung erhielten von den Befragten die höchsten Zustimmungswerte und wiesen die geringste Standardabweichung auf. Das heißt, die befragten Organisationen waren sich weitgehend einig, dass ältere Ehrenamtliche Erfahrungen aus ihrem Beruf und bisherigen Leben mitbringen, die für die Organisation als wichtig angesehen werden können. Die geringste Bedeutung wurde den materiellen Ressourcen wie Immobilien und Geldvermögen, zugesprochen. Tabelle 21 zeigt die jeweiligen Ressourcen mit Mittelwert (MW) und Standardabweichung (SD).

Tabelle 21: Warum ehrenamtlich Engagierte 50+ wichtig für die Organisationen sind

Ressourcenkategorien	Ehrenamtlich Engagierte 50+ ...	MW	SD
Kompetenzen, die mit dem Alter verbunden sind	verfügen über Berufserfahrung. (N=32)	3,69	,535
	verfügen über Lebenserfahrung. (N=32)	3,81	,471
	besitzen spezifisches Wissen über unsere Organisation und die Engagementtätigkeit. (N=32)	3,44	,801
	besitzen soziale Kompetenzen (u. a. Konfliktfähigkeit). (N=32)	3,50	,672
	können besser mit Menschen ihres Alters umgehen. (N=30)	2,90	,759
	haben soziale Netzwerke und persönliche Kontakte. (N=32)	3,31	,738
	haben besondere Perspektiven, tragen zur Innovation von Angeboten und Prozessen bei. (N=32)	2,97	,999
Kompetenzen, die nicht mit dem Alter verbunden sind	haben einen hohen Bildungsstand. (N=32)	3,16	,767
	verfügen über fachspezifische Kenntnisse (z. B. Recht, Buchhaltung). (N=31)	2,94	,772
Engagement	sind bereit, sich im zeitlich großen Umfang zu engagieren. (N=32)	2,88	,793
	sind zeitlich flexibel. (N=30)	2,77	,728
Commitment	sind verantwortungsbewusst und zuverlässig. (N=31)	3,23	,669
	sind loyal den Organisationszielen gegenüber. (N=31)	3,48	,724
Materielle Ressourcen	besitzen Immobilien, die sie zur Nutzung bereitstellen. (N=31)	1,39	,615
	besitzen Geldvermögen, aus dem sie spenden. (N=31)	1,45	,506
Alter an sich	symbolisieren Generationenvielfalt, prägen das Image unserer Organisation. (N=31)	2,97	1,016
	sind im sozialen Umfeld der Organisation anerkannt. (N=32)	3,28	,581
ermöglichen Zufluss aus anderen Quellen			
Ehrenamtlich Engagierte (Angebot)	tragen zur Gewinnung neuer Ehrenamtlicher bei. (N=31)	2,84	,820
	motivieren bereits vorhandene Ehrenamtliche zur Übernahme weiterer Aufgaben. (N=29)	2,66	,721
Absatzmarkt (Nachfrage, Nutzer)	werden von unseren Kunden/innen, Nutzer/innen oder Mitgliedern erwartet oder erwünscht. (N=30)	2,47	,860
	können für unsere Organisation neue Kunden/innen-, Nutzer/innen- oder Mitgliederkreise erschließen. (N=31)	2,65	,915
Finanzielle Mittel	private Kapitalgeber und Spender erwarten den Einsatz älterer Ehrenamtlicher. (N=30)	1,80	,925
	sind für den Erhalt staatlicher (Projekt-) Förderungen von Bedeutung. (N=30)	1,97	,928
Kooperationen	tragen zu Kooperationen bei, wie z. B. Projektpartnerschaften oder Aktionen mit anderen Organisationen. (N=32)	2,59	,979
Öffentliche Legitimation	verbessern insgesamt die Anerkennung und Legitimation der Organisation in der Öffentlichkeit. (N=31)	2,90	,978

Eine Einschätzung zur potenziellen Bedeutung der Ressourcen älterer Ehrenamtlicher wurde sowohl von jenen sieben Organisationen erfragt, die zum Zeitpunkt der Befragung keine ehrenamtlich Engagierten einsetzten, sich dies zukünftig aber vorstellen könnten (fünf Organisationen, zwei davon konnten sich dies „vielleicht“ vorstellen) als auch den Organisationen, die zwar Ehrenamtliche, aber keine Ehrenamtlichen ab 50 Jahren oder

älter, hatten (vier Organisationen). Weitgehend kommen Organisationen ohne Erfahrung mit älteren Ehrenamtlichen zu ähnlichen Einschätzungen zur Wichtigkeit der Ressourcen älterer Engagierter wie solche mit Ehrenamtlichen 50+. Abweichungen gab es bei den beiden Items „spezifisches Wissen“ und „soziale Kompetenzen“, welche im Gegensatz zu den Organisationen mit Ehrenamtlichen 50+ weniger wichtig als „Netzwerke“ bewertet wurden. Dass Ehrenamtliche 50+ im „sozialen Umfeld der Organisation anerkannt“ sind, war den Organisationen ohne Ehrenamtliche ebenfalls deutlich weniger wichtig als den befragten Organisationen mit Ehrenamtlichen 50+. Innerhalb der beiden Gruppen ohne Ehrenamtliche 50+ gab es den Unterschied, dass Lebenserfahrung von älteren Engagierten bei den Organisationen mit Ehrenamtlichen unter 50 Jahren keine herausragende Bedeutung zugeschrieben werden (Mittelwert = 2,67). Berufserfahrung wurde von beiden Gruppen mit als wichtigste Ressource eingeschätzt.

Im Folgenden werden für jede Ressourcenkategorie die Ergebnisse der Online-Befragung und der Interviews mit Organisationsleitungen und älteren Engagierten integriert dargestellt, um die verschiedenen Perspektiven der Untersuchung einzubinden und vertiefende Einblicke zu gewinnen. Mit der grafischen Darstellung, Zitate der Leitungsperspektive sind linksbündig und Aussagen der Ehrenamtlichen 50+ rechtsbündig, wird versucht, die beiden Perspektiven auch optisch hervorzuheben und übersichtlicher erfassbar zu machen. In den Interviews wurden vorwiegend nur diejenigen Ressourcen angesprochen, die in der Online-Befragung entweder mit einem „trifft voll zu“ oder einem „trifft eher zu“ beantwortet wurden. Die Interviewten wurden dafür im Rahmen der Interviewanfrage nach ihrem Einverständnis zur Deanonymisierung ihrer Daten gefragt. Erschien es im Interviewverlauf passend, wurde auch die Bedeutung anderer Ressourcen erfragt. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um die Interviewten in einem zeitlich überschaubaren Rahmen zu beanspruchen. Eine Folge ist allerdings, dass die Ressourcen in unterschiedlicher Häufigkeit in den Interviews vorkommen. Die „Ressourcen aus anderen Quellen“ wurden nachrangig behandelt und in den Interviews nur da, wo es sich anbot, thematisiert.

7.3.2 Besitz von potenziell kritischen Ressourcen älterer Ehrenamtlicher

In der Kategorie *Kompetenzen, mit dem Alter verbunden* sind die drei durchschnittlich am höchsten bewerteten Ressourcen älterer Engagierter, die von den Leitungen als wichtig für die Organisation eingeschätzt wurden: Lebenserfahrung, Berufserfahrung und soziale Kompetenzen. Abbildung 23 zeigt die einzelnen Ressourcen in der Reihenfolge ihrer durchschnittlichen Zustimmungswerte, wenn die jeweiligen Skalenwerte „trifft voll/eher zu“ und „trifft eher/gar nicht zu“ zusammengefasst werden.

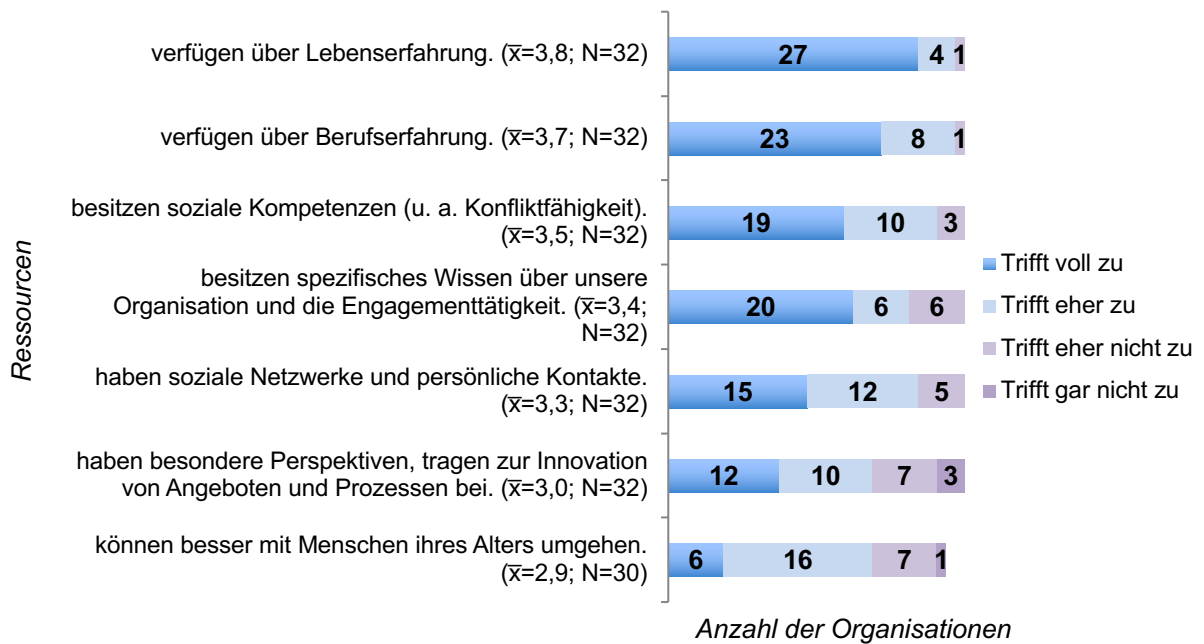


Abbildung 23: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Kompetenzen, mit dem Alter verbunden“

Lebenserfahrung. Es ist vor allem Lebenserfahrung, die in der Literatur häufig mit älteren Engagierten verbunden wird. Doch wie wird dieser große Begriff von den Interviewten auf der Leitungsebene von Nonprofit-Organisationen in Bezug auf Ehrenamtliche 50+ gefüllt? In der Online-Befragung erhielt die Ressource Lebenserfahrung den höchsten durchschnittlichen Zustimmungswert. Aus Sicht der Interviewten wurde Lebenserfahrung in verschiedener Hinsicht als relevant für die Organisation erachtet:

Mit dem Code „Bewahrung vor Irrtümern“ wurden solche Aussagen erfasst, die Lebenserfahrung damit verbinden, dass ältere Menschen bestimmte Prozesse, Diskussionen, Vorhaben usw. schon erlebt haben und von daher besser wissen, worauf es ankommt oder welche Risiken bestehen:

„Die haben einfach die Lebenserfahrung zu sagen: Das ist schon mal schiefgegangen, jetzt lass uns erst mal gucken wie das und das zu machen ist und absichern, dass es an der Stelle nicht bricht oder da nichts passiert.“ (P2, 91).

Diese Erfahrungen können sie in aktuelle Situationen einbringen und die Organisation vor Irrtümern bewahren, so die Hoffnung der Interviewten der Leitungsebene:

„Was das Alter betrifft, da wäre dann schon die Frage des Erfahrungsaspektes, dass jemand was schon länger macht, vielleicht auch schon erfahren hat, wie was misslingt. Wir haben den Herrn C., der schon sehr erfahren ist in dem Bereich, das könnte dazu beitragen, uns jetzt auch vor Irrtümern zu bewahren. [...] Ich halte Erfahrung schon für einen hohen Wert. Und zwar als mögliches Korrektiv.“ (P4, 77).

Im Rahmen von Lebenserfahrung wird auch „Engagementenerfahrung“ gesammelt. Ältere Engagierte sind häufig schon länger im Ehrenamt, teilweise in verschiedenen Organisationen, tätig (gewesen). Dabei konnten wichtige Einblicke in Strukturen und Arbeitsweisen gewonnen werden, was eine leichtere Einarbeitung und weniger Unsicherheit im neuen Kontext mit sich bringt. Die Vorteile der Engagementenerfahrung seien aber nicht unbedingt altersspezifisch:

„Was schon feststellbar ist, ist, dass Menschen, die sich schon vorher engagiert haben, die brauchen einfach nicht so lange. [...] Aber es ist einfach ein Vorteil, weil das ist Ressourcenersparnis.“ (P3, 87).

Daneben erleben gerade kleinere Organisationen, wie im Engagement erfahrene Menschen auf ihre Kenntnisse zurückgreifen und damit wertvolle Leistungen einbringen können. Ein Interviewpartner berichtet von seiner Vorstandskollegin, dass sie zu Beginn der Amtsübernahme die Organisation gemeinsam quasi aufgebaut haben, wozu auch die Entwicklung von Formaten und Layouts gehörte:

„Natürlich, weil sie auch sehr viel Erfahrung hatte aus anderen Vereinen, die ich zum Beispiel nicht hatte und damals fast überlegt hatte: „Ich lass das einfach.“, weil es das alles nicht gibt. Und sie hat fast alles aufgebaut, weil sie da auf die Erfahrung zurückgreifen konnte. Und das ist immer wieder sehr wertvoll für den Verein, weil wir uns immer wieder an ihren Erfahrungen orientieren können.“ (P8, 73).

Auch ein anderer Interviewpartner bestätigt wie wertvoll die Engagementenerfahrungen von engagierten Mitgliedern sein können:

„Der hat profunde Kenntnisse auch in Vereins- und Satzungswesen, der ist auch in einem anderen Verein noch Mitglied. Das, finde ich, ist also ein ganz tolles Gewebe, von dem man auch wirklich profitieren kann. Und solche Lebenserfahrungen, die kann man ja nur nach und nach mit dem Alter dann auch so kriegen.“ (P7, 229:233).

Ebenfalls wurde positiv angeführt, dass Engagierte mit Erfahrungen in einer vergleichbaren Tätigkeit wissen worauf es ankommt, was zu ihren Aufgaben gehört und was auch nicht.

Älteren Engagierten wurden des Weiteren „kulturelle und religiöse Kenntnisse“ zugeschrieben. Sie kennen sich eher mit religiösen und kulturellen Besonderheiten aus und berücksichtigen sie im Umgang mit anderen Menschen sowie bei der Planung von Treffen und Veranstaltungen. Als Beispiele wurden religiöse Feiertage genannt, auf die bei der Vereinbarung von Terminen geachtet werde, religiöse Speise- oder Kleidungsvorschriften an religiösen Orten:

„[...] aber da ist es natürlich klug, gibt ja nicht nur Vegetarier, auch im Blick zu haben wie die religiösen Speisevorschriften von relevanten Gruppen sind. Und das kriegen sie, glaube ich, an der Uni weniger im Rundumschlag. [...]. Ich glaube, das hat was mit Lebenserfahrung zu tun.“ (P5, 87:91).

Mit Lebenserfahrung haben die Interviewten auch kommunikative Aspekte in Verbindung gebracht, die ihnen im Umgang mit Dritten für die Organisation wichtig erscheinen (Code „Kommunikation“). So ist für einige Organisationen der Kontakt mit öffentlichen Stellen, Unternehmen oder anderen Einrichtungen eine zentrale Aufgabe. Eine Begegnung auf Augenhöhe wird dabei als wichtig erachtet:

„Sie können nicht auf gleicher Augenhöhe als Nichtregierungsorganisation mit Ämtern, Ministerien, Behörden, Bundesämtern arbeiten, wenn sie, das mal zum Thema Lebenserfahrung, wenn sie nicht wissen, wie sie irgendwie den Telefonhörer in die Hand nehmen sollen.“ (P5, 81:85).

Des Weiteren finden ältere Engagierte einen leichteren Umgang mit Klienten, die nicht mehr so kommunikativ sind:

„Dann fallen Menschen, das ist so meine Erfahrung, die eben schon etwas älter sind und viel Lebenserfahrung haben, denen fällt immer was ein, was sie erzählen können.“ (P12, 51).

Die „Bewältigung schwieriger Situationen“ wurde ebenfalls mit Lebenserfahrung in Verbindung gebracht. Vor allem von Interviewten aus sozialen Organisationen wurde Lebenserfahrung durch eine eigene Familie für vorteilhaft bei solchen Engagementtätigkeiten angesehen, die meist auch den Kontakt mit Menschen umfassen. Dabei wurde die Familie als Lernort beschrieben. Erfahrungen durch Kinder, Enkelkinder und Lebenskrisen können dort gewonnen werden, die im ehrenamtlichen Engagement, beispielsweise bei Betreuungsaufgaben, eingebracht werden:

„Ja, also als erstes ist natürlich die Lebenserfahrung, die die Menschen mitbringen, und die ist unbezahlbar. Ein junger Mensch kann so gut ausgebildet sein wie er will, häufig fehlt ihm einfach die Lebenserfahrung. Das ist durch theoretisches Wissen und auch akademisches Wissen nicht aufzuwiegen. Und ich finde gerade, dass Frauen, da sehe ich noch mehr Kompetenzen bei Frauen, die Familie gehabt haben, die Kinder großgezogen haben, die haben einfach Krisenmanagement gelernt in ihrem Leben.“ (P12, 47).

Lebenserfahrung durch das Durchmachen von Krisen – bei älteren Frauen beispielsweise der Verlust ihres Ehemannes – helfe auch mit schwierigen Situationen im Umgang mit Klienten zurecht zu kommen, damit man „nicht direkt irgendwie aus der Bahn geworfen

wird“ (P12, 51). „Diese Lebenserfahrung hilft den Menschen doch, sich eher auch in die Situation hineinzusetzen.“ (P12, 51).

Die interviewten Ehrenamtlichen sahen die Vorteile ihrer Lebenserfahrung darin, dass sie sich Wissen und Erfahrungen aneignen konnten, z. B. wie ein Protokoll geschrieben oder eine Beratung geleitet wird. Des Weiteren sehen sie eine höhere Verlässlichkeit bei sich, auch bezüglich Terminen. Können Termine nicht eingehalten werden, wird abgesagt. Mit einem bestimmten Alter werde man außerdem gelassener, geduldiger und bringe mehr Verständnis auf. Wie die interviewten Organisationsleitungen bringen auch die älteren Ehrenamtlichen Vorkenntnisse im Bereich der ehrenamtlichen Tätigkeit, die durch andere Engagementtätigkeiten gewonnen wurden, mit Lebenserfahrung in Verbindung. Darin wird aber kein Automatismus des Alters gesehen.

„Wie gesagt, immer wird es auch nicht funktionieren, dass die Lebenserfahrung oder sonstige Erlebnisse oder Ereignisse dazu beitragen kann, aber das Alter bringt es einfach mit sich, dass man diese Sachen schon erlebt hat und einfach dann das reflektieren kann und sagen kann, ‚Mensch, in der Richtung könnte es auch funktionieren oder so könnte es funktionieren oder so könnte es funktionieren‘, wo der junge Kerl oder der junge Mensch nicht die ganze Bandbreite hat. Also das erlebe ich eigentlich immer wieder.“ (E_P8, 58).

Berufserfahrung. Anders als in der Online-Befragung, in welcher die Ressource Berufserfahrung die zweitstärkste Zustimmung – nach Lebenserfahrung – erhielt, wurde Berufserfahrung in den Interviews sehr unterschiedlich eingeschätzt. Die Interviews verdeutlichen verschiedene Aspekte, die mit Berufserfahrung bei ehrenamtlich Engagierten 50+ verbunden werden:

Vor allem in Interviews aus dem sozialen und Gesundheitsbereich wird die Spannweite bei der Haltung gegenüber Berufserfahrung von Engagierten zwischen „nachteilig“ und „unabdingbar“ deutlich.

Auf der einen Seite wird der grundsätzliche Ansatz vertreten, dass die ehrenamtliche Tätigkeit keine Berufserfahrung voraussetzen soll, um Haupt- und Ehrenamt deutlich getrennt zu halten:

„Berufserfahrung ist für uns sekundär, weil wir genau diesen Ansatz haben: Keine hauptamtlichen Tätigkeiten kompensieren.“ (P3, 87).

Diese Maxime wurde vor allem in großen Nonprofit-Organisationen vertreten, in welchen Hauptamtliche und Ehrenamtliche tätig sind:

„Also wir setzen ja Ehrenamtliche auch in der Regel ganz bewusst nicht dort ein, wo sie Berufserfahrung haben.“ (P12, 61).

Dahinter verbirgt sich die Erfahrung, dass es zu Konkurrenzsituationen kommen kann, wenn die beruflichen Erfahrungen denen der hauptamtlichen Aufgaben in der Organisation entsprechen. Deshalb wurde es teilweise sogar als Nachteil gesehen, wenn eine berufliche Nähe zum Engagement besteht oder gar in der gleichen Einrichtung im Ruhestand eine ehrenamtliche Aktivität aufgenommen wird, weil der Rollenwechsel von der hauptamtlichen zur ehrenamtlichen Tätigkeit häufig nur schwer gelingt:

„Das ist manchmal sogar hinderlich, weil wenn die einmal Kitaleitung waren und sich im Anschluss in der gleichen Einrichtung dann noch ehrenamtlich engagieren wollen, das ist nicht zu empfehlen. Das sind echt schwere Beratungsprozesse, die auch manchmal gar nicht glücklich ablaufen.“ (P3, 87).

Dies sei aber nicht immer so, es gäbe auch positive Erfahrungen, wo berufliche Erfahrung sogar von Vorteil wäre (wenn dafür hauptamtliche Ressourcen fehlen oder entlastet werden).

Zudem wird bei den meist weiblichen Engagierten im sozialen Bereich durchaus eine berufliche Affinität wahrgenommen. Von Organisationen aus dem Wirtschafts-, Bildungs- und Gesundheitsbereich wurden berufliche Erfahrungen auf der anderen Seite auch als vorteilhaft angesehen:

A: „Das ist unabdingbar. Gerade wenn es in den Bereich Pflege mit reingeht, dass das schon wichtig ist und im Bereich Pädagogik auch, gerade in diesem demenziellen Bereich.“ B: „Ja, und dann sind manchmal auch handwerkliche Berufe gefragt.“ (P9, 91:95).

Auch für die Ehrenamtlichen selbst wird eine „Aufwertung ihrer Person“ darin gesehen, „wenn sie ihre alten Fähigkeiten, zumindest teilweise, wieder einsetzen können“ (P12, 61).

Unter der Unterkategorie „angemessenes Auftreten“ wurden solche Interviewaussagen gebündelt, die deutlich machen, dass berufliche Erfahrung zu einem angemessenen Umgang und Auftreten beiträgt und dies für die ehrenamtliche Tätigkeit wichtig sei. Dies äußern vor allem Nonprofit-Organisationen in Tätigkeitsfeldern mit Nähe zur Wirtschaft oder dem öffentlichen Sektor. Kommunikative Fertigkeiten und der Umgang mit verschiedenen Akteuren werden eher älteren Menschen und solchen mit Berufserfahrung zugeschrieben.

Berufserfahrung wurde des Weiteren auch aufgrund seiner „Vorbildfunktion“ vor allem für jüngere Menschen geschätzt. Zum Beispiel könnten im ehrenamtlichen Kontext junge Menschen ältere Menschen kennen lernen, die ihnen bei der Orientierung und Wahl von

Ausbildung, Studium und Beruf behilflich seien, sie auf dem Weg begleiten und als Vorbild dienen.

„Und darüber haben natürlich die über 50-Jährigen mehr Erfahrung im Beruf. Man hat mindestens drei, vier Berufe hinter sich oder vielleicht ein paar Ausbildungen.“ (P6, 172:176).

Auch aus der Sicht der älteren Engagierten selbst wurde Berufserfahrung unterschiedlich wichtig und vorteilhaft für die ehrenamtliche Tätigkeit eingeschätzt. Je nach Engagementtätigkeit und Organisation werden berufliche Kenntnisse eingesetzt. Auch Interessen werden in den Ehrenamtsbereich übertragen, z. B. übernimmt ein Historiker die Archivarbeit in seinem Verein. Ein weiterer Aspekt der von den interviewten Ehrenamtlichen mit Berufserfahrung (und Lebenserfahrung) in Verbindung gebracht wurde, waren bestimmte Verhaltensweisen, beispielsweise würden Ältere Termine eher absagen, wenn sie diese nicht wahrnehmen können.

Soziale Kompetenzen. Interessanterweise wurden soziale Kompetenzen für manche Bereiche als nicht so relevant eingeschätzt. Grundsätzlich erwünscht sind sie aber schon und bei den meisten älteren Menschen auch vorhanden. Es gab auch Aussagen, die soziale Kompetenzen nicht unbedingt am Alter festgemacht haben, sondern an der Persönlichkeit:

„Wir haben alle unsere Stärken und in sozialen Konflikten unsere Schwächen, auch die Älteren.“ (P5, 133).

„Ist ja keine Garantie, dass jemand der ein Alter hat auch die soziale Kompetenz hat.“ (P10, 71).

Darüber hinaus wurde immer wieder von Erfahrungen berichtet und beispielhaft erläutert, dass es auch ältere Menschen gibt, denen es an sozialer Kompetenz mangelt:

„Also wir haben durchaus auch schon Leute entlassen. Wo es wirklich ein großes Defizit da war in dem Bereich.“ (P12, 67:69).

Außerdem wurde vermutet, dass auch Selbstselektion eine Rolle spielt, also, dass bestimmte Aufgaben auch bestimmte Persönlichkeiten anziehen: *„Und von daher haben die in der Regel auch soziale Kompetenzen und sind auch konfliktfähig. Bis auf Ausnahmen.“ (P3, 91).*

„Konfliktfähigkeit“ wurde bereits im Online-Fragebogen als Beispiel für soziale Kompetenzen genannt. Alle weiteren Unterkategorien wurden aus den Antworten der Interviewten zu dem Aspekt der sozialen Kompetenzen als Ressource älterer Engagierter gebildet.

Zwar fanden nicht alle Interviewpartner/innen, dass Konfliktfähigkeit eine Kompetenz älterer Menschen ist. Aber tendenziell herrschte die Auffassung, dass bei Konflikten und ähnlichem ältere Ehrenamtliche eine gewisse Reife und Erfahrung im Umgang mit Auseinandersetzungen mitbringen.

„Kommunikation“ und „Umgangsformen“ wurden ebenfalls in Bezug auf soziale Kompetenzen angesprochen und mit jüngeren Menschen verglichen, um Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Menschen darzustellen:

„Also wenn ich einen 15-Jährigen und einen 50-Jährigen vergleiche und es um kommunikative Kompetenzen geht, dann ist es erst mal klar, dass hier Unterschiede sind.“ (P3, 79).

Aber auch hier gab es Erfahrungen, die aus Sicht des Interviewpartners dafürsprechen, dass soziale Kompetenzen eher altersunabhängig sind:

„Ich hatte kürzlich eine Sitzung [...] und ich bin da mit Kopfschmerzen rausgegangen. Weil die [Damen], das hätte ich jetzt nicht gedacht, über, also soziale Kompetenzen in Bezug auf zum Beispiel Zuhören können, Ausreden können, das war überhaupt nicht gegeben.“ (P12, 73).

Ein Aspekt, der in den Gesprächen aufkam, war, dass ältere Ehrenamtliche eine gewisse „Gelassenheit“ an den Tag legen. Die kann daher rühren, dass sie Erfahrungen mit vergleichbaren Situationen, Diskussionen oder Auseinandersetzungen haben:

„Das ist so, dass sie natürlich schon unheimlich viele Situationen oft erlebt hat, ja, auch Diskussionen schon oft geführt und gewisse Konfliktsituationen auch schon oft erlebt hat und dann zum Teil gelassener reagiert. Oder sie das gar nicht mehr so sehr berührt und aufregt oder sich schon ein bisschen eher denkt, wie das vielleicht laufen könnte.“ (P8, 89).

Des Weiteren wurde berichtet, dass ältere Ehrenamtliche dahingehend experimentierfreudiger seien, weil sie nicht von nur einer richtigen Lösung oder einem richtigen Weg ausgehen würden, sondern verschiedene Varianten für gangbar hielten.

Allerdings wurde in einem anderen Interview die Wahrnehmung geschildert, dass im fortgeschrittenen Alter der Druck zunähme, noch vieles in der ihnen verbleibenden Zeit schaffen zu wollen, und deshalb der Eindruck entstehe, schneller vorankommen zu müssen.

Auch die interviewten älteren Engagierten halten soziale Kompetenzen nicht für eine besondere Ressource älterer Menschen. Gelassenheit wurde ebenfalls von den Engagierten auf die Frage nach sozialen Kompetenzen Älterer angesprochen und beispielsweise damit begründet:

„Ja, selbstverständlich, wenn du manches schon hinter dir hast und erlebt hast, kommt ja dann auch die Zeit, wo du das eine oder andere sachter siehst. Also, lass uns mal drüber reden. Lass uns mal ein bisschen mehr drüber reden.“ (E P9, 87).

Spezifisches Wissen über Organisation und Engagementtätigkeit. Das spezifische Wissen Älterer über die Organisation erklärte sich in einigen Fällen damit, dass diese heute älteren Menschen die Organisation vor längerer oder kürzerer Zeit mit ins Leben gerufen haben. Sie übernehmen teilweise die „Repräsentation der Organisation“. Sie haben die Entwicklung der Organisation intensiv miterlebt und kennen ihre Geschichte, die es manchmal zu erzählen gilt, z. B. bei Sponsoren- oder Kooperationsanfragen. Gründungsmitglieder können die Organisation nach außen sehr gut repräsentieren.

„Kenntnisse über die Engagementtätigkeit“ und die damit einhergehenden Aufgaben und ihre Grenzen werden aus der Perspektive eines Interviewpartners deshalb geschätzt, weil die Zusammenarbeit dadurch leichter fällt:

„[...] wir haben eine Dame drin, die eine sehr erfahrene Aufsichtsrätin ist. Die weiß, wie Aufsichtsrat tickt und wo sie nichts angeht. Andere kommen eher aus dem Vorstandsmilieu heraus und meinen, sie sind Vorstand.“ (P4, 177).

Ein weiterer Aspekt ist der Bereich „Kenntnisse des Themenfeldes“. In einer Organisation vertreten Ehrenamtliche die Themen der Organisation als Referenten oder ähnliches auch außerhalb der Organisation. Aus Organisationsleitungssicht ist es daher wichtig, dass die Ehrenamtlichen Kenntnisse über das Aktivitätsfeld haben:

„Ich würde sagen, gerade in unserem Bereich ist es wichtig, dass die Leute wissen, wovon sie reden und wie diese Strukturen aufgebaut sind.“ (P2, 75).

Den Ehrenamtlichen sei das Anliegen der Organisation „eine Herzenssache“ (P2, 75), sie sind motiviert das Thema weiterzutragen und zu vermitteln. Ein anderer Interviewpartner begrüßt, wenn Ehrenamtliche auch in thematische Diskussionen einsteigen können, die dann den Verein weiterbringen:

„Wir haben, wenn wir uns thematisch auseinandersetzen also wirklich ernsthafte Gespräche.“ (P7, 347:354).

Auch die Ehrenamtlichen selbst fanden, „[d]as ist schon relativ wichtig, weil ich ja wissen muss, wie die Organisation tickt, um da drin irgendwas zu bewegen.“ (E_P1, 35). Auch die Gründungsgeneration war in einigen der befragten Organisationen noch aktiv,

so dass Wissen über Entstehung und Entwicklung vorhanden und eingebracht werden kann.

„[...] wenn wir mit dem BMBF oder Familienministerium oder wem auch immer, irgendwelchen Sponsoren, Kontakt aufnehmen, kann ich eben am besten die Geschichte erzählen, wenn sie denn irgendetwas aus der Vergangenheit wissen wollen.“ (E P3, 111).

Vorteilhaft sei auch, wenn man schon einmal selbst Nutzer/in einem Angebot der Organisation war oder ist, weil damit die praktische Seite erfahren werde (z. B. Sport- und Bildungsangebote).

Gerade, wenn es darum geht, Ehrenamtliche für ein Entscheidungsgremium auszuwählen, seien Kenntnisse der Organisation, Personen und Strukturen wichtig.

Soziale Netzwerke. Soziale Netzwerke, die ältere Ehrenamtliche haben, können unterschiedlich wichtig aus Sicht der Organisation sein. Vor allem für größere Organisationen spielen sie weniger eine Rolle – zumindest auf Ebene der operativ tätigen Ehrenamtlichen. Laut den Interviewten wirke sich das Alter positiv auf das Vorhandensein von Netzwerken aus:

„Die Älteren sind besser vernetzt. Auf alle Fälle. [...]. Aber natürlich bestehen die Netze, wenn man mehr Lebensjahr hat, auch schon länger.“ (P4, 91:93).

Für kleine Organisationen und solche, in denen Ehrenamtliche (50+) in Leitungsgremien vertreten waren, scheinen soziale Netzwerke der Ehrenamtlichen eine größere Rolle für die „Realisierung von Angeboten“ zu spielen. So können sie notwendig sein, um das Anliegen und die Angebote der Organisation überhaupt zu verwirklichen:

„[...] das war dann eben auch wirklich mit ein Grund, weshalb ich in den Vorstand mit reingekommen bin und weshalb ich jetzt auch noch weiter mitarbeite.“ (P1, 113:115).

Soziale Netzwerke wurden auch deshalb positiv gewertet, weil sie das Arbeiten vereinfachen, wenn persönliche Kontakte auf schnellem Wege für bestimmte Tätigkeiten angesprochen werden können (z. B. bei der Suche nach einem Dolmetscher, Vermittlung von Praktikanten u. a.). Sie ermöglichen ein „ganzheitlicheres Arbeiten“.

Wenn Ehrenamtliche mehrere Ehrenämter haben oder andere Ehrenamtliche aus anderen Organisationen kennen und sich über die Tätigkeit austauschen, können wichtige Informationen in die eigenen Aufgaben aufgenommen werden:

„[...] und wenn man da auch privat gute Netzwerke hat, kann man ja gelegentlich durchaus oder sie zum Rat holen einfach einsetzen.“ (P5, 153:157).

Des Weiteren ergeben sich über soziale Netzwerke „Multiplikatoreneffekte“. Ehrenamtliche wurden auch als Repräsentanten der Bevölkerung angesehen, die wiederum durch ihre Netzwerke einen Zugang für die Anliegen und Angebote der Organisation in die Bevölkerung schaffen. Zudem würden Anliegen und Interessen der Organisation in andere Organisationen hineingetragen, wenn die Engagierten mehrere Ehrenämter ausüben oder sie gute Kontakte zu anderen Organisationen halten:

„Und das ist ja so wichtig, die Leute, die bei uns im Aufsichtsrat sind, die sind auch auf andere Weise ehrenamtlich aktiv.“ (P4, 83:89).

Anhand ihrer eigenen Erfahrungen berichteten die Ehrenamtlichen ebenfalls von den Vorteilen von Kontakten und Beziehungen innerhalb der Organisation oder zu Akteuren außerhalb. Ältere Ehrenamtliche seien besser vernetzt als jüngere. Kontakte durch Ehrenamt in mehreren Organisationen ermöglichten Kooperationen. Des Weiteren wurden auch die Multiplikatoreneffekte gesehen, die soziale Netzwerke mit sich bringen, in dem die Ideen der Organisation weitergetragen werden. Teilweise entstammen wichtige Kontakte auch aus dem Berufsleben. Diese würden allerdings mit den Jahren nach dem Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit weniger.

Besondere Perspektiven tragen zur Innovation von Angeboten und Prozessen bei. Möglicherweise hat der Innovationsbegriff dazu beigetragen, dass die Aussagen der Interviewten erkennen lassen, dass innovative Ideen eher den jüngeren Engagierten zugeschrieben werden. Aber auch ältere Menschen haben Anregungen in die Organisation hineingetragen.

So wurde von „Ideen zur Organisationsentwicklung“ berichtet. Nach Aussagen der Interviewten brachten ältere Engagierte Ideen für neue Angebote und zur Weiterentwicklung der Organisation ein wie z. B. die Initiative für eine neue Gruppe. In einer Organisation spielen historische Kenntnisse und Erfahrungen eine Rolle, so dass von den Älteren positiv erlebt wird, dass *„das [...] schon andere Befindlichkeiten [...] sind, die da ins Gespräch kommen und das miteinander auch wach zu halten, zu diskutieren und auch im Hinblick auf Veranstaltungsinhalte und -formate zu diskutieren“ (P7, 420).*

„Die Ehrenamtlichen, und da haben die älteren sicherlich einen anderen Blickwinkel als die jüngeren, die haben den Blick der Außenstehenden und können uns auf Defizite, auf Probleme aufmerksam machen. Und da haben unsere Ehrenamtlichen schon etliches bewirkt bei uns [...].“ (P12, 89).

Die „Übertragung von Erfahrungen“ in neue Kontexte wurde ebenfalls bei älteren Ehrenamtlichen wertgeschätzt. Demnach können gesammelte Erfahrungen aus anderen Bereichen in einem anderen Kontext zu neuen Ansätzen beitragen, berichtete ein Interviewpartner über seine ältere Vorstandskollegin:

„Ja, sie kann, weil sie sehr viele Prozesse und Innovationen aus verschiedenen Bereichen kennt, kann sie sehr viel auch übertragen auf neue Fragestellungen. [...]. Und diese Erfahrung erzeugt halt auch Innovation, weil sie auch Sachen zusammendenken kann, die sie schon lange gut kennt.“ (P8, 103).

Auch die älteren Ehrenamtlichen sehen sich als Geber von Ideen und Anregungen, beispielsweise zur Arbeitsoptimierung (Idee statt Vorlagen aus Papier einen Beamer in der Vorstandssitzung zu verwenden). Aktive würden die Probleme der Organisation kennen und Anregungen zur Verbesserung geben.

Besserer Umgang mit älteren Menschen. Dass ältere Engagierte besser mit Menschen ihres Alters umgehen könnten, wurde von vielen Interviewten abgelehnt bzw. angemerkt, dass ältere Engagierte Kinder genauso begeistern könnten wie junge Menschen guten Umgang mit älteren Zeitgenossen hätten, sofern der Altersabstand nicht zu groß sei.

„Zu einer 80-jährigen, älteren Dame, ja, weiß ich nicht, passt natürlich eine 50-Jährige irgendwie besser als eine 18-Jährige, nicht?“ (P9, 143:193).

Im sozialen Bereich sind die Ehrenamtlichen häufig in Beschäftigungs- und Betreuungsaufgaben eingebunden und haben darüber Kontakt mit Menschen verschiedener Altersgruppen. Bestimmte Altersdifferenzen zwischen Ehrenamtlichen und Klienten wurden aus Sicht der interviewten Organisationsleitungen als schwierig eingeschätzt, da sie gewisse Rollenwahrnehmungen fördere – Mutter/Vater, Opa/Oma, Kind/Enkelkind. Nicht jede Altersgruppe reagiere positiv darauf. Jugendliche z. B. wünschten sich eher weniger Ehrenamtliche im Alter ihrer Eltern. Wenn ältere Menschen sich um (noch) ältere Menschen kümmern, wurde wiederum in der zeitlichen Nähe ein Vorteil für das Zusammensein gesehen:

„Dann ist das fortgeschrittene Alter für viele Senioren auch wichtig, weil einfach eine biografische Nähe auch zu dem Alter der von uns betreuten Senioren da ist und ähnliche Wertvorstellungen.“ (P12, 47).

Als weiteres Beispiel wurde Tanzen mit Demenzkranken genannt. Hier seien die Älteren beliebtere Tanzpartner, weil sie noch die klassischen Tanzschritte könnten.

Die älteren Engagierten fühlten sich mit Älteren eher auf Augenhöhe. Aus dem Betreuungsbereich gab es eine Aussage, dass die älteren Engagierten es als angenehmer empfänden, wenn sie sich um ältere Menschen kümmerten, weil man sich näher sei.

„Auf jeden Fall kommen also die Älteren mit ihrer Generation gut aus oder sehr gut aus.“ (E P4, 71:73).

Die Kategorie *Kompetenzen, nicht mit dem Alter verbunden* umfasst zwei Ressourcen hinsichtlich der Qualifikationen, die unabhängig vom Alter vorhanden sein können (vgl. Abbildung 24). Auch aus den Interviews ging hervor, dass diese beiden Ressourcen altersunspezifisch wahrgenommen werden. In der Online-Befragung wurde für ältere Engagierte ein hoher Bildungsstand durchschnittlich etwas wichtiger als fachspezifische Kenntnisse bewertet.

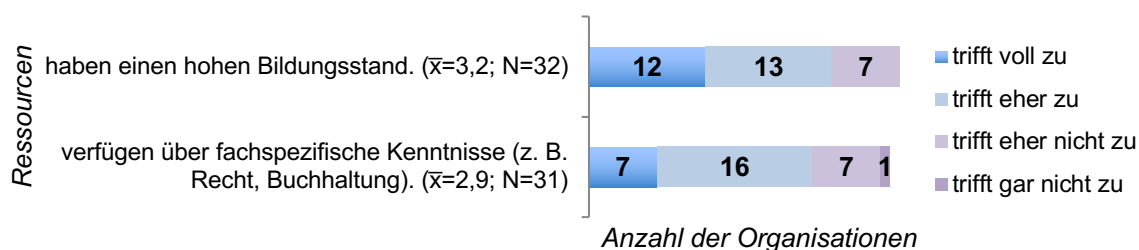


Abbildung 24: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Kompetenzen, nicht mit dem Alter verbunden“

Hoher Bildungsstand. Ob der Bildungsstand der Engagierten wichtig ist, scheint von den Engagementbereichen abzuhängen. Beispielsweise wurde in den Interviews mit einer Bildungseinrichtung der Bildungsstand für relevant erachtet. Ebenfalls wichtig war der Bildungsstand, wenn die Zielgruppe der Organisation einer bestimmten Bildungsschicht angehörte. Von einem Interviewpartner wurde auch eine Art Selbstselektion vermutet:

„Also ich glaube, wer sich hier ehrenamtlich engagieren wollte, in so einer Bildungseinrichtung, die sind zumindest akademisch gebildet.“ (P4, 97).

Die Einrichtung ziehe ihre Leute also an. Gerade in der Arbeit mit sozial Schwächeren, Jugendlichen sowie Menschen mit Migrationshintergrund wurde ein hoher Bildungsstand, eine abgeschlossene Berufsausbildung oder Erfolg im Beruf aufgrund ihrer Vorbildfunktion für bedeutsam erachtet. Der Bildungsstand blieb irrelevant in solchen Tätigkeiten, bei denen vor allem „*Herzenswärme und Zuwendung*“ (P10, 79) gefragt sind wie im sozialen Bereich:

„Also wir haben die ganze bunte Mischung. Von ehemaligen Akademikerinnen bis hin zur ganz einfachen Arbeiterin ist alles vertreten und so wie unsere Einwohnerschaft sich auch zusammensetzt. [...] Aber so wie wir es gerade für den Standort brauchen, so ergibt sich das in der Regel dann auch immer. Aber das wir per se einen höheren Bildungsstandard brauchen, das würde ich absolut verneinen.“ (P12, 91:97).

In den Interviews mit den Ehrenamtlichen selbst wurde der Bildungsstand kaum angesprochen. In einem Interview wurde der Bildungsstand als wichtig erachtet, da für die Organisation Beziehungen im akademischen Bereich von Bedeutung sind.

Fachspezifische Kenntnisse. Fachspezifische Kenntnisse in der Organisation verfügbar zu haben, sei aus Sicht der Interviewten immer hilfreich, unabhängig vom Alter. Vor allem in kleineren Vereinen werden Finanz-, Bau- oder Rechtsthemen durch Ehrenamtliche übernommen, da sonst Externe dazu geholt werden müssten, die wiederum zu finanzieren sind.

„Und zum Beispiel diese eine 72-Jährige, die hat selbst einen dementen Mann, die war auch in einem Verein [...] und die hat wertvolle Hinweise gegeben im Hinblick auf Vereinsgestaltung und -satzung, das Buchungswesen und die jährliche Abrechnung und, und und. Und die hat sich selber auch angeboten Dinge dafür zu tun.“ (P7, 229).

Bei einigen Tätigkeiten sind fachspezifische Kenntnisse sogar Voraussetzung und die Bereitschaft sich weiterzubilden sollte vorhanden sein (Fachberatung, Pflegebereich).

Keine Rolle spielten fachspezifische Kenntnisse im sozialen Gemeinschaftsbereich. Wobei in den Interviews aufkam, dass Kenntnisse anderer Sprachen vorteilhaft sein können. Gerade in den Bereichen wie Betreuungsaktivitäten oder Demenz, indem die Menschen, um die sich Ehrenamtliche kümmern, eine andere Muttersprache als Deutsch sprechen. Ehrenamtliche mit Sprach- und Kulturkenntnissen könnten damit die professionellen Mitarbeiter/innen unterstützen:

„[...] also kulturelle Erfahrung, sprachliche Kompetenzen, die, glaube ich, im Ehrenamt in bestimmten Arbeitsfeldern eine große Rolle spielen können. Wo es eine große Hilfe ist und eine Bereicherung auch, weil man das oft ja gar nicht vorhalten könnte, professionellen Ebenen.“ (P10, 135).

Fachwissen wurde von den Ehrenamtlichen als wichtig und nützlich angesehen, z. B. auf „Satzungskram“ bezogen. Sofern vorhanden und notwendig für die ehrenamtliche Tätigkeit wurde – auch im Beruf erworbenes – Fachwissen eingesetzt:

„Ich habe also einen Abschluss als Fachkraft für Buchführung und bin bei uns zuständig für die Finanzen. Das ist dann schon ein entscheidender Vorteil, wenn ich weiß, was die Zahlen bedeuten, die ich da lese.“ (E P1, 27).

Im Zusammenhang von Fachwissen wurde von den Ehrenamtlichen auch darauf hingewiesen, dass Weiterbildung im Ehrenamt nicht vergessen werden sollte – im Rahmen der Themen der Organisation.

Die Kategorie *Engagement* beinhaltet zwei zeitliche Aspekte: Dass ältere Menschen mehr Zeit für ehrenamtliche Tätigkeiten haben, wurde von den Interviewten überwiegend bestätigt, aber dass ein Mehr an Zeit und flexible Einsatzmöglichkeiten für die Organisation wichtig sind, wurde in der Online-Befragung unterschiedlich gesehen (vgl. Abbildung 25). Allgemein fanden die interviewten Engagierten wie auch die Organisationsleitungen, dass ein vorsichtiger Umgang mit den zeitlichen Ressourcen Engagierter wichtig sei, damit es ihnen nicht zu viel wird.

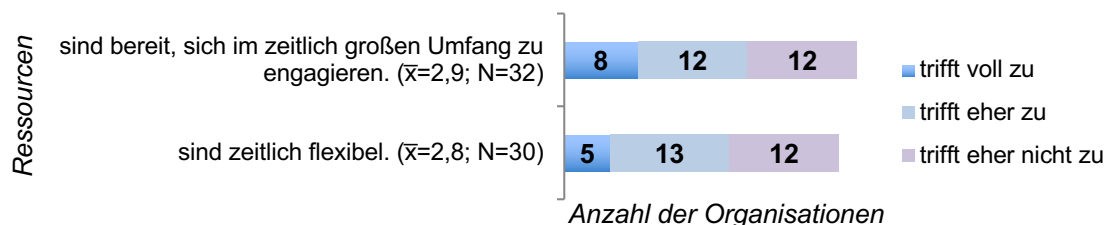


Abbildung 25: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Engagement“

Zeitungsumfang. Aus den Interviews mit Organisationsleitungen geht hervor, dass die Bereitschaft Zeit zu investieren, bei den Älteren größer sei:

„Also, da ist ganz klar die zeitliche Unabhängigkeit, aber auch die Bereitschaft da Zeit zu investieren, ist bei den Älteren größer.“ (P2, 103:107).

Die Organisationsvertreter/innen achten aber auf übermäßiges Engagement und fragen bei ihren Engagierten nach, ob es ihnen zu viel wird. Die Engagierten werden aufgefordert sich rechtzeitig zu melden, wenn sie mit einer Aufgabe überfordert sind, Unterstützung brauchen oder zeitlich nicht mehr können.

In einer Organisation wurden keine zeitlichen Unterschiede zwischen den Altersgruppen wahrgenommen und es würde auch keine Rolle spielen, da so viele Engagementangebote vorhanden seien, dass für jede/n etwas dabei sei.

Einige der Interviewten waren dauerhaft umfangreich engagiert, andere nannten die Möglichkeit, dass sie punktuell mehr Zeit investieren könnten. Einige ehrenamtliche Tätigkeiten selbst erfordern aus Sicht der Interviewten allerdings ein großes zeitliches Engagement:

„Also, ich sage mal, normalerweise ist es nur möglich das richtig zu machen, wenn man entweder im Vorruhestand ist, arbeitslos oder man wird freigestellt. [...] Wenn ich, also sage ich mal, voll im Arbeitsprozess stünde, wäre es nicht möglich das in dem Umfang zu machen, wie es eigentlich erforderlich ist.“ (E P1, 43).

Zeitflexibilität. Berufstätigkeit und Schichtdienste würden hemmend auf das Engagement wirken. Fallen berufliche Einschränkungen weg, sind die Einsatzmöglichkeiten flexibler. Ältere wären eher bereit, sich am Wochenende und am Feiertag zu engagieren. Tendenziell üben Ältere lieber tagsüber ihre ehrenamtliche Tätigkeit aus, auch um Wege im Dunkeln zu vermeiden.

Bei Betreuungs- und Beschäftigungsaufgaben mit Klienten von Einrichtungen sei es wichtig, dass die Wünsche der Klienten berücksichtigt werden. Entsprechend ihrer Vorlieben für vormittags oder nachmittags müssten auch Ehrenamtliche gefunden werden. Deshalb seien zeitlich flexible Engagierte sehr erwünscht.

Größere Organisationen bieten vielfältige Einsatzmöglichkeiten und rufen Projekte ins Leben, die sich auf die wandelnden Bedürfnisse heutiger Ruheständler einstellen, in dem sie kurzzeitige Einsätze anbieten, die keine längerfristigen Verbindlichkeiten erfordern:

„Das hängt, wie gesagt, damit zusammen, dass die, auch die Älteren, die Senioren, sich heutzutage eben nicht mehr zwangsläufig alle so binden wollen. Sondern, dass die auch, das ist ja eine Generation, die auch noch gut Rente bekommen, die wollen halt auch mal zwei, drei Wochen nach Teneriffa fahren oder den Jakobsweg begehen oder was weiß ich was. Aber es gibt auch andere, die, wie ich eben schon sagte, diese tagstrukturierenden Maßnahmen brauchen, weil sie eben entweder verwitwet sind oder selbst krank sind und über das Engagement auch sich ablenken wollen. Das gibt es auch. Also wir haben da alles.“ (P12, 101).

Die Interviewten sahen sich als zeitlich flexibel an. In der nachberuflichen Lebensphase könne die Zeit besser eingeteilt werden. Wenn Reisen anstünden, werden diese auch längerfristig geplant, so dass die Organisationen sich darauf einstellen können.

Im Rahmen der Kategorie *Commitment* wurden Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit und Loyalität den Zielen der Organisation gegenüber in der Online-Befragung vergleichbar hoch bewertet. Loyalität erhielt sogar die durchschnittlich vierthöchste Zustimmung von allen Ressourcen, die bei älteren Ehrenamtlichen als wichtig für die Organisation angesehen werden.

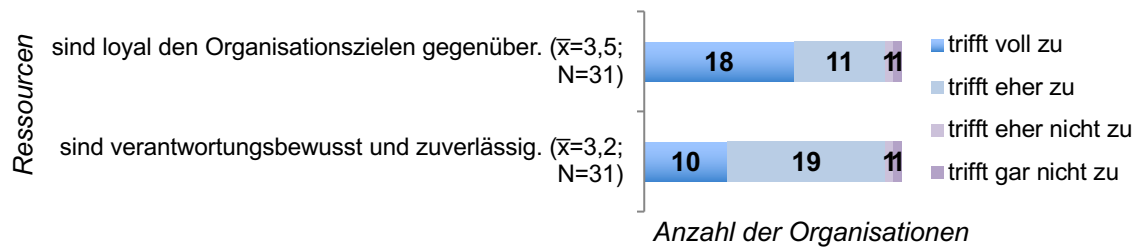


Abbildung 26: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Commitment“

Loyalität. Loyalität gegenüber den übergeordneten Organisationszielen sei bei den Ehrenamtlichen vorhanden. Aber in diesem Rahmen werden auch eigene Ideen verfolgt, die die Organisation wiederum auch vorwärtsbringen können. Stärker als der Organisation gegenüber wurde Loyalität zur ausgeübten Tätigkeit wahrgenommen.

In der Funktion des Aufsichtsrates seien die Ehrenamtlichen „Botschafter nach Außen“. Um loyale Botschafter zu sein, sei die Partizipation bzw. Einbindung des ehrenamtlichen Aufsichtsrates in strategische Entscheidungen wichtig. Wer die Organisation mit aufgebaut oder weiterentwickelt hat, identifiziere sich stärker.

Hinsichtlich der Loyalität wurden keine altersspezifischen Unterschiede wahrgenommen.

„Ist schon wichtig, ist auch vorhanden, aber würde ich nicht nur auf die Älteren beziehen, sondern bei den Jüngeren genauso.“ (P9, 415).

Auch die interviewten Ehrenamtlichen waren sich unsicher, ob Loyalität eher auf Ältere zutrifft. Loyalität zu den Organisationszielen war ihnen wichtig und sie bestätigten, dass sie diese unterstützen:

„Das ist einfach ganz klar, dass man einfach dem loyal gegenüber ist, für den man arbeitet.“ (E P8, 74).

Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit. Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit wurden allgemein als wichtig erachtet und die Erfahrungen mit den Ehrenamtlichen sind diesbezüglich auch gut.

„Das ist eines der allerwichtigsten Kriterien. Weil ich muss mich auf ein Wort verlassen können. Und das findet auch statt.“ (P5, 183:185).

Im sozialen Bereich wurde die Bedeutung der Zuverlässigkeit der Ehrenamtlichen mit den Klienten wie folgt begründet:

„Und wichtig für die Tätigkeit ist es in jedem Fall. Weil unsere Klienten natürlich ganz klar ein Raster brauchen, wo sie genaue Termine haben,

wann kommt der Betreuer und da müssen die sich drauf verlassen.“ (P9, 381).

Einige Interviewte würden Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit nicht als altersspezifische Eigenschaften ansehen, sondern sie sind bei Personen eben mal mehr oder mal weniger vorhanden.

Zwei Aspekte wurden mit Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit verbunden: „Beständigkeit“ und „Gründlichkeit“. Beständigkeit wurde vor allem den älteren Ehrenamtlichen in Abgrenzung zu jüngeren zugesprochen. Jüngere würden oft etwas zusagen, einen Termin oder die Übernahme von Aufgaben, und dann doch nicht zu ihrem Wort stehen. Dies wurde damit begründet, dass die Jüngeren andere Prioritäten und Verpflichtungen haben und mobil sind.

„Einfach so aus meiner Erfahrung waren viele Junge schnell weg, die auch am Anfang gesagt haben: ‚Ok, ich mache was.‘, dann sind sie aber untergetaucht.“ (P1, 215:217).

„Das ist ja manchmal erstaunlich, was die Leute so alles machen in ihrer Freizeit. Das ist bei Senioren nicht so der Fall. Also erlebe ich da bei den meisten zumindest. Und da erlebe ich auch schon eine sehr große Zuverlässigkeit.“ (P12, 129).

Wiederum in Abgrenzung zu jüngeren Engagierten wurde den älteren in einem Interview eine gründlichere Herangehensweise zugesprochen:

„Also, wenn wir unsere Jugendstrukturen dabei haben, die sind oftmals nicht bereit so von der Pike auf etwas zu machen, sondern da geht es öfters mal schnell und von oben runter und, wo dann die älteren Kollegen öfters mal sagen: ‚Moment mal, das müssen wir jetzt erst mal ordentlich organisieren, dann müssen wir das machen, dann musst du das vorbereiten und das vorbereiten.‘“ (P2, 87).

Auch für die Ehrenamtlichen ist Zuverlässigkeit wichtig:

„[...] wenn ich mich nicht auf meine Kollegen im Vorstand verlassen kann, bin ich aufgeschmissen.“ (E_P1, 75).

Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein wurde mit Pünktlichkeit, rechtzeitigem Absagen von Terminen und dem Einhalten von Zusagen verbunden. Dies sahen die Interviewten auch als Anspruch an sich selbst.

In der Kategorie *materielle Ressourcen* wurde in der Online-Befragung eine Bedeutung von Immobilien und Geldvermögen in Besitz von älteren Engagierten, die

möglicherweise im Sinne der Organisation eingesetzt werden könnten, weitgehend verneint (vgl. Abbildung 27).

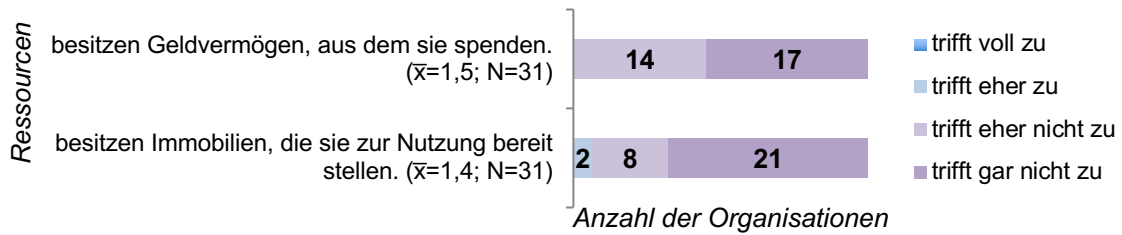


Abbildung 27: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Materielle Ressourcen“

Spenden aus Geldvermögen. Zwar seien ältere Ehrenamtliche eher bereit der Organisation Geld zu spenden – bei ihnen sahen die Interviewten aber auch die Möglichkeiten dazu im Gegensatz zu den ganz jungen – aber insgesamt wurde das Thema als unbedeutend eingeschätzt. Auf den Mitgliedsbeitrag, der von einigen Interviewten angesprochen wurde, sind vor allem kleinere Organisationen angewiesen. Sie achteten aber darauf, dass dieser so moderat ist, dass alle Mitglieder ihn zahlen können. Da nicht alle Organisationen mitgliederbasiert sind, wurde von Interviewerseite nicht von Mitgliedsbeitrag gesprochen, sondern allgemeiner von Spenden.

*„Also Mittelältere sind mehr dazu bereit. Also, aber wir haben natürlich auch viele Jugendliche, die Mitgliedsbeitrag bezahlen.“ (P6, 352).
 „Diese mittelälteren Ehrenamtlichen sind auch teilweise sehr großzügig und dann, bei Bedarf, können sie auch aus der Tasche mal ihr ehrenamtliches Engagement zusätzlich finanzieren.“ (P6, 396).*

In einer Organisation wurde das dort vorhandene Erbschaftsmarketing angesprochen. Dabei werden Veranstaltungen zu Testamentsthemen angeboten. Aber damit werde sehr zurückhaltend umgegangen. Ehrenamtliche müssten von alleine ansprechen, dass sie ihr Geld der Einrichtung vermachen wollen. Geläufiger sind dort Anlassspenden. Ältere sammeln zu ihrem Geburtstag Spenden statt sich Geschenke zu wünschen:

„Bei Älteren ist es dann so, wenn sie zufrieden sind mit der Einrichtung, mit ihrer Arbeit, gut anerkannt werden, dann erleben wir das eben auch häufiger schon, dass es dann sogenannte Anlassspenden gibt. Dass sie, wenn die ihren runden Geburtstag feiern, sagen: ‚Ich habe alles, ich brauche keine Tortenplatten mehr und ja, Bücher brauche ich auch nicht, lese nicht mehr so gerne. Dann bitte ich doch lieber um eine Spende für [...]‘.“ (P12, 201).

Auch die Ehrenamtlichen haben, sofern betroffen, Mitgliedsbeiträge angesprochen, die sie aber als machbar und an die soziale Situation angepasst empfinden, wenn z. B.

Rentner geringere Beiträge zahlen müssen. Eine andere interviewte Person weist wiederum darauf hin, dass ältere Menschen ausgesorgt hätten, finanziell abgesichert seien und nicht mehr so viel bräuchten. Darin spiegelt sich ein bisschen wider, dass unterschiedliche soziale Verhältnisse im Alter möglich sind. Insgesamt habe Geldvermögen aber aus Sicht der Ehrenamtlichen keine Bedeutung für die Engagementtätigkeit.

Bereitstellung von Immobilien. Nur zwei interviewte Leitungen berichteten, dass das eigene Zuhause einzelner für Ehrenamtsaktivitäten eingebracht wird. In einer Organisation war es üblich, dass Vorstandssitzungen auch mal bei einzelnen Mitgliedern zu Hause stattfinden, obwohl dies auch im Büro der Organisation möglich wäre. Im anderen Fall war das Büro des Vereins mit zwei Arbeitsplätzen im Haus des Vereinsvorsitzenden eingerichtet. Kleinere Organisationen müssen sich für größere Veranstaltungen Räume suchen, ihre kontinuierlichen, teilweise administrativen Tätigkeiten finden in privaten Räumlichkeiten statt. Dies wurde weder problematisiert noch anderweitig bewertet. In den Interviews mit den Ehrenamtlichen wurde diese Frage nur einmal angesprochen, worauf es keine Einschätzung gab.

Die Kategorie *Alter an sich* mit den beiden Aspekten, dass ältere Menschen für die Organisation wichtig sind, weil sie ein Symbol für Generationenvielfalt darstellen und im sozialen Umfeld der Organisation anerkannt sind, traf auf mittlere Zustimmungswerte. Die Anerkennung im sozialen Umfeld wurde im Durchschnitt wichtiger eingeschätzt als der Beitrag zur Generationenvielfalt und dem Image der Organisation.

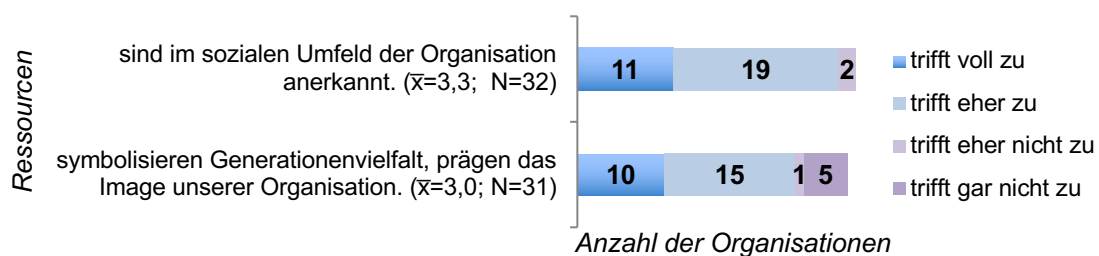


Abbildung 28: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Alter an sich“

Anerkennung im sozialen Umfeld. Anerkennung im sozialen Umfeld ermöglicht leichteren Zugang zu wichtigen Personen. Gerade mit Blick auf Ehrenamtliche in Leitungspositionen, die eine gewisse Repräsentationsfunktion ausüben, wurde ihre Bekanntheit und Anerkennung als wichtig erachtet. Sie kann für die Übernahme bestimmter Leitungstätigkeiten, die beispielsweise mit einer Wahl verbunden sind (Vorstand), förderlich sein:

„Also die, die sich bei uns beworben haben, die sind schon in der Gesellschaft anerkannte Persönlichkeiten – über ihre Gemeinderatstätigkeiten, über ihr sonstiges ehrenamtliches Engagement.“ (P4, 125:129).

Je länger ein Engagement ausgeübt wurde, was indirekt auch mit dem Alter zusammenhängen kann, desto eher konnten Kontakte und Beziehungen geknüpft werden:

„Ich glaube, das könnte ein Jüngerer auch, aber die Tatsache, dass sie das zu einem großen Teil wirklich schon seit zehn oder auch 15 Jahren machen, führt natürlich dazu, dass das bekannt ist, da sind eingeschlif-fene Strukturen, da gibt es soziale Zusammenhalte und das hat natürlich auch was mit der Länge, mit der Dauer der Engagements in dem Bereich zu tun.“ (P2, 123:127).

Im sozialen Bereich wird davon ausgegangen, dass die älteren Ehrenamtlichen in ihrem Umfeld Anerkennung finden, für die Tätigkeit selbst, spiele dies aber keine Rolle.

Die zwei dazu vorhandenen Zitate von Ehrenamtlichen spiegeln eine unterschiedliche Einschätzung wieder: Während das Mitglied eines Aufsichtsrates ihrer Anerkennung im sozialen Umfeld keine Bedeutung zumaß, befand ein anderer für den Vereinsvorstand, dass *„man schon in der Gesellschaft einigermaßen willkommen sein [muss]. [...] Wenn man natürlich mehr Feinde als Freunde hat, das hat keinen Zweck.“ (E_P5, 71).*

Generationenvielfalt. Zunächst einmal zeigten die Aussagen, Ehrenamtliche würden unabhängig vom Alter zu einem positiven Image beitragen:

„Das erleben wir auch so, dass wir da jetzt auch so einen Imagewandel erleben und deswegen ist es auch ganz wichtig, dass Ehrenamtler zufrieden sind. Weil zufriedene Ehrenamtliche sind die besten Image-träger. Nicht, wenn sie unzufrieden sind, dann kann es auch in die andere Richtung gehen.“ (P12, 161:165).

Hinsichtlich der Generationenvielfalt herrschte Einigkeit unter den Befragten. Sie ist wichtig, um authentisch das Angebotsspektrum der Organisation zu vertreten oder dem Organisationsauftrag, zum Zusammenhalt der Gesellschaft beizutragen, nachzukommen:

„Ich finde das schon wichtig für eine lebendige Organisation, zum einen mit diesem Spektrum was wir ja auch an Dienstleistungen erbringen von der Wiege bis zu Bahre, finde ich das auch wichtig, dass sich das auch bei den Engagierten, also sowohl im Hauptamt als auch im freiwilligen Bereich widerspiegelt.“ (P3, 114:120).

Häufig fehlte es eher an jüngeren Menschen für die Generationenvielfalt in der Organisation. Denn es gehe auch um optische Wahrnehmung, Repräsentation und Legitimation:

„Im Hinterkopf denkt so ein Vorstand natürlich auch schon darüber nach, was repräsentiert wird. Das muss man immer auch zusammendenken. Also wenn wir jetzt nur jüngere Männer oder nur ältere Frauen oder nur Alte hätten, würde schon auch Kritik von außen kommen, auch wenn alle qualifiziert sind.“ (P8, 147).

Beim Thema Generationenvielfalt sprachen die interviewten Ehrenamtlichen ebenfalls an, dass die Jugend fehle. Die Alterung der Gesellschaft sei auch in den Organisationsstrukturen zu sehen. Man müsse sich bemühen, möglichst viel junge Menschen einzubinden.

7.3.3 Zugang zu potenziell kritischen Ressourcen

Die Ressourcen, zu denen ältere Ehrenamtliche Zugang ermöglichen können, wurden in der Online-Befragung durchschnittlich weniger wichtig bewertet als die vorher aufgeführten Ressourcenkategorien. Sie wurden in den Interviews nur vereinzelt bei Bedarf angesprochen. Entsprechend weniger Interviewmaterial lag hier vor.

Die Ausweitung des Engagementangebotes, welche die Kategorie *Ehrenamtlich Engagierte* umfasst, kann durch die Gewinnung neuer Engagierter realisiert werden oder dadurch, dass bereits Engagierte ihren Einsatz erhöhen. Der Beitrag älterer Engagierter bei der Gewinnung neuer Ehrenamtlicher wurde in der Online-Befragung durchschnittlich etwas wichtiger bewertet als die Motivation vorhandener Engagierter.

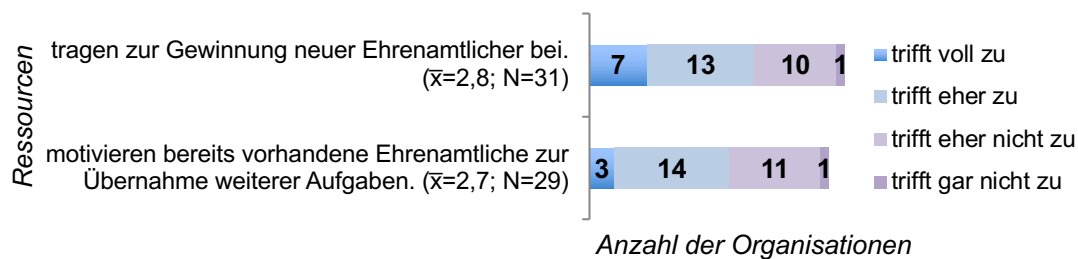


Abbildung 29: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Ehrenamtlich Engagierte (Angebot)“

Gewinnung neuer Engagierter. Grundsätzlich war jede Organisation daran interessiert, dass neue Engagierte die Arbeit der Organisation unterstützen. In Organisationen, die Ehrenamtliche allein für Leitungsgremien benötigen und nicht für die operative Arbeit, spielt die Gewinnung neuer Engagierte keine so große Rolle. Einige Organisationen hatten mehr mit Nachwuchsproblemen zu tun als andere. Die Älteren schauen sich vor allem in ihrem altersähnlichen sozialen Umfeld nach potenziellen Interessierten um. An junge Menschen heranzukommen, wurde für Ältere schwieriger eingeschätzt als für Jüngere. Wobei ältere Ehrenamtliche sich auch in der Verantwortung sehen würden junge Menschen anzusprechen:

„Uns ist allen klar, dass wir eigentlich überaltert sind, dass wir junge Leute brauchen, die die Arbeit in Zukunft weiterführen. [...]. Das ist wahnsinnig schwierig, aber wir wissen natürlich auch, dass junge Leute an junge Leute besser rankommen, weil sie mehr Berührungslinien

haben. Dass es für die Älteren manchmal schwieriger wird, aber die sehen das schon als ihre Aufgabe auch an.“ (P2, 129:135).

Eine Organisationsleitung hatte hingegen den festen Eindruck, dass ältere Menschen schneller und leichter neue Mitglieder, auch Jugendliche, werben, weil sie mehr Überzeugungs- und Motivationskraft haben. Erfolg versprechen würden vor allem persönliche Kontakte und direkte Ansprache:

„Die beste Akquisemöglichkeit ist die Mundpropaganda. Und zufriedene Ehrenamtliche geben auch dann die Informationen über die Einrichtung weiter. Und das erleben wir hier auch.“ (P12, 177).

Einige interviewte Ehrenamtliche sahen bei den älteren Ehrenamtlichen Vorteile, neue Engagierte zu gewinnen. Entsprechend aktiv waren sie auch bei der Ansprache potenzieller Engagierter.

„Ja, man hat den Vorteil, wenn man älter ist und man spricht jemanden an [...]. Beispiel jetzt Gemeinderatsliste, da sind es gerade zwei, die ich gerade bearbeite, dass sie auf die Liste gehen.“ (E P8, 86).

Förderlich ist vor allem, wenn man für Aufgaben wirbt, die man selber schon mal übernommen hat und aus den Erfahrungen heraus besser erklären kann, was auf die potenziell Interessierten zukommt.

Motivation von Engagierten. Eine Meinung war, dass ältere Menschen eher junge Menschen motivieren und mobilisieren könnten als umgekehrt, weil sie mit Erfahrung, Wissen, Erlebnissen und vielen Beispielen zu den Jüngeren sprechen. Andere Interviewte sahen keinen Zusammenhang mit dem Alter, sondern die persönlichen Kontakte, direkte Ansprache und passende Kommunikationsformen seien entscheidend.

Ein interviewter Ehrenamtlicher verdeutlichte, dass es ihm ein persönliches Anliegen sei Jüngere und Ältere zur Verantwortungsübernahme zu motivieren, wenn sie etwas bewegen möchten. Ältere Engagierte seien dabei als Vorbildfunktion wichtig.

Im Rahmen der Kategorie *Absatzmarkt*, ob ältere Ehrenamtliche wichtig sind, um auf Erwartungen der Nutzer/innen der Angebote der Organisation oder gar neue Kreise auf der Nachfrageseite zu erschließen, wurde von ungefähr je der Hälfte der Online-Befragten (eher) bejaht bzw. (eher) verneint (vgl. Abbildung 30). In den Interviews wurden einige Beispiele genannt, bei denen ältere Ehrenamtliche eine Rolle spielen.

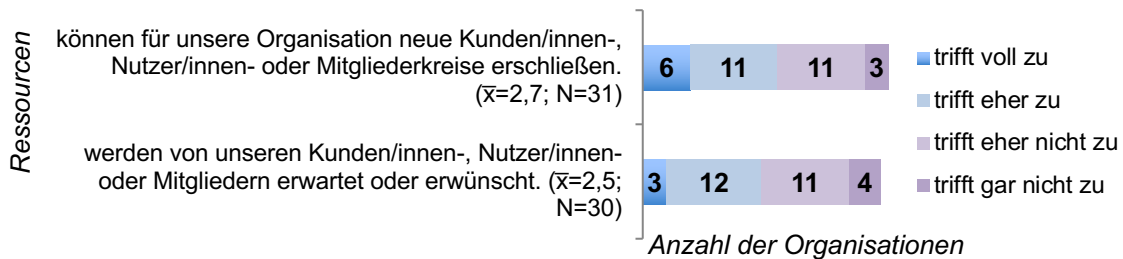


Abbildung 30: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Absatzmarkt“

Erwartung von Kunden/innen begeben. Mit dem Verweis darauf, dass die Gesellschaft älter wird und damit auch die Mitglieder von Organisationen durchschnittlich älter werden, wurde im Interview der Wunsch geäußert, dass sich die Alterung auch im Vorstand durch erfahrene Mitglieder widerspiegeln sollte: aus repräsentativen Gründen. Für den Bereich der Betreuung Älterer wurde berichtet, dass diese sich eher ältere Engagierte mit Lebenserfahrung wünschen:

„In der Altenhilfe ist das schon so, dass unsere Kunden und Kundinnen mit der Zielgruppe ab 50 mehr anfangen können als mit Jüngeren. Also da gibt es bei vielen dann so Irritationen einfach erst mal.“ (P3, 144:146).

„Die hat ganz klar gesagt: ‚Ihr braucht mir kein junges Gemüse anschleppen. Ich möchte eine gestandene Frau haben, die Lebenserfahrung hat, mit der ich mich unterhalten kann, mit der ich was unternehmen kann und nichts anderes gibt es für mich.‘“ (P9, 606:616).

Die interviewten Ehrenamtlichen haben diesem Aspekt keine Bedeutung zugemessen. *Erschließung neuer Kunden/innen.* Keine Bedeutung, um neue Kundenpotenziale zu erschließen, hatten ältere Engagierte in Organisationen, die ihre Kunden/innen beispielsweise von staatlichen Stellen zugewiesen bekommen. Eine Organisation mit mehreren Einrichtungen, auch Seniorenzentren, meinte, dass ältere Ehrenamtliche die Attraktivität für neue Bewohner erhöhen:

„Also neue Bewohner für die Seniorenzentren, wenn die sich bei uns erkundigen oder an einem Infostand sind und sehen, ah, da arbeiten viele ältere Ehrenamtliche, das könnte für sie bedeuten: ‚Ah ja, da fühle ich mich gut aufgehoben.‘“ (P12, 161).

Soweit dieser Aspekt im Interview thematisiert wurde, haben die Ehrenamtlichen mit der Akquirierung neuer Kunden/innen-, Nutzer/innen- oder Mitgliederkreise assoziiert, dass sie von ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit weiter erzählen und damit möglicherweise andere motiviert werden, sich über die Organisation zu informieren.

Die Ressourcengruppe *finanzielle Mittel* erhielt in der Online-Befragung die geringsten durchschnittlichen Zustimmungswerte. Die Abbildung 31 zeigt, dass eine deutliche Mehrheit älteren Ehrenamtlichen keine Bedeutung bei der Erschließung finanzieller Mittel für die Organisation zumisst. Die Interviewaussagen stimmen mit den Onlineergebnissen überein.

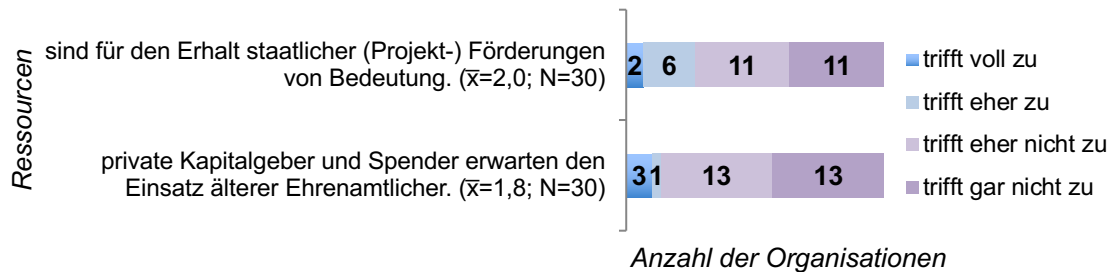


Abbildung 31: Bewertung der Ressourcen aus der Kategorie „Finanzielle Mittel“

Ob für private Kapitalgeber und Spender oder für den Erhalt von staatlichen Förderungen oder Zuschüssen, das Alter von Ehrenamtlichen spielt keine Rolle:

„Also wir kriegen immer Sponsoren oder auch Spender, aber da wurde nie gefragt, ob und wie viele Ältere oder Jugendliche oder junge Erwachsene sind.“ (P6, 344).

In einer interviewten Organisation konnte berichtet werden, dass teilweise bei Projektanträgen nach der Anzahl der Ehrenamtlichen gefragt wird, die als Eigenmittel angerechnet werden können. Oder wenn es um die Verteilung kommunaler Zuschüsse geht, sei die Kommune auch an der Anzahl Ehrenamtlicher in der Einrichtung interessiert, „weil man eben weiß, jeder Euro, der in einen Ehrenamtlichen investiert wird, der potenziert sich um das Vielfache.“ (P12, 181:189).

Anhand der Online-Befragungsergebnisse lassen sich zwei unterschiedliche Richtungen der Einschätzungen erkennen, solche die einen Beitrag älterer Ehrenamtlicher zur Bildung von *Kooperationen* sahen und solche die dies eher verneinen würden (vgl. Abbildung 32).

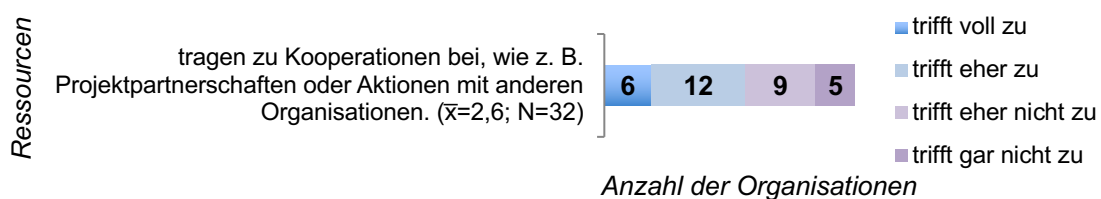


Abbildung 32: Bewertung der Ressource aus der Kategorie „Kooperationen“

Einige Organisationsleitungen berichteten, dass, wenn Ehrenamtliche sich nicht nur in einer Organisation, sondern sich auch in anderen Organisationen engagieren würden, sie wichtige Multiplikatoren und Brückenbauer zu anderen Organisationen wären. Vereinzelt konnte in den Interviews auch von konkreten gemeinsamen Aktionen und einer Zusammenarbeit berichtet werden, die durch Ehrenamtliche zustande gekommen sind. Dies sei aber unabhängig vom Alter:

„Das passiert. Aber das ist jetzt kein Privileg von Älteren.“ (P5, 315:319).

Die Kategorie *Öffentliche Legitimation* erhielt von den Ressourcen, zu denen ältere Ehrenamtliche einen Zugang ermöglichen, den durchschnittlich höchsten Wert. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten maß älteren Engagierten für die Verbesserung der Anerkennung und Legitimation der Organisation in der Öffentlichkeit eine Bedeutung zu (vgl. Abbildung 33).

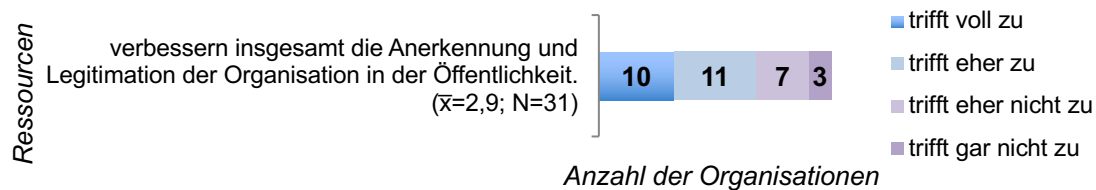


Abbildung 33: Bewertung der Ressource aus der Kategorie „Öffentliche Legitimation“

In den Interviews wurde allgemein Ehrenamtlichen, unabhängig vom Alter, ein wichtiger Beitrag zur Verbesserung der Anerkennung und Legitimation der Organisation in der Öffentlichkeit zugesprochen. Dass das Alter eine besondere Rolle spielen könnte, wurde eher hinterfragt:

„Das kann ich nicht unbedingt am Alter festmachen. Die Anerkennung ist auf jeden Fall enorm durch Ehrenamtliche, die man erfährt. [...]. Auch in der Außendarstellung achten wir immer darauf, dass Jung und Alt immer gut abgelichtet sind.“ (P12, 197).

Der Vorteil älterer Engagierter wurde höchstens darin gesehen, dass Ältere schon lange am Ort leben, intensiveren Zugang zu verschiedenen Menschen haben und die Organisation besser vertreten können.

„Ja, das ist so ein bisschen dieser Repräsentativgedanke, was ich vorhin schon gesagt habe. Wenn wir nur Junge hätten, würde das sicherlich ein Thema sein. Genauso aber, wenn wir nur Ältere hätten.“ (P8, 201).

Ein Ehrenamtlicher überlegte:

„Anerkennung, Legitimation ist vielleicht nicht das Entscheidende, aber ich sage mal, ein älterer Kollege wird anders wahrgenommen und er kann sich anders einbringen als ein jüngerer.“ (E_P1, 107).

In diesem Abschnitt wurden die Ergebnisse der Online-Befragung zur Wichtigkeit von Ressourcen älterer Ehrenamtlicher aus Organisationsperspektive vorgestellt und um die Aussagen aus den Interviews mit Organisationsleitungen und Ehrenamtlichen 50+ ergänzt.

7.3.4 Altersgruppenunterschiede

Vor dem Hintergrund, dass es zwischen und innerhalb der Altersgruppen Unterschiede hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Ressourcen geben kann, wurden die Organisationsleitungen und älteren Ehrenamtlichen in den Interviews im Anschluss an die Fragen zur Bedeutung einzelner Ressourcen nach ihrer Einschätzung zu Altersgruppenunterschieden gefragt.

Allgemein wurden zwischen den 50-Jährigen und 65-Jährigen weniger Unterschiede gesehen als zu den über 70-Jährigen. Zwei Personen meinten keine Unterschiede wahrzunehmen. Wobei körperliche Unterschiede nicht abgestritten wurden, aber wenn jemand fit sei, dann gäbe es keine großen Unterschiede (sagte eine ältere Person und erachtete es als möglich, dass Jüngere dies anders sehen könnten).

Die genannten Unterschiede zwischen den Altersgruppen können zu den Themenbereichen Berufsnähe, Leistungsfähigkeit, Einsatzbereitschaft und Offenheit gegenüber Veränderungen zusammengefasst werden und wurden mit diesen Begriffen codiert. Die damit einhergehende jeweilige Bedeutung für die Organisation wird im Folgenden dargestellt, ergänzt um die Einschätzungen der Ehrenamtlichen selbst.

Bei der „Berufsnähe“ wurde deutlich, dass je länger die Ehrenamtlichen aus ihrem beruflichen Kontext heraus sind, desto weniger werden die beruflichen Kontakte. Sind die beruflichen Kontakte für die Engagementtätigkeit wichtig, können Zugänge zu Personen und Netzwerke nicht mehr so einfach genutzt werden. Die Handlungs- und Einflussmöglichkeiten werden dadurch deutlich begrenzt.

Darin stimmen die Aussagen der Ehrenamtlichen mit denen der Organisationsleitungen überein. Je älter (75+), desto weiter weg sei man von aktuellen Problemen, könne nicht mehr mitreden und sich nicht mehr richtig artikulieren.

„Und da habe ich es eben schon gemerkt, wenn einer dann zu alt wird, dann bremst er das Ganze aus, dann bringt das nichts mehr.“ (E_P1, 123:127).

Dass dann häufig doch noch ältere Ehrenamtliche dabei sind, liege auch daran, dass es eben an anderen Engagierten fehlt.

Hinsichtlich der „Leistungsfähigkeit“ seien die Ehrenamtlichen um die 50 Jahre tendenziell fitter als die über 75-Jährigen. Gesundheitliche Beeinträchtigungen nehmen mit den Jahren zu. Längere Wegstrecken, beispielsweise vom Wohnort zum Ort des Engagements, sind dann schwieriger zu meistern. Problematisch werde dies, wenn Ältere meinen, sie könnten noch alles, aber eigentlich sind sie nicht mehr fit und verlässlich. Relativierend wurde angemerkt, dass natürlich auch eine 45-Jährige durch eine Erkrankung genauso wenig leisten kann wie eine 85-Jährige. Oder auch anders herum:

„Also jetzt denke ich mal an die Frau F., die geht auf die 70 zu, aber die geht als 50-Jährige durch, also in ihrer Dynamik, in der Neugierde, in der Offenheit.“ (P4, 161).

Die Ehrenamtlichen sahen den Leistungsabfall ebenfalls ab Mitte 70. Mit dem Alter werde die Auffassungsfähigkeit langsamer. Natürlich gebe es auch Ausnahmen.

Auch die Ehrenamtlichen haben Erfahrungen mit problematischen Fällen, die ihre zurückgehenden Kräfte nicht einsehen:

„Manchmal werden sie auch problematisch, weil sie meinen sie können noch alles, und viele Dinge in der Realität dann doch nicht mehr, naja, auch körperlich, geistig auch nicht, nicht immer so fit sind, dass es manchmal auch schwieriger wird.“ (E_P3, 289).

Hinsichtlich der „Einsatzbereitschaft“ gab es verschiedene Gedanken. Einerseits sei die Einsatzbereitschaft bei den jungen und mittleren Alten höher als bei den ab 75-Jährigen. Allerdings haben die noch im Berufsleben Stehenden „weniger Energien“ (P7, 574) für die ehrenamtliche Tätigkeit. Des Weiteren wurde von Pausen beim Engagement berichtet. Einige hätten mit 60 Jahren erst mal genug, wollten reisen oder sich um die Familie kümmern, steigen dann wieder mit 70 ein.

Ähnliches berichteten die älteren Engagierten. Senioren haben den Vorteil, dass sie eher über freie Zeit verfügen bzw. sei dies davon abhängig inwieweit Personen im Arbeitsprozess stehen.

Am Beispiel einer Diskussion über einen neuen Internetauftritt wurde der Aspekt der „Offenheit gegenüber Veränderungen“ eingebracht. Die jüngeren waren eher für die Erneuerung der Homepage als die älteren Engagierten, welche die Notwendigkeit dafür nicht sahen.

Eine ehrenamtliche Person sieht in der Veränderungsresistenz auch ein Problem:

„Und das ist sicherlich auch ein Problem, dass die Leute viel zu alt sind und von daher, einfach von daher gar nichts mehr anpacken oder auch gar nicht mehr neue Ideen umsetzen wollen.“ (E_P3, 289).

7.3.5 Diversity-Strategien

Im Kapitel 5 zum theoretisch-konzeptionellen Rahmen wurde die Entwicklung der Diversity-Strategien bereits vorgestellt. Die Diversity-Strategien unterscheiden sich nach der Wichtigkeit zugeschriebener Ressourcen älterer Ehrenamtlicher. Sie werden durch die Kombination verschiedener Items gebildet, die einer Ressourcenkategorie zugeordnet wurden. Tabelle 22 zeigt, wie sich die einzelnen Diversity-Strategien nach der Wichtigkeit zugeschriebener Ressourcen älterer Ehrenamtlicher unterscheiden. Sie sind gekennzeichnet durch die Kombination verschiedener Items, die einer Ressourcenkategorie zugeordnet wurden.

Tabelle 22: Wichtigkeit von Ressourcenkategorien nach Diversity-Strategie

Ressourcen im Besitz älterer Menschen	Diversity-Strategie				
	<i>Antidiskriminierung</i>	<i>Wert schöpfen aus Alter</i>	<i>Wert schöpfen aus Engagementvermögen</i>	<i>Lernen</i>	<i>Ausschluss</i>
<i>Kompetenzen, mit dem Alter verbunden</i>	(eher) unwichtig	<i>mind. 1 item</i> (eher) wichtig, aber „besondere Perspektiven“ (eher) unwichtig	-	(eher) wichtig	Keine älteren Engagierten vorhanden Ressourcen unwichtig
<i>Kompetenzen, nicht mit dem Alter verbunden</i>	(eher) wichtig	-	-	-	
<i>Engagement</i>	(eher) unwichtig	(eher) unwichtig	<i>mind. 1 item</i> (eher) wichtig	(eher) unwichtig	
<i>Commitment</i>	-	-	-	-	
<i>Materielle Ressourcen</i>	-	-	-	-	
<i>Alter an sich</i>	Generationenvielfalt (eher) wichtig	-	-	-	

Im Rahmen der Analyse wurde das Vorhandensein dieser Diversity-Strategien in den Daten untersucht. Die empirisch entdeckten Diversity-Strategien enthalten demnach Begründungen von Entscheidern der befragten Organisationen, warum ältere Menschen als ehrenamtlich Engagierte (nicht) wichtig für die Organisation sind.

Von den 36 Organisationen, welche ehrenamtlich Engagierte 50+ einsetzten, haben 29 Organisationen die Fragen zu den Ressourcen älterer Ehrenamtlicher vollständig beantwortet. Nur diese 29 Organisationen wurden für die Bildung der Diversity-Strategien herangezogen. Abbildung 34 zeigt die Häufigkeitsverteilung der Organisationen auf die verschiedenen Strategien.

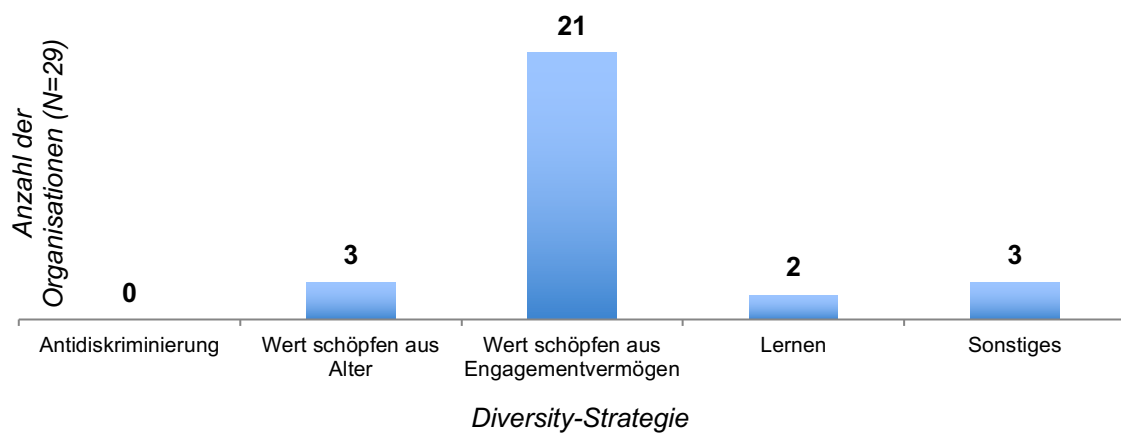


Abbildung 34: Anzahl der Organisationen nach ihrer primär verfolgten Diversity-Strategie

Der Strategie *Antidiskriminierung* konnte keine Organisation zugeordnet werden. Das Selbstverständnis vieler Nonprofit-Organisationen liegt in der grundsätzlichen Offenheit für alle Menschen. Jede/r Interessierte soll sich beteiligen können. Von daher könnte eine erste Überlegung sein, dass die antwortenden Organisationen den Qualifikationen ehrenamtlich engagierter Älterer keine tragende Rolle zuschreiben. Dass dies so nicht zutrifft, zeigen die Mittelwerte der drei Items aus den Kategorien *nicht mit dem Alter verbundene Kompetenzen* und *Alter an sich*, die als (eher) wichtig einzuschätzen waren sowie der Blick in die einzelnen Datensätze. Vielmehr lag das Nichtvorhandensein dieser Diversity-Strategie vor allem daran, dass es keine Organisationen gab, welche – wie laut Konstruktion der Strategie erforderlich - alle Items der Kategorie *mit dem Alter verbundene Kompetenzen* und *Engagement* als (eher) unwichtig angekreuzt haben.

Drei Organisationen wiesen die der Diversity-Strategie *Wert schöpfen aus Alter* zugrunde liegende Ressourcenkombination auf. Die Strategie ist dadurch gekennzeichnet, dass mindestens eine Ressource der Kategorie mit dem Alter verbundene Kompetenzen (außer besondere Perspektiven) als (eher) wichtig eingeschätzt werden. Zeitliche

Engagementressourcen wiederum sind aus Sicht der Organisation bei älteren Ehrenamtlichen nicht wichtig.

Wert schöpfen aus Engagementvermögen konnte 21 Organisationen als Diversity-Strategie zugeordnet werden. Die Strategie war damit am häufigsten unter den befragten Organisationen verbreitet. Daraus könnte geschlossen werden, dass für die meisten befragten Organisationen vor allem der Zeitemfang und die Zeitflexibilität älterer Engagierter von Bedeutung sind. Qualifikationen oder andere Ressourcen sind nachrangig. Dabei ist zu berücksichtigen, dass für die Zuordnung zu dieser Strategie nur eines von zwei Items notwendig war, während bei den anderen Strategien mehr Items kombiniert wurden.

Zwei Organisationen wiesen die Itemkombination für die Diversity-Strategie *Lernen* auf. Drei Organisationen konnten keiner Strategie zugeordnet werden („Sonstiges“): sie finden keine Berücksichtigung mehr.

Zur Identifikation der Diversity-Strategie *Ausschluss* wurden solche Organisationen gefiltert, die zwar Ehrenamtliche einsetzen, aber keine ab 50 Jahren. Es handelt sich hier also um eine andere Datengruppe (N=7). Von diesen wurde folgendes Antwortverhalten erwartet: Bei der Frage nach den Zielgruppen bei der Gewinnung ehrenamtlicher Engagierte wurde „keine bestimmte Gruppe/alle gleichermaßen“ und „50- bis 64-Jährige“ oder „65- bis 74-Jährige“ oder „ab 75-Jährige“ *nicht* angekreuzt. Dies traf auf keine Organisation zu. Ein gezielter Ausschluss von älteren Engagierten findet in den untersuchten Organisationen nicht statt. Anders als bei Ortlieb und Sieben (2008a; 2013b) wurde jedoch nicht explizit nach den Gründen für das Nicht-Vorhandensein von älteren Engagierten gefragt.

7.4 Tätigkeiten von Ehrenamtlichen

In der Online-Befragung wurden sechs Tätigkeitsbereiche abgefragt. Diese stellen zwei eher intern orientierte Aufgaben (Führungs- bzw. Leitungsaufgaben, administrative bzw. Verwaltungstätigkeiten) innerhalb der Organisation und vier eher extern orientierte Tätigkeitsbereiche (Tätigkeiten in Kontakt mit der Klientel, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzungsarbeit, Mittelbeschaffung/Fundraising) dar. Untersucht wurde zum einen, welche Tätigkeiten von nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen und zugleich von ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen oder auch ausschließlich von einer der beiden Mitarbeitergruppe übernommen wurden. Zum anderen wurde bei den Tätigkeiten, die auch oder nur von Ehrenamtlichen ausgeübt wird, gefragt, ob dabei auch Ehrenamtliche 50+ sind beziehungsweise genauer, welche Altersgruppe am häufigsten vertreten ist.

7.4.1 Tätigkeiten nach ehrenamtlichen und nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen

Sobald Nonprofit-Organisationen nicht-ehrenamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen haben, stellt sich die Frage, welche Tätigkeiten jeweils übernommen werden. 33 Nonprofit-Organisationen aus der Stichprobe hatten sowohl nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen als auch ehrenamtlich Engagierte. Der Abbildung 35 kann zunächst entnommen werden, dass alle bis auf eine Tätigkeit (administrative bzw. Verwaltungsaufgaben) bei der überwiegenden Zahl der Organisationen sowohl von Ehrenamtlichen als auch von Nicht-Ehrenamtlichen übernommen wurden. Wie die genaue Aufgabenverteilung zwischen Nicht-Ehrenamtlichen und Ehrenamtlichen aussieht, geht daraus jedoch nicht hervor.

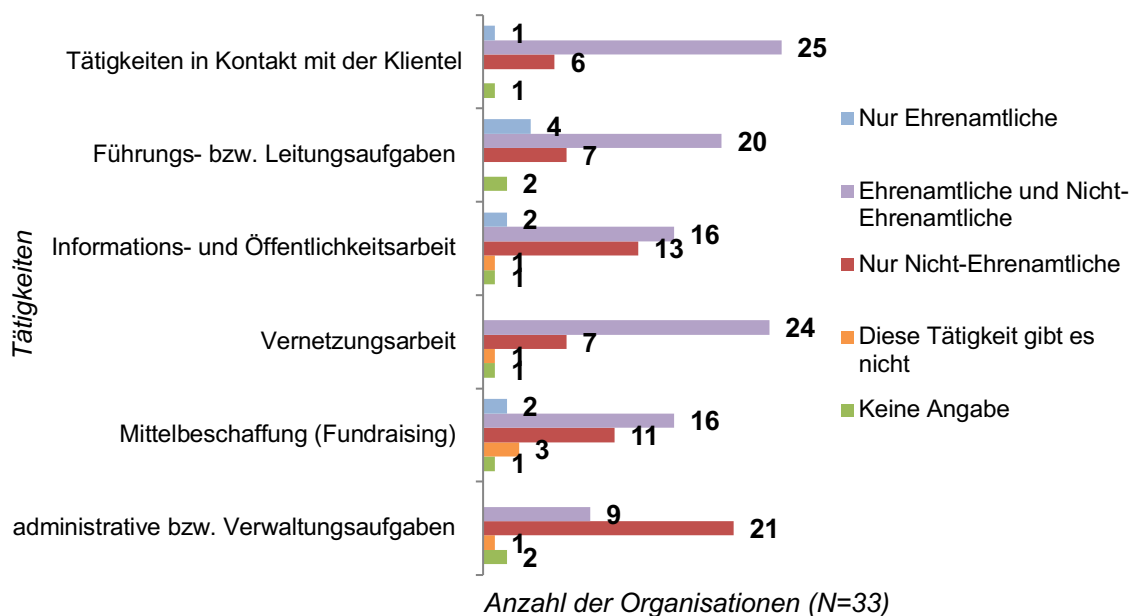


Abbildung 35: Anzahl der Organisationen nach Tätigkeiten ehrenamtlich Engagierter und nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen

Bei Betrachtung der einzelnen Personengruppen über alle Tätigkeiten hinweg, wurden „Führungs- bzw. Leitungsaufgaben“ im Vergleich zu den anderen Tätigkeiten am häufigsten nur von Ehrenamtlichen wahrgenommen. Nur Nicht-Ehrenamtliche übernahmen am häufigsten die nach innen gerichtete Tätigkeit „administrative bzw. Verwaltungsaufgaben“. Keine Organisation, die auch nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen hat, setzt bei dieser Tätigkeit nur Ehrenamtliche ein. Ehrenamtliche und Nicht-Ehrenamtliche waren bei 25 Organisationen am häufigsten in Tätigkeiten „in Kontakt mit der Klientel“ und bei 24 Organisationen in der „Vernetzungsarbeit“ tätig.

Jeweils eine Organisation gab an, dass es „administrative bzw. Verwaltungsaufgaben“, „Informations- und Öffentlichkeitsarbeit“ und „Vernetzungsarbeit“ als Tätigkeit nicht gibt. „Mittelbeschaffung (Fundraising)“ war in drei Organisationen nicht als Tätigkeit vorhanden.

In den interviewten Organisationen mit Hauptamtlichen wurde berichtet, dass die Aufgabenfelder, in denen sich Ehrenamtliche engagierten, teilweise traditionell gewachsen sind. Andere Bereiche befänden sich noch in der Entwicklung sich für ein Engagement zu öffnen. Konkrete Tätigkeiten von Ehrenamtlichen 50+, die von den Organisationsleitungen im Rahmen von Führungs- bzw. Leitungsaufgaben benannt wurden, waren Tätigkeiten als Vorstand, Aufsichtsrat (berät die Organisation) und Beirat (auch Vernetzungsfunktion/Multiplikatoren). Dies sind teilweise sehr verantwortungsvolle Positionen. Des Weiteren wurden Informations- und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Organisation von Veranstaltungen benannt. Kundenkontakt besteht aus Aktivitäten mit unterschiedlichen Zielgruppen, von Kindergartenkindern bis zu Senioren. Entsprechende Tätigkeiten sind vor allem im Sozialbereich zu finden. Auch Vernetzungsarbeit wurde genannt.

Einige größere Organisationen, die professionelle Dienstleistungen erbringen, waren sensibilisiert für die Thematik der Abgrenzung von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Tätigkeiten:

„Wir haben bei uns bewusst den Standard gesetzt, dass bei uns Freiwillige keinerlei Tätigkeiten, die zur eigentlichen Leistungserbringung erforderlich sind, dass sie die erbringen dürfen. Das finde ich aber auch ganz wichtig vor dem Hintergrund der Monetarisierung.“ (P3, 15).

Zehn Nonprofit-Organisationen in der Stichprobe hatten keine nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen. Von diesen haben acht bzw. neun Organisationen Angaben zu den Tätigkeiten gemacht. In allen diesen Nonprofit-Organisationen ohne nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen übernahmen Ehrenamtliche die Aufgaben, auch solche Aufgaben, die in jenen Organisationen mit nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen vorwiegend die nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen übernehmen. Nur eine Organisation gab an, dass es die Tätigkeit „Vernetzungsarbeit“ nicht gibt. Alle anderen Tätigkeiten scheinen entweder unbedingbar für die Organisationen oder die Ehrenamtlichen haben eine gewisse Freude an der Tätigkeit. Weiter könnte gefragt werden, ob die Ehrenamtlichen sich z. B. bei administrativen Aufgaben eine Entlastung durch nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen wünschen würden oder nicht.

In rein ehrenamtsbasierten Organisationen können die Tätigkeitsfelder sehr vielfältig sein und verschiedene Interessen ansprechen:

„Also ist wirklich die Bandbreite von Knochenarbeit bis hin zu sensibel mit Kunden umgehen sozusagen oder mit Lieferanten. [...]. Und dazwischen gibt es jede Menge Zeug, was man so machen kann.“ (P7, 123).

Konkrete Tätigkeiten, die in den Interviews genannt wurden, waren im Rahmen von Führungs- bzw. Leitungsaufgaben Vorstandstätigkeiten, Schatzmeister, Vorsitzende, Schriftführer und ehrenamtliche Geschäftsführung. Des Weiteren wurden Tätigkeiten der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Organisation z. B. von Veranstaltungen übernommen. Beratung (des Vorstandes durch andere Ehrenamtliche) wurde genannt sowie praktische Unterstützungsleistungen (Transport, Besorgungen, Auf- und Abbau). Außerdem würden auch Aufgaben vom Vorstand entsprechend der Interessen der Ehrenamtlichen delegiert (z. B. Aufbau Archiv). Finanzen/Kasse sind ein Tätigkeitsfeld sowie im Kundenkontakt die Übernahme von Gruppenleitung und Mitgliederbetreuung. Vernetzungsarbeit findet eng mit dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung statt.

Viele interviewte Ehrenamtliche berichteten noch in anderen Organisationen tätig zu sein. Die für die ehrenamtliche Tätigkeit eingesetzte Zeit ist sehr unterschiedlich und kann auch phasenweise erhöht werden. Einige Ehrenamtliche berichteten von Wochen, die an eine Vollzeitarbeitstätigkeit heranreichen. Eine interviewte Person betonte, dass es wichtig sei zu überlegen, worauf man sich einlassen will. Er habe deshalb bewusst die Vorsitzfunktionen abgelehnt:

„Ich habe gesagt, da ich nun über 20 Jahre noch mal richtig knallharter Hauptamtlicher war und keine Rücksicht genommen habe auf Familie und alles und da ist es sehr schwer, dass ich jetzt gesagt habe, wenn ich frei bin, will ich das ein bisschen nachholen. [...]. Also deshalb habe ich jetzt gesagt zum Beispiel für die neue Wahlperiode erkläre ich mich als Stellvertreter bereit, aber nicht als Vorsitzender, weil ich persönlich, und das ist beim Ehrenamt für mein Dafürhalten wichtig, wenn ich schon den Vorsitz übernehme, muss ich wissen, auf was ich mich einlasse.“ (E P9, 15).

7.4.2 Tätigkeiten älterer Ehrenamtlicher nach Altersgruppen

Mit dem Anliegen nach dem Alter differenzierte Aussagen zu erhalten, wurde bei der Frage nach den Tätigkeiten Ehrenamtlicher 50+ auch die nach der jeweiligen häufigsten Altersgruppe gestellt. Die Antwortmöglichkeiten umfassten zum einen die drei Alterskategorien (50- bis 64-Jährige, 65- bis 74-Jährige, 75-Jährige und älter) und zum anderen zwei Antwortmöglichkeiten für den Fall, dass keine Ehrenamtlichen 50+ eingesetzt wurden (vgl. Abbildung 36).

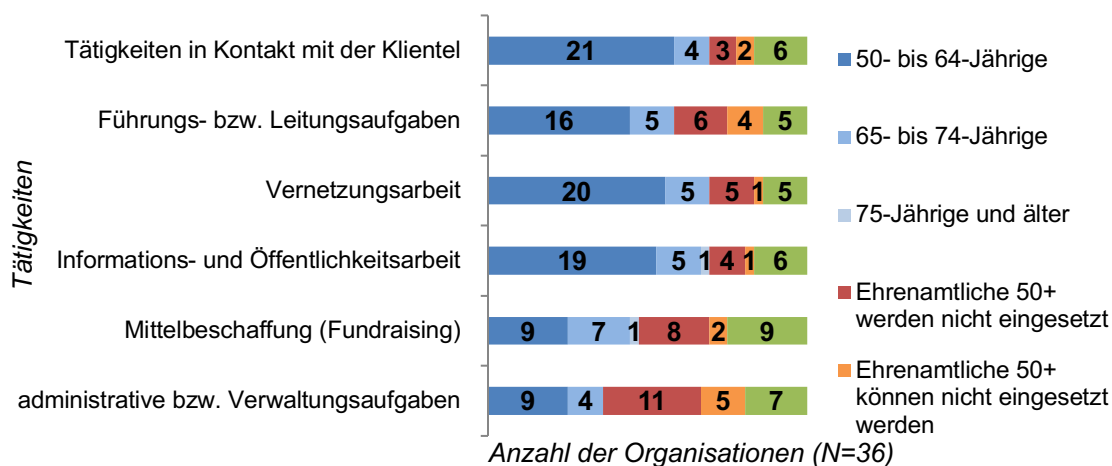


Abbildung 36: Anzahl der Organisationen, die ehrenamtlich Engagierte 50+ einsetzen, nach Tätigkeiten ehrenamtlich Engagierter 50+ und häufigster Altersgruppe

Tätigkeiten in Kontakt mit den Kunden/Nutzern, Vernetzungsarbeit sowie Informations- und Öffentlichkeitsarbeit waren die drei Tätigkeitsbereiche, in denen Ehrenamtliche 50+ am häufigsten aktiv waren. Weniger vertreten waren Ehrenamtliche 50+ bei administrativen Aufgaben. Stellten „administrative bzw. Verwaltungsaufgaben“ bereits bei der Auswertung nach ehrenamtlichen und nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen der Tätigkeitsbereich dar, bei dem am häufigsten nur nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen und wenige Ehrenamtliche eingesetzt wurden (vgl. Abbildung 35), spiegelt sich dies auch bei den Ehrenamtlichen 50+ wider. 16 Organisationen antworteten bei dieser Tätigkeit, dass auch Ehrenamtliche 50+ dafür nicht eingesetzt werden oder nicht eingesetzt werden können. Die Gruppe der „Jungen Alten“ (50–64 Jahre) dominierte in allen Tätigkeitsbereichen. Vergleichbar zur Online-Befragung ergaben auch die Interviews, dass die Tätigkeiten, die von älteren Engagierten übernommen werden, weitgehend den bereits oben genannten ehrenamtlichen Tätigkeiten entsprechen. Aus den Interviews lässt sich bei Tätigkeiten mit Kundenkontakt eine leichte Tendenz im Altenhilfebereich erkennen, was mit der Affinität dieses Lebensabschnittes zu tun habe. Allgemein aber wurden keine gezielten Unterscheidungen von Alter und Tätigkeiten vorgenommen.

„Es hängt hier nicht am Alter, es hängt hier wirklich nur an den Möglichkeiten, an den Interessen und an den Gegebenheiten sowie den Kompetenzen. Und das sind die entscheidenden Kriterien, da kann jemand alt sein wie er lustig ist.“ (P7, 159:165).

Eine Jugendorganisation hat jedoch extra die Funktion von Ehrenpräsidenten für die älter gewordenen Engagierten geschaffen, da es satzungsgemäß Altersgrenzen gibt.

Der Einfluss von Tätigkeitszeiten sei auch nicht zu unterschätzen. Demnach falle auf, „dass immer da, wo man tagsüber was macht, automatisch 50+, weiblich, relativ gut ausgebildet“ (P3, 55) engagiert sind. Alle Berufstätigen seien automatisch ausgeschlossen.

„Wir haben jetzt ein neues Projekt gestartet, was auch viele Aktivitäten am frühen Abend und am Wochenende zulässt und da sind jetzt auf einmal viele jüngere berufstätige Menschen. Das hat aber einfach auch mit diesen Zeiten zu tun.“ (P3, 55).

Problematisch wurden längere Wegstrecken für die Engagierten so ab 75 Jahre wahrgenommen, vor allem in ländlichen Gebieten ohne ÖPNV. Viele Ältere würde nicht mehr gerne fahren oder hätten keine Fahrerlaubnis.

Auf die Frage, in welchen Bereichen bzw. bei welchen Tätigkeiten Ehrenamtliche 50+ nicht eingesetzt werden, wurden Bereiche genannt, in denen generell keine Ehrenamtlichen arbeiten, wie in der Jugend- und Familienhilfe aufgrund gesetzlicher professioneller Vorgaben und im Rahmen professioneller Beratung. Neben den formalen Kriterien gab es auch die Erfahrung, dass ältere Ehrenamtliche schwierige Bedingungen bei Kindern und Jugendlichen haben, weshalb sie zumindest in zwei Organisationen dort eher nicht eingesetzt werden:

„[...] grundsätzlich sind unsere Kinder und Jugendlichen, die wir betreuen schwer traumatisiert und versuchen natürlich dann die neuen Ehrenamtlichen auch auszutesten. Und da haben wir die Erfahrung gemacht, dass Ältere da nicht so gut mit klarkommen wie zum Beispiel junge Leute, die zum Beispiel Lehramt oder Sonderpädagogik studieren.“ (P12, 39).

„Das ist auch viel abhängig vom Klienten. Wenn es zum Beispiel ein jüngerer Klient ist, ist es natürlich auch passender, dass ein jüngerer Ehrenamtler ihn betreut.“ (P9, 73:79).

7.5 Ziele des Einsatzes von Ehrenamtlichen

Die 43 Nonprofit-Organisationen, welche ehrenamtlich Engagierte einsetzten, wurden zu neun vorgegebenen Zielen, die mit dem Einsatz von ehrenamtlich Engagierten verbunden sein können, nach dem Ausmaß ihrer Zustimmung befragt. Die verwendete Likert-Skala zur Messung der Zustimmung umfasste die vier Stufen „trifft gar nicht zu“ = 1, „trifft eher nicht zu“ = 2, „trifft eher zu“ = 3 und „trifft voll zu“ = 4. Je näher also der Mittelwert eines Items an der vier liegt, desto stärker die Zustimmung der zu dem jeweiligen Item antwortenden Organisation. Die Abbildung 37 zeigt die Anzahl der jeweiligen Skalenergebnisse für die einzelnen Items nach dem Mittelwert absteigend sortiert, hinter denen als

zusätzliche Information der Mittelwert und die Standardabweichung angegeben sind. Die durchschnittlich stärkste Zustimmung erhielt eine Aussage formalen Charakters, nämlich dass die befragten Organisationen mit dem Einsatz ehrenamtlich Engagierter die „Vorgabe der Satzung erfüllen“. Ein Hintergrund für diese Antworttendenz kann darin liegen, dass viele Satzungen vorsehen, bestimmte (Leistungs-)Positionen mit Ehrenamtlichen zu besetzen. An zweiter Stelle erhielt das Ziel „Menschen Mitgestaltungsmöglichkeiten eröffnen“ starke Zustimmung.

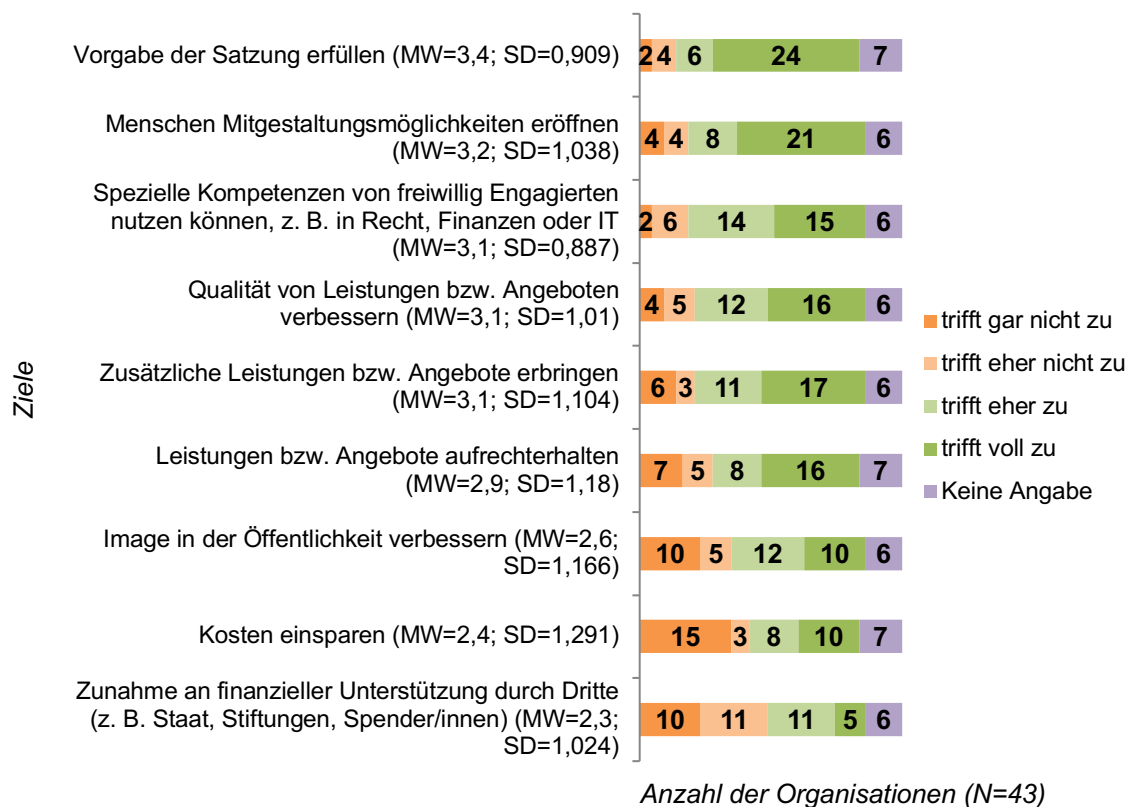


Abbildung 37: Anzahl der Organisationen, die ehrenamtlich Engagierte einsetzen, nach Wichtigkeit der Ziele des Einsatzes ehrenamtlich Engagierter

Dass die Organisation darauf zielt „spezielle Kompetenzen von freiwillig Engagierten nutzen (zu) können, z. B. in Recht, Finanzen oder IT“ trifft für 14 Organisationen „eher zu“ und für 15 Organisationen „voll zu“. Qualitätsverbesserung, zusätzliche Erbringung und Aufrechterhaltung von Leistungen bzw. Angeboten der Organisation als Ziele des Einsatzes Ehrenamtlicher nehmen in dieser Reihenfolge an Zustimmung etwas ab. Hier könnte das Bestreben deutlich werden, dass Ehrenamtliche zur Qualitätsverbesserung von Leistungen bzw. Angeboten und ihrer zusätzlichen Erbringung beitragen als lediglich ihre Aufrechterhaltung – möglicherweise als Ersatz für Nicht-Ehrenamtliche – zu bewirken. Damit zusammenhängend könnte man es so sehen, wie es in den Interviews zu den

Tätigkeiten mehrmals angedeutet wurde, dass auf unterschiedliche Tätigkeiten von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen geachtet wird. Auf der anderen Seite können Organisationen so organisiert sein, dass die Hauptamtlichen zur Unterstützung der Arbeit der Ehrenamtlichen dienen. Dann ist auch die Aussage zur Aufrechterhaltung von Leistungen durch Ehrenamtliche nachvollziehbar:

„Wir haben gar keine anderen. Wir brauchen sie dringend. Jeder wird mal älter. Irgendwann bin ich auch 50-Plus. Ja, ich würde wirklich sagen, wir brauchen sie, um die Arbeit überhaupt aufrecht erhalten zu können. Dringend, unbedingt, geht nicht ohne.“ (P2, 139).

Im Mittelfeld der Bewertungen liegt die Relevanz Ehrenamtlicher für die Außendarstellung „Image in der Öffentlichkeit verbessern“. Nur die letzten beiden Items „Kosten einsparen“ und „Zunahme an finanzieller Unterstützung durch Dritte (z. B. Staat, Stiftungen, Spender/innen)“ lehnten die antwortenden Organisationen im Durchschnitt eher ab. Allerdings lässt sich insbesondere bei dem Item „Kosten einsparen“ anhand der Häufigkeiten der Skalenwerte bzw. auch in der Standardabweichung, die im Vergleich zu allen anderen Items am höchsten ist, die Spannbreite im Antwortverhalten erkennen. Jeweils die Hälfte der antwortenden Organisationen gab einen (eher) ablehnenden oder einen (eher) zustimmenden Skalenwert an.

7.6 Diversityorientierte Maßnahmen

Die Förderung von Vielfalt kann in Organisationen durch verschiedene Maßnahmen und Instrumente erfolgen (Cox, 2001). Die Maßnahmen können verschiedenen personalpolitischen Handlungsfeldern zugeordnet werden. Ein relevantes Feld stellt die Personalgewinnung dar. Mit den eingesetzten Instrumenten der Personalgewinnung können Personen erreicht werden, welche die Vielfalt der Organisationsmitglieder erhöhen oder nicht. Aus Studien z. B. der Erhöhung des Anteils von Personen mit Migrationshintergrund ist bekannt, dass dabei bestimmte Maßnahmen geeigneter sein können als andere (z. B. Anders, Ortlieb, Pantelmann & Reim, 2008). Aufgrund der Bedeutung des Zugangs zu einer Organisation wurde der Bereich der Personalgewinnung hinsichtlich ehrenamtlich Engagierter aufgenommen, in dem danach gefragt wurde, welche Zielgruppen von ehrenamtlichen Engagierten angesprochen werden. Entsprechend dem Fokus der Arbeit auf engagierte Ältere wurde des Weiteren nach Maßnahmen oder Instrumenten gefragt, welche zur Gewinnung und Bindung ehrenamtlich Engagierter 50+ eingesetzt werden. Speziell

aus dem Bereich des Diversity Managements wurde nach Leitbild, Arbeitskreis oder einem Diversity Management-Programm und ihren jeweiligen Zielgruppen gefragt.

Im Rahmen der Interviews wurde die Thematik Maßnahmen und Praktiken im Umgang mit Engagierten noch einmal vertieft. Dabei wurde zunächst deutlich, dass die meisten Maßnahmen nicht altersgruppenspezifisch angelegt sind. Doch auch wenn keine altersspezifischen Wirkungen intendiert sind, wurde berichtet, dass ältere Menschen auf einige Maßnahmen oder ihre Ausgestaltung eher ansprechbar sind.

7.6.1 Zielgruppen bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen

Die Personalgewinnung und -auswahl sind zentrale Handlungsfelder zur Beeinflussung der Personalstruktur und ihrer Vielfalt. Dass die meisten Organisationen keine bestimmte Gruppe bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen ansprechen (vgl. Abbildung 38), kann an ihrer grundsätzlichen Offenheit gegenüber allen Menschen liegen.



Abbildung 38: Zielgruppen der Gewinnung von ehrenamtlich Engagierten der Organisationen, die ehrenamtlich Engagierte einsetzen (Mehrfachnennungen möglich)

Der Fokus auf jüngere Menschen bis 30 Jahre kann darauf zurückgeführt werden, dass die Organisation im Jugendbereich tätig ist oder bereits einen hohen Anteil älterer Ehrenamtlicher hat und sich jüngeren Nachwuchs wünscht. Aber auch ältere Menschen stellen Zielgruppen bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen dar: Werden die Häufigkeiten der Altersgruppen ab 50 Jahren addiert, sprechen acht Organisationen Ehrenamtliche 50+

besonders an. Die beiden Organisationen, welche angaben „Andere“ Zielgruppen zu gewinnen, nannten in der offenen Antwortmöglichkeit „Bildungsinteressierte, am Gemeinwohl Interessierte“ und „qualifizierte branchenbezogene Spezialisten und Aktivisten“. Vier Organisationen verfügen über keine Maßnahmen zur Gewinnung von Ehrenamtlichen.

In den Interviews wurde weitergehend nach Maßnahmen zur Gewinnung von Ehrenamtlichen (50+) gefragt. Die befragten Organisationen gewannen ihre Engagierten (50+) auf ganz unterschiedliche Wege. Über die Engagierten selbst, wenn sie in ihrem persönlichen Umfeld von ihrer Tätigkeit berichteten, bis hin zu einer breiten Öffentlichkeitsarbeit. Entsprechend finden auch Ehrenamtliche 50+ in die Organisation. In einigen kleineren Organisationen waren die Gründer/innen mitgealtert oder die Gründer/innen waren bereits 50+ bei der Organisationsgründung. Die Altersstruktur ist hier quasi natürlich mitgewachsen. Einen wichtigen Beitrag leistet die gezielte Ansprache von Menschen. So werden in einer Organisation Hauptamtliche, die in den Ruhestand gehen, für ein Ehrenamt geworben bzw. fragen diese teilweise auch von selbst an. In einer anderen Organisation werden Menschen angesprochen, die Angebote der Organisation in Anspruch genommen haben, ob sie auch ein bisschen selbst aktiv werden möchten. Über Mund-zu-Mund-Weitersagen, wenn Engagierte in ihrem Umfeld von der eigenen Engagementtätigkeit erzählen, werden ebenfalls neue Interessierte gewonnen.

So erklärten viele der interviewten Ehrenamtlichen, selbst über persönliche Ansprache zu ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit gekommen zu sein:

„A. hat mich angesprochen und das hat mich interessiert und da habe ich dann gesagt: ‚Gut, okay, bin ich dabei, guck mir das mal an.‘“ (E P6, 637).

Persönliche Ansprache trifft manchmal auf unvorbereitete Menschen oder solche, die schon die Möglichkeit eines Engagements in Erwägung gezogen haben. Die breitere Öffentlichkeitsarbeit spielt auch eine große Rolle. Organisationen kommunizieren über Flyer, Aushänge, Presseartikel und Blättchen, die an jeden Haushalt gehen (über die Blättchen würden viele Ältere erreicht). Eine Organisation erzielt viele Rückmeldungen durch Plakatwerbung in der Straßenbahn. Darüber hinaus ist der Internetauftritt der einzelnen Organisationen förderlich, einige ermöglichen über eine Datenbanksuche die Recherche nach passenden Tätigkeiten. Manches Mal wurden auch schon aus anderen Organisationen Engagierte weitergeleitet. Natürlich gibt es auch ältere Menschen, die sich aus Eigeninitiative an eine Organisation für eine Engagementtätigkeit wenden. Schwerer fiel es den Nonprofit-Organisationen jüngere Menschen zu gewinnen. Mit der

Entwicklung neuer Aufgabenfelder, Änderungen bei Akquisemaßnahmen und des Internetauftrittes wird versucht Jüngere anzusprechen.

Die Auswahl von Ehrenamtlichen wurde in den Interviews ebenfalls thematisiert. Nur die größeren Organisationen hatten einen systematischeren Ablauf mit Erst- und Auswahlgespräch. Zum Auswahlprozess gehören beispielsweise ein Abgleich von verfügbaren Tätigkeiten mit den Kompetenzen der Interessierten. Dabei wird ein Leitfaden für Erstgespräche eingesetzt. In bestimmten Bereichen, z. B. der Arbeit mit Kindern, wurde darauf geachtet, nur stabile Persönlichkeiten einzusetzen. Darüber hinaus werden polizeiliche Führungszeugnisse verlangt und in schriftlichen Vereinbarungen werden Fragen des Datenschutzes, Schweigepflicht sowie Versicherungsfragen geklärt. In manchen Organisationen gab es sogenannte Richtlinien für das Ehrenamt, in welchen Fragen der Versicherung, Entscheidungsspielräume u. ä. festgehalten sind. Mittels Schnuppertagen oder einer Hospitationsphase können die Interessierten die Eignung eines Einsatzbereiches testen. Im Anschluss daran wird besprochen, ob weiter zusammengearbeitet wird oder eine Weitervermittlung in andere Bereiche oder Organisationen erfolgt. Kleinere Organisationen lassen sich vom ersten Eindruck in persönlichen Gesprächen leiten. Eher pragmatisch sieht es eine Organisation:

„Wir sagen: ‚Wer mitarbeiten will, kann kommen. Ihr seid alle herzlich willkommen, eingeladen mit zu machen.‘“ (P2, 199).

Wer auf diese Ansprache reagiert, wird zur Vorstandssitzung eingeladen, um die Organisation besser kennen zu lernen und Fragen zu stellen. Einige seien dann motiviert, Aufgaben zu übernehmen. Andere kommen nie wieder. Aber es kommt – wenn auch eher seltener – vor, dass für am Ehrenamt interessierte Personen (noch) keine passende Tätigkeit gefunden wurde. Geht es um ehrenamtliche Gremiumarbeit entscheidet ein bestimmter Personenkreis, meist die Mitgliederversammlung, nach einer Vorstellung über die Auswahl:

„Ja, also das sind Leute, die Kompetenzen haben, von denen wir was haben.“ (P4, 61).

In allen interviewten Organisationen gab es Ansprechpartner für die Einarbeitung und Begleitung der Engagierten. Die Wichtigkeit dieser Fürsorge wurde betont. War die Organisation vergleichsweise groß, gab es neben zentralen Ansprechpartnern auch leichter erreichbare dezentrale Personen, an die sich die Ehrenamtlichen in ihrer Einrichtung wenden können. In einigen Einsatzbereichen müssen neue Engagierte zunächst eine Schulung durchlaufen, um Konzepte, Materialien o. ä. kennenzulernen (z. B. Vorlesestunden im

Kindergarten, Hospizarbeit). In anderen Organisationen war die Einarbeitung nicht formalisiert: Die Engagierten wachsen durch *Learning by doing* in die Rolle und Aufgaben; nach Bedarf werden Gespräche geführt. Eine Organisation meinte, dass eine Einarbeitung nicht notwendig sei, da sich die Aufgabenverteilung nach beruflicher oder persönlicher Erfahrung richte. Begleitung würden sich mehr die jüngeren Engagierten wünschen.

7.6.2 Gewinnung und Bindung von Ehrenamtlichen

Organisationen mit Ehrenamtlichen 50+ (N=36) wurden in der Online-Befragung weiter nach ihren Maßnahmen und Instrumenten zur Steigerung ihrer Attraktivität für die Gewinnung und Bindung Ehrenamtlicher gefragt und inwieweit sich diese nur/auch/nicht an Ehrenamtliche 50+ richten. Acht Antwortmöglichkeiten waren vorgegeben.

Bei fünf Maßnahmen antwortete jeweils die Mehrheit, dass diese Maßnahme sich *auch* an Ehrenamtliche 50+ richten („Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung“, „kostenlose Nutzung der Infrastruktur der Organisation“, „Auszeichnungen oder Feste für Ehrenamtliche“, „Systematische Gewinnung neuer Ehrenamtlicher“, „Systematisches Wissensmanagement“) (vgl. Abbildung 39). Drei Maßnahmen gab es bei der Mehrheit der Antwortenden nicht, und wenn es sie gab, dann richteten sie sich ebenfalls vor allem *auch* an Ehrenamtliche 50+ („Karriere- bzw. Aufstiegsmöglichkeiten, Verantwortung, Handlungsspielräume“, „Vergünstigungen für Ehrenamtliche“, „Zahlung von Aufwandsentschädigungen, die über Kostenerstattungen hinaus gehen“). *Nur* an Ehrenamtliche 50+ richteten sich bei einer Nonprofit-Organisation „Karriere- bzw. Aufstiegsmöglichkeiten, Verantwortung, Handlungsspielräume“. Vier Maßnahmen der Attraktivitätssteigerung für Ehrenamtliche waren von insgesamt zwei Organisationen *nicht* an Ehrenamtliche 50+ gerichtet: Eine Organisation richtete „Karriere- bzw. Aufstiegsmöglichkeiten, Verantwortung, Handlungsspielräume“ und „Zahlung von Aufwandsentschädigungen, die über Kostenerstattungen hinausgehen“ nicht an engagierte Ältere. Eine andere Organisation gab dies für die „Systematische Gewinnung neuer Ehrenamtlicher“ und ein „Systematisches Wissensmanagement“ an. Bei näherer Betrachtung dieser beiden Organisationen lassen sich diese Antworten vermutlich mit der jeweiligen Personalstruktur erklären: So hat die erstgenannte Organisation nur wenige Ehrenamtliche und alle sind 50 Jahre oder älter. Das heißt, diese Altersgruppe wird nicht speziell ausgeschlossen, sondern die Maßnahmen richten sich an die nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen. Die andere Organisation ist ein Jugendverein und hat bei der Frage, ob bei der Gewinnung neuer ehrenamtlich Engagierter bestimmte Zielgruppen angesprochen werden, geantwortet, sich diesbezüglich auf Menschen bis 30 Jahre zu fokussieren.

Am häufigsten gab es solche Maßnahmen nicht, die mit finanziellem Aufwand verbunden sind („Vergünstigungen für Ehrenamtliche“, „Zahlung von Aufwandsentschädigungen, die über Kostenerstattungen hinausgehen“).

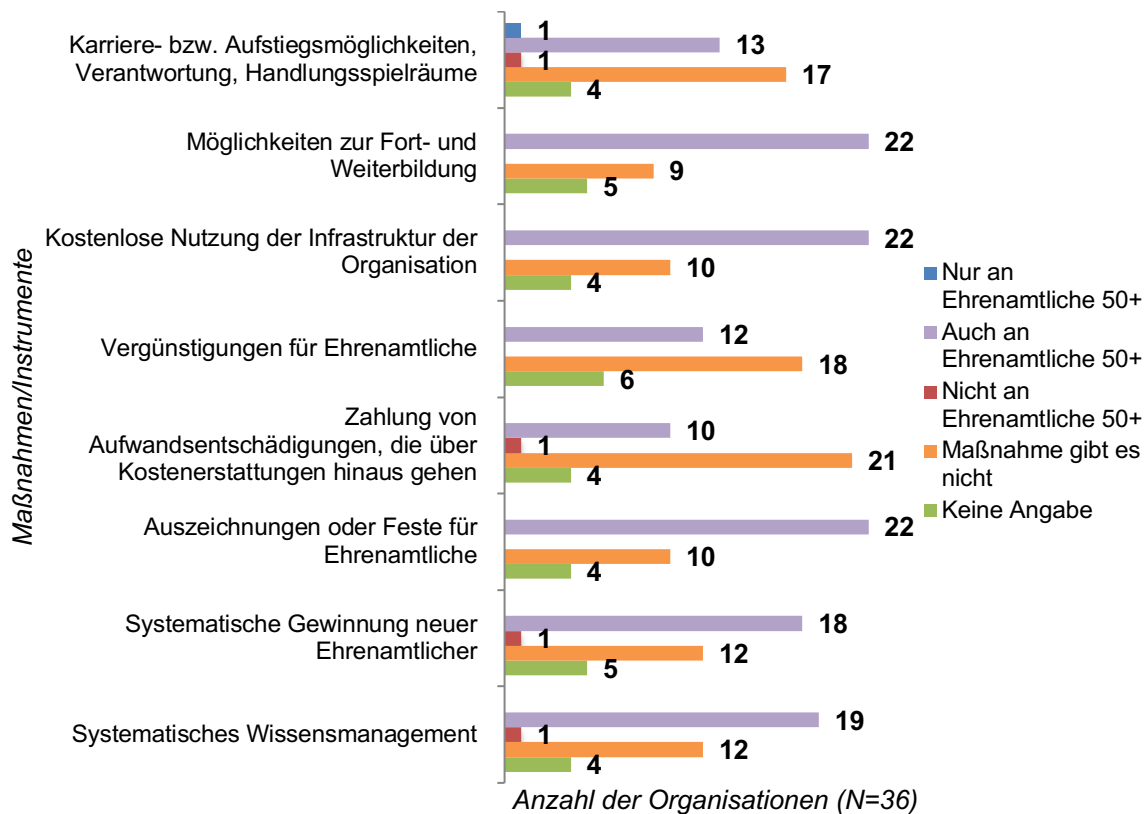


Abbildung 39: Maßnahmen oder Instrumente zur Gewinnung und/oder Bindung ehrenamtlich Engagierter (50+) der Organisationen, die ehrenamtlich Engagierte 50+ einsetzen

Orientiert an der Arbeit von Grieger et al. (2010) zu Bindungsstrategien bei Fach- und Führungskräften wurden vorliegend in Bezug auf Ehrenamtliche aus den abgefragten Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung fünf Bindungsstrategien abgeleitet.

Die Bindungsstrategien *Anreize* und *Normen* richten sich auf die Bindung von bereits ehrenamtlich Engagierten, könnten aber auch als attraktiv von potenziell neu interessierten Ehrenamtlichen gesehen werden und damit zur Sicherung vorhandener und Gewinnung neuer kritischer Ressourcen beitragen. Aus der Argumentation der Ressourcenabhängigkeitstheorie wurden zwei weitere Strategien abgefragt, die zur Verringerung der Abhängigkeiten von den vorhandenen Ehrenamtlichen beitragen können: Die Gewinnung neuer Ehrenamtlicher und das Wissensmanagement.

Die Bindungsstrategie *Anreize* umfasst immaterielle und materielle Anreize; sie wurde wie folgt operationalisiert: Mindestens eine der Maßnahmen bzw. eines der Instrumente „Karriere- bzw. Aufstiegsmöglichkeiten für Ehrenamtliche, Verantwortung,

Handlungsspielräume“, „Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung“, „Kostenlose Nutzung der Infrastruktur der Organisation (z. B. Räume, Geräte)“, „Vergünstigungen für Ehrenamtliche (z. B. Ehrenamtskarte, Gutscheine)“, „Zahlung von Aufwandsentschädigung, die über Kostenerstattungen hinaus gehen“.

Die Bindungsstrategie *Normen* wurde über die Variable „Auszeichnungen oder Feste für Ehrenamtliche“ operationalisiert. Ebenfalls mit nur einer Variablen wurden die Bindungsstrategien *Gewinnung neuer ehrenamtlich Engagierter* (mit der Variablen „systematische Gewinnung neuer Ehrenamtlicher (z. B. gezielte Ansprache von Zielgruppen, Werbung)) und *Wissensmanagement* (mit der Variablen „systematisches Wissensmanagement (z. B. Handbücher, organisierter Erfahrungsaustausch) identifiziert.

Wie bereits bei der Abbildung 39 deutlich wurde, richten sich die Maßnahmen und Instrumente, sollten sie vorhanden sein, vor allem *auch* an Ehrenamtliche 50+, das heißt sie richten sich ebenfalls an jüngere Ehrenamtliche und sind möglicherweise unabhängig von Altersgesichtspunkten. 28 von 32 Organisationen weisen die Bindungsstrategie *Anreize* auf. Der Bindungsstrategie *Normen* können 22 von 32 Organisationen zugeordnet werden. Ein *systematisches Wissensmanagement* als Strategie der Ressourcensicherung verfolgten 19 von 32 Organisationen. Eine *systematische Gewinnung neuer ehrenamtlich Engagierter* (möglicherweise als ein Ausgleich für Ressourcenverluste) verfolgten 18 von 31 Organisationen.

Vier von 32 Organisationen konnte keine Bindungsstrategie zugeordnet werden. Die meisten Organisationen verfolgten mehr als eine Bindungsstrategie, insgesamt 22 Organisationen sogar drei beziehungsweise vier Bindungsstrategien.

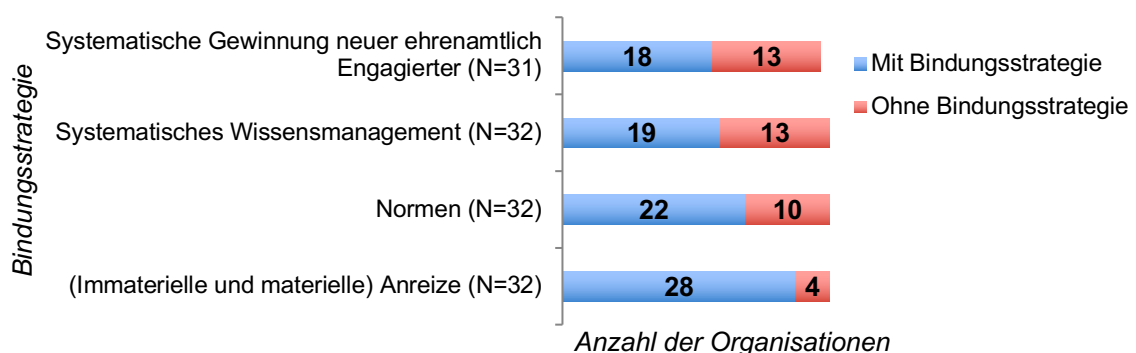


Abbildung 40: Anzahl der Organisationen mit/ohne Bindungsstrategie, die sich nur oder auch an ehrenamtlich Engagierte 50+ richtet

In den Interviews mit den Organisationsleitungen wurde wiederholt auf die Bedeutung des sozialen Umgangs mit den Engagierten hingewiesen, um Engagierte zu halten; ein Aspekt, der in der Online-Befragung nicht vorkam. In einem beispielhaften Interviewzitat

wurden die sozialen Kompetenzen für wichtig erachtet, „[w]eil man kann ja nicht, was weiß ich, mit irgendwelchem Druck oder so dafür sorgen, dass die mitarbeiten. Also man muss immer versuchen so eine Linie zu finden, wie man miteinander was schafft. Also, ganz wichtig diese sozialen Kompetenzen im Ehrenamtsbereich. Also noch viel wichtiger als im hauptamtlichen Bereich, würde ich denken.“ (P2, 83). In eine ähnliche Richtung gingen Aussagen, welche die Fürsorge betonten, die unter dem induktiven Code²¹ „Beziehungspflege“ gesammelt wurden, wie z. B.: „Das ist immer eine Frage der persönlichen Beziehungspflege und der Kommunikation, der Anteilnahme, des darauf Hörens, des Achtsamseins und schauen, was haben die Leute auch für persönliche Nöte. Und was gefällt ihnen, was gefällt ihnen nicht. Ihnen Möglichkeiten weitgehend zur Mitsprache auch immer wieder zu geben, das nicht in Vergessenheit geraten zu lassen.“ (P7, 820), unabhängig vom Alter. Im Gegensatz zu den folgenden Haltefaktoren war die „Beziehungspflege“ nicht im Interview-Leitfaden als Nachfrage formuliert.

Organisationen halten meist verschiedene Angebote für ihre Engagierten bereit, die dazu beitragen können als Ort des Engagements attraktiv zu sein und Engagierte zu halten (oder auch zu gewinnen). So können Fortbildungen zur Attraktion einer Organisation beitragen und wie die Online-Befragung gezeigt hat, boten viele Organisationen Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung für Ehrenamtliche an. In den Interviews wurde nach dem Vorhandensein und der Zusammensetzung der Teilnehmenden hinsichtlich ihres Alters gefragt. Welche Angebote hier gemacht wurden, scheint wiederum mit der Größe bzw. dem Professionalisierungsgrad der Organisation verbunden zu sein. So können größere Organisationen Themen und Referenten nach Bedarf organisieren oder halten ein allgemeines Angebot bereit, das oft nach Interessen der Ehrenamtlichen zusammengestellt wird. Die Fortbildungen sind kostenlos, ggf. werden auch die anfallenden Fahrtkosten übernommen. Des Weiteren können Schulungskonzepte innerhalb von Projekten vorgesehen sein. Es gab aber auch Projekte, welche die Schulung von Ehrenamtlichen selbst zum Inhalt hatten. Zwei Organisationen boten ihren Ehrenamtlichen die Teilnahme an Fortbildungen für Hauptamtliche an. Wobei die Ehrenamtlichen der einen Organisation dieses Angebot eher nicht nutzten, da die Inhalte sehr speziell waren, während in der anderen Organisation eine rege Teilnahme der Ehrenamtlichen verzeichnet wurde. In weniger gut aufgestellten Organisationen hinsichtlich Schulungen müsste auf externe Angebote zurückgegriffen werden, was aber auch eine Kostenfrage und damit ein Hindernis darstellt. Überwiegend wurden keine Auffälligkeiten hinsichtlich des Alters bei den

²¹ Induktiver Code meint, dass dieser Code aus dem Interviewmaterial heraus entstanden ist und nicht bereits vorher festgelegt war.

Fortbildungen wahrgenommen, die Altersgruppen der Teilnehmenden entsprechen weitgehend ihrem Vorhandensein in der Organisation. Die Organisationen, die eher ältere Menschen in den Fortbildungen verzeichneten, machten dafür strukturelle Gründe verantwortlich:

„Also ich schätze eher ein, dass unsere Strukturen der Weiterbildungsangebote sehr sympathisch für die Älteren sind und dadurch aber vielleicht nicht unbedingt attraktiv für die jungen Menschen sind. Also, das ist vielleicht auch eines unserer Probleme, dass wir an die Jugend so nicht rankommen. Aber wir haben ja eine extra Jugendabteilung, die das dann extra alles auf Jugend macht und trotzdem kriegen wir sie nicht. Ja, es ist nicht so wirklich einfach die unterschiedlichen Alterskohorten so miteinander zu verbinden.“ (P2, 243).

Auch die zeitliche Lage der Fortbildungen, wurde vermutet, spielt eine Rolle, warum eher Ältere an den Schulungen teilnehmen – Schulungen finden tagsüber beziehungsweise nachmittags statt:

„Das ist so, dass die Fortbildungen eher von Älteren besucht werden. Das liegt aber auch daran, dass die nachmittags sind. [...]. Das hängt aber auch damit zusammen, dass viele Ältere abends, gerade im Winter, nicht so gerne abends im Dunkeln nach Hause gehen.“ (P12, 299:305).

Von den interviewten Ehrenamtlichen haben nicht alle an Schulungen teilgenommen, einige wollten nicht. Als Hindernis für eine Teilnahme wurde die Zielgruppe, Entfernung, Kosten oder Zeit genannt. Einige Ehrenamtliche bestätigten, dass sie das Weiterbildungsangebot mitbestimmen können:

„Seit drei Jahren gibt es einen regionalen Jahresschulungsplan, wo sich die Kolleginnen und Kollegen anmelden können. Und wenn dann eine gewisse Teilnehmerzahl erreicht ist, wird die Schulung durchgeführt.“ (E_P2, 295).

Anerkennung gilt als ein wichtiger Teil der Engagementförderung und wurde in der Online-Befragung mit dem Item „Auszeichnungen oder Feste für Ehrenamtliche“ erfragt. In einem weiteren Verständnis können auch Fort- und Weiterbildungsangebote als Anerkennungsform angesehen werden. Die Organisationen haben verschiedene Maßnahmen, die für sie mit Anerkennung verbunden sind, genannt: Ein Geschenk wie z. B. ein Buch zum Geburtstag oder anderen Anlässen, Vergabe der Ehrenamtscard für sehr Engagierte, mit der meist ein vergünstigter Eintritt in kooperierenden Einrichtungen der Stadt möglich ist, Ausstellung von Nachweisen für Engagement, die vorwiegend Bewerbungen beigelegt werden und damit nicht so relevant für Ältere sind. Sehr verbreitet waren Weihnachtsfeiern, Feste und andere Veranstaltungen mit Verköstigung. Bei solchen Veranstaltungen werden gerne auch besonders verdienstvolle Ehrenamtliche ausgezeichnet.

Ausflüge zum Dank an die Engagierten werden ebenfalls unternommen. Der Wert von Veranstaltungen und Ausflügen wurde darin gesehen, dass das Zusammengehörigkeitsgefühl gefördert und Austausch abseits von Tagesordnungen stattfinden kann. Eine Organisation, in der die Ehrenamtlichen mitgealtert sind, hat festgestellt, dass Ausflüge der Ehrenamtlichen inzwischen für alle Generationen gerecht geplant werden müssen. In einer weiteren Organisation werden die Ehren- und Hauptamtlichen zum Reha-Sport als Beitrag zur Gesundheitsförderung animiert.

Auch über die Öffentlichkeitsarbeit kann den Engagierten Anerkennung entgegengebracht werden: Wenn bei Veranstaltungen (bei denen nicht die Engagierten die eigentliche Zielgruppe sind) die Ehrenamtlichen besonders begrüßt werden, das Ehrenamt bzw. die Engagierten in Presseartikeln vorkommen oder Engagierte zu Veranstaltungen mitgenommen werden, wo sie von ihrer Arbeit berichten können. Eine Organisation sah es als Teil der Anerkennung, dass an der regelmäßig durchgeführten Befragung zum Miteinander in der Organisation auch die Ehrenamtlichen und nicht nur die Hauptamtlichen teilnehmen.

Die interviewten Ehrenamtlichen begrüßten Dankeschön-Veranstaltungen, gerade auch, wenn die Begleitung des Partners kostengünstig möglich ist, oder Veranstaltungen, auf denen man abseits vom Tagesgeschäft netzwerken kann. Ansprechpartner zu haben, Fragen stellen zu können und harmonische Abläufe zu erleben, seien ebenso wichtig.

Sie betonten aber auch, dass die ehrenamtliche Tätigkeit selbst und Interesse an der Sache zur Aufrechterhaltung des Engagements beiträgt:

„Also für mich war es immer so, dass ich von Anfang bis Ende dabei war und bei diesem ganzen Prozess habe ich halt auch selbst viel gelernt und alles Positive wirkt stärker noch als die Rückschläge und das hat einen irgendwie immer weiter bei Laune gehalten oder motiviert eben weiter zu machen.“ (E P3, 345).

Entscheidungsmöglichkeiten haben Engagierte in Organisationen mit hauptamtlichen Strukturen eher wenig, sofern sie nicht Mitglieder sind und in Versammlungen abstimmen können. Es wurde bei dieser Frage von den Organisationsleitungen geantwortet, dass Engagierte Verbesserungsvorschläge in Gesprächen und Erfahrungsaustausch-Runden einbringen können. Wenn möglich werden diese Vorschläge auch realisiert. In einer Organisation können die ehrenamtlichen Gruppen über die Verwendung eines bestimmten Budgets miteinander entscheiden. Je nach Organisation war die Wahrnehmung der Ehrenamtlichen, dass eine inhaltliche Mitgestaltung mal mehr mal weniger möglich ist. Aber der grundsätzliche Eindruck bestand, dass die eigene Meinung geäußert werden kann und auch gehört werde.

Kostenerstattungen für tatsächliche Aufwendungen sind (teilweise gegen Belege) üblich. Zwei Organisationen entrichten Aufwandsentschädigungen in Form eines (überschaubaren) Sitzungsgeldes.

Ein Ehrenamtlicher aus einer dieser Organisationen meinte dazu:

„Wenn wir irgendwelche Veranstaltungen machen, dann gibt es ein Sitzungsgeld, das sind fünf Euro oder es wird die Verpflegung übernommen. Ja, dass die Kollegen auch nicht sagen: ‚Ich opfere meine Zeit und dann muss ich mir noch das Essen mitbringen.‘“ Oder so was. Das gehört einfach auch mit dazu.“ (E_P1, 171).

Auch wenn die Online-Erhebung nahelegt, dass in einigen Organisationen an einem systematischen Aufbau einer Wissensbasis gearbeitet wird, in den interviewten Organisationen – soweit diese Frage noch im Rahmen der Interviews angesprochen wurde – konnte davon nicht berichtet werden. Möglicherweise ist dies bei einigen Tätigkeiten auch nicht notwendig. Die Problematik eines fehlenden Wissensmanagements wurde aber teilweise erkannt:

„Also, das ist dieses unterbewusste Wissen, was vorhanden ist und was einfach abgefragt wird und genutzt wird, ohne dass sich jemand Gedanken drum macht.“ (P2, 295).

Wenn die betreffenden Personen aber aufhören sollen, „dann wird es ganz schwierig“ (P2, 299).

Auch die älteren Ehrenamtlichen sehen wichtiges Wissen bei sich:

„Selbstverständlich sind wir die Älteren, wir wollen noch den persönlichen Kontakt haben. Das Gespräch, das ist so wichtig. Die Erfahrung, die die Älteren haben, muss man mit abrufen.“ (E_P9, 197).

Als spezielle Maßnahmen oder Instrumente für Ehrenamtliche 50+ wurden in den Interviews von Bildungsangeboten speziell für Senioren z. B. „Kaffeefahrten“ und Veranstaltungen wie dem Seniorentag berichtet. In einer Organisation gab es Angebote zum Umgang mit dem PC. Insgesamt sind spezielle Angebote für die Zielgruppe 50+ aber eher wenig verbreitet. Bereits in der Online-Befragung verneinten 31 Organisationen das Vorhandensein weiterer Maßnahmen oder Instrumente, die sich speziell an ehrenamtlich Engagierte 50+ richten. Nur eine Organisation gab an spezielle Maßnahmen oder Instrumente speziell für die Ehrenamtlichen 50+ anzubieten und gab bei der offenen Antwortmöglichkeit folgende Maßnahmen an: „Feste, Feierlichkeiten, Internationale Treffen, SeniorTrainer, Stammtisch, usw.“

7.6.3 Förderung von Vielfalt

Mit dem Blick auf mögliche Maßnahmen, die personelle Vielfalt fördern können, wurde in der Online-Befragung nach dem Vorhandensein von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt (Diversity) gefragt und auf welche Zielgruppen sich diese ggf. beziehen. In den Interviews wurde diese Frage erneut aufgegriffen.

Da der Fokus auf ehrenamtlich Engagierten liegt, wurden für die Auswertung dieser Frage all jene Nonprofit-Organisationen der Online-Befragung einbezogen, die Ehrenamtliche einsetzen und diese Frage beantworteten (33 von 43). Wie zu erwarten, war die Maßnahme „Punkte zu Vielfalt stehen in der Philosophie, in der Satzung, im Leitbild oder Ähnlichem“ bei jeder Zielgruppe am häufigsten verbreitet (vgl. Abbildung 41). Mit höherem Aufwand und Institutionalisierung verbundene Maßnahmen (Beauftragte/Arbeitskreis und systematisches Management-Programm) waren deutlich weniger verbreitet. Die Maßnahme „Punkte zu Vielfalt stehen in der Philosophie, in der Satzung, im Leitbild oder Ähnlichem“ richtete sich am häufigsten an Mitglieder der Organisation und ihre Kund/innen, also sowohl nach innen als auch nach außen.

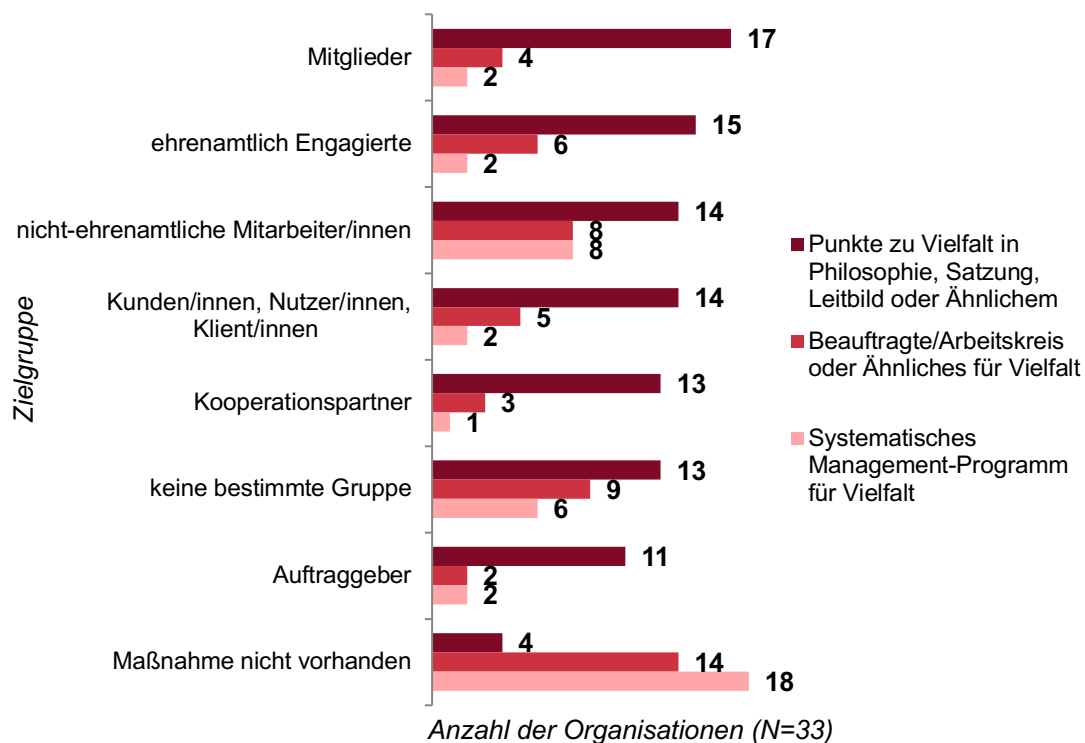


Abbildung 41: Anzahl der Organisationen, die Ehrenamtliche einsetzen, nach Zielgruppen von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt (Mehrfachnennungen möglich)

Die verschiedenen abgefragten Zielgruppen müssen nicht für alle Organisationen relevant bzw. überhaupt vorhanden sein, was auch mit der Rechtsform zusammenhängen kann,

z. B. sind Mitglieder eine Personengruppe, die vor allem Vereine haben, aber Stiftungen nicht. Die Analyse der drei Maßnahmen für Vielfalt nach der Rechtsform zeigt sowohl Unterschiede bei den Zielgruppen in Abhängigkeit von der Rechtsform als auch Unterschiede bei den Zielgruppen in Abhängigkeit von der Maßnahme innerhalb einer Rechtsform. Die Rechtsform der Vereine ist aufgrund ihrer vertretenen Anzahl die aussagekräftigste Gruppe.

So richtete sich die Maßnahme „Punkte zu Vielfalt stehen in der Philosophie, in der Satzung, im Leitbild oder Ähnlichem“ bei Vereinen vor allem an Mitglieder, während Stiftungen diese Gruppe gar nicht benannt haben. Die Maßnahme „Beauftragte/Arbeitskreis oder Ähnliches für Vielfalt“ hatte in Vereinen wiederum eine andere primäre Zielgruppe, nämlich ehrenamtlich Engagierte, während sich ein „Systematisches Management-Programm für Vielfalt“, wenn es denn ein solches gab, in den Vereinen am häufigsten auf die nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen bezog.

Die einzelnen Maßnahmen, sofern vorhanden, können noch einmal dahingehend betrachtet werden, auf wie viele Zielgruppen sie sich bezogen haben. Demnach zielte die Maßnahme „Punkte zu Vielfalt stehen in der Philosophie, in der Satzung, im Leitbild oder Ähnlichem“ häufiger auf mehr Zielgruppen als die anderen beiden Maßnahmen. Ungefähr ein Drittel der Organisationen, die überhaupt die jeweilige Maßnahme hatten, bezog sich diese auf keine bestimmte Gruppe.

In den Interviews spiegelten sich die Ergebnisse der Online-Befragung wider. Das Thema Vielfalt wurde in den befragten Organisationen vor allem in der Satzung, einem Leitbild und ähnlichem aufgegriffen. Eine Satzung ist bei der Gründung einer Organisation grundsätzlich erforderlich. Einige Organisationen behandeln in dieser bereits Chancengleichheit, Gerechtigkeit, Integration, Menschenrechte, (Geschlechter-)Vielfalt als Grundsätze der Organisation. Die meisten Organisationen haben ausgehend von den Organisationszielen ein Leitbild formuliert, in dem beispielweise auf Diversity, Inklusion, Chancengleichheit und/oder Gerechtigkeit eingegangen wird. Die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt wird als öffentliches Statement verstanden.

In einigen wenigen Organisationen gab es Beauftragte für Vielfalt, die allerdings für das hauptamtliche Personal zuständig sind. Eine entsprechend interviewte Person sah dabei aber auch eine Verbindung zum Ehrenamt, das selbst zur Vielfalt einer Organisation beiträgt:

„Wenn ich ehrenamtliche Menschen im Unternehmen einsetze, das ist ja auch ein Teil von Vielfalt. Und auch da, glaube ich, wie es für andere Fragen eben auch gilt Kultur zu schaffen, in der Vielfalt wirklich als Bereicherung wahrgenommen wird. Das ist ja auch nicht so, dass ich in allen Bereichen nur auf ein positives Echo stoße, wenn Ehrenamtliche

da aktiv sind, weil es wird auch was Arbeit angeht auch als Schwierigkeit angesehen und ‚nein, dann haben wir nur Ärger‘. Eine gelingende Arbeit mit Ehrenamtlern, glaube ich, hängt natürlich auch davon ab wie die Kultur im Unternehmen hinsichtlich Vielfalt ausgeprägt ist. Von daher sehe ich da schon eine Verbindung zu Diversity Management. Ist ein Teilaspekt.“ (P10, 141).

In einer sonst ehrenamtsbasierten Organisation war ein Integrationsbeauftragter auf 1-Euro-Job-Basis eingestellt, um das Thema Integration, Inklusion und Diversity voranzubringen. Vor allem im sozialen Bereich hat die professionelle Ebene einen pädagogischen Hintergrund mit einem Studium, in dem Vielfalt und Inklusion thematisiert wurde. Eine positive Grundhaltung zur Vielfalt wurde als Einstellungsvoraussetzung beschrieben. Das Arbeitsumfeld schaffe eine thematische Verbundenheit und Auseinandersetzung mit Vielfalt. Dass Ehrenamtskoordinationen spezielle Schulungen zu Diversity durchlaufen, wurde nicht berichtet.

Die älteren Ehrenamtlichen erzählten, dass sie sich gut sozial integriert fühlen.

„Ich persönlich fühle mich relativ gut eingebunden. Es liegt auch daran, dass ich mir Informationen auch mal selber hole. Also man muss auch selber mal was machen und sich engagieren. Und da fühle ich mich gut eingebunden. Und es ist auch so, es kommt immer auf das Team an, in dem man ist.“ (E_P1, 175).

Die Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen sei personenabhängig und brauche teilweise seine Zeit, um die Rollen und Erwartungen aneinander zu klären. Eine altersdifferenzierte Behandlung wurde nicht von den Interviewten wahrgenommen:

„Nein, also Alter spielt keine Rolle. Ich fühle mich immer wie ein 18-Jähriger, es sei denn ich sehe meine Enkelkinder.“ (E_P5, 103).

Den Interviewten war teilweise bekannt, dass Gleichbehandlung und Antidiskriminierung in der Satzung vermerkt sind. Sie selbst sehen sich auch verantwortlich:

„Ja, zum einen wie gesagt, dass ich persönlich schaue, ja wie soll ich das ausdrücken, dass ich jetzt nicht auf Hautfarbe und Herkunft achte, sondern schaue, wenn jetzt jemand bereit ist mitzumachen, dann wird er mitgenommen.“ (E_P8, 134).

Auch beim Thema Vielfalt kommt wieder die Sprache auf junge Menschen. Die Jugend sei schwerer einzubeziehen, sie ticke anders. Aber es werde auf vielfältige Angebote geachtet, um auch Jüngere und Eltern zu interessieren.

Die vorgestellten Ergebnisse haben viele Themenbereiche umfasst. Im folgenden Diskussionsteil wird auf ausgewählte Ergebnisse eingegangen.

8 Diskussion

Eine Thematisierung von Diversity (Management) im Engagementkontext aus Organisationsperspektive in Deutschland fand bisher kaum statt. Die durchgeführte Befragung bringt einen ersten Einblick in die ehrenamtlichen und nicht-ehrenamtlichen Personalstrukturen und -praktiken mit dem Fokus auf ältere Menschen von Nonprofit-Organisationen, die sich als Unterzeichner der Charta der Vielfalt bewusst mit dem Thema Diversity (Management) bzw. Vielfalt auseinandergesetzt haben. Mit der Auswahl von Unterzeichnern der Charta der Vielfalt für die Befragung wurde ein Sample genommen, von dem anzunehmen ist, dass es positiv zu Diversity (Management) steht und weniger kritische Positionen hervorbringen würde. Diese Beschränkung wurde bewusst zugelassen. Denn um auch interessante Erkenntnisse zu diversityorientierten Maßnahmen und Praktiken in Nonprofit-Organisationen zu gewinnen, brauchte es für die empirische Untersuchung Nonprofit-Organisationen, die für Diversity sensibilisiert sind und bestenfalls Erfahrungen mit Diversity Management haben.

Der theoretische Rahmen, den Ortlieb und Sieben (2008a; 2008b; 2010; 2013a; 2013b) auf Basis des Ressourcenabhängigkeits-Ansatzes für den privatwirtschaftlichen Kontext und Beschäftigte mit Migrationshintergrund entworfen haben, kann aus folgenden Gründen als übertragbar auf den Nonprofit-Sektor und ältere Ehrenamtliche und geeignet für diese Arbeit angesehen werden: Zum einen interagieren auch Nonprofit-Organisationen mit ihrer Umwelt und es bestehen Abhängigkeiten. Zum anderen setzt die Gründung einer Nonprofit-Organisation die strategische Entscheidung voraus, dass das verfolgte Ziel am besten durch eine gemeinnützige Organisation realisiert werden kann. Auch um den Organisationszweck zu verfolgen, sind strategische Entscheidungen notwendig. Des Weiteren stellen Studien allgemein eine Ökonomisierung des Dritten Sektors, also zunehmendes Handeln nach marktwirtschaftlichen Prinzipien, fest. Außerdem eignet sich der Ressourcenabhängigkeits-Ansatz und seiner Anwendung bei Ortlieb und Sieben auch deshalb für diese Arbeit, weil der Ressourcenbegriff sehr weit gefächert ist und eine differenzierte Betrachtung der Ressourcen älterer Ehrenamtlicher ermöglicht. So scheinen auch die Überlegungen, die Ortlieb und Sieben zum Merkmal Migrationshintergrund angestellt haben, auf das Merkmal Alter übertragbar. Anpassungen bei einzelnen Ressourcen und Kategorien wurden zwar vorgenommen, aber in der Argumentationslinie von Ortlieb und Sieben. Dass Ortlieb und Sieben sich auf Beschäftigte beziehen und ihr Ansatz in dieser Arbeit auf Ehrenamtliche übertragen wurde, kann ebenfalls unterstützt werden. Nach Mayerhofer (2001) sind die Merkmalsausprägungen zwischen ehrenamtlicher

und bezahlter Arbeitsleistung so gering, dass Ehrenamtliche „fast durchgängig als Personal interpretiert werden“ (ebd., S. 277) können.

Die Untersuchung beruht auf 50 Datensätzen aus der Online-Befragung von Unterzeichnern der Charta der Vielfalt aus dem Segment Vereine/Verbände/Stiftungen und 21 Interviews in zehn Organisationen, die an der Online-Befragung teilgenommen hatten und Ehrenamtliche 50+ einsetzten. Die Ausschöpfung von 24 Prozent der potenziellen Befragungsteilnehmenden bei der Online-Befragung liegt in etwa bei der Rücklaufquote der WZB-Befragung (26 Prozent) (Priller et al., 2012, S. 12) und des ZiviZ-Surveys (19 Prozent) (Krimmer & Priemer, 2013b, S. 13). Beide Befragungen bewerten ihre erzielte Resonanz als sehr positiv.

Die eingesetzten Methoden, eine Online-Befragung und darauf aufbauende vertiefende Interviews können zurückblickend als angemessen und zielführend angesehen werden.

Diskussionswürdig bleiben die verwendeten Items für die Einschätzung der Ressourcen älterer Ehrenamtlicher in der Online-Befragung. Wie die Interviews gezeigt haben, wurden die Begriffe teilweise unterschiedlich verstanden oder anders ausgedrückt wurden hier ihre vielfältigen Dimensionen aufgezeigt. Dies kann als sehr bereichernd bewertet werden, denn sie zeigen, wie beispielsweise der häufig vermeintlich eindeutige Begriff der Lebenserfahrung im Engagementkontext sehr vielfältige Bedeutungen erhält.

In den Interviews stellten viele Interviewte Vergleiche mit jüngeren Engagierten an, um Unterschiede oder eben keine zwischen Älteren und Jüngeren zu identifizieren. Dies war so nicht intendiert. Es ging auch nicht um Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Engagierten, sondern um Ressourcen, die bei älteren Engagierten als wichtig erachtet werden. Dabei ging es nicht um ein ausschließliches Vorhandensein bei Älteren. Auch in den Interviews ist deutlich geworden, dass viele Ressourcen bei Älteren gesehen werden, dies aber nicht vom Alter abhängt. Durch die Interviews kam außerdem die Vielfalt der Einschätzungen über die Ressourcen älterer Engagierter zutage. Die Struktur und Aufgaben der Organisationen sind sehr unterschiedlich, ebenso wie die jeweiligen Erfahrungen mit Ehrenamtlichen 50+. Lebens- und Berufserfahrung hatten in der Online-Befragung die höchsten Zustimmungswerte. Bezüglich der Relevanz von Berufserfahrung von älteren Engagierten gab es in den Interviews auch abweichende Einschätzungen. Die Wahrnehmungen der interviewten Organisationsleitungen stimmen mit denen der Ehrenamtlichen 50+ weitgehend überein. Bei dem Thema Generationenvielfalt gab es bei den Interviewten insgesamt Einigkeit. Diese wurde für ein authentisches Arbeiten und Wirken der Organisation als wichtig erachtet und um die Gesellschaft widerzuspiegeln. Ein weiterer Punkt, der den Interviewten wichtig war, bezog sich auf die zeitlichen Ressourcen. Diese können zwar von Vorteil sein, wichtig sei aber ein vorsichtiger Umgang damit und die

regelmäßige Nachfrage, ob die Ehrenamtlichen sich nicht übernehmen. Überwiegend ablehnende Einigkeit herrschte hinsichtlich möglicher Geldvermögen älterer Ehrenamtlicher, das unter anderem der Organisation zu Gute kommen könnte.

Im Folgenden werden zentrale und ausgewählte Ergebnisse der Online-Befragung und der Interviews zusammengefasst und in einen größeren Kontext gestellt.

Zunächst wird ein Blick auf die Organisationsmerkmale Rechtsform und Tätigkeitsfeld als zentrale Charakteristika von Nonprofit-Organisationen geworfen. Die Organisationen weisen verschiedene Rechtsformen auf, wobei die Vereine dominieren. Auch in der qualitativen Studie waren sieben von zehn Organisationen Vereine. Vereine stellen die prägende Rechtsform unter den Nonprofit-Organisationen dar. 94 Prozent der für den ZiviZ-Survey ermittelten Grundgesamtheit an Nonprofit-Organisationen waren Vereine (Krimmer & Priemer, 2013b, S. 13). Die befragten Organisationen spiegeln ein breites Spektrum an Tätigkeitsfeldern wider, in denen sie aktiv sind, viele im wirtschaftsnahen Bereich Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften sowie im Bildungs-/Forschungs-, Sozial- und Kultur-/Freizeitbereich. Jedoch waren nicht alle zur Auswahl gestellten Tätigkeitsfelder vertreten, sondern lediglich neun von zwölf in der Online-Befragung und sechs bei den interviewten Organisationen. Die relativ hohe Anzahl von Organisationen im Feld „Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften“ könnte durch den Ursprung der Charta der Vielfalt aus dem Unternehmenskontext erklärt werden. Im ZiviZ-Survey (Krimmer & Priemer, 2013b, S. 21) und der WZB-Befragung (Priller et al., 2012, S. 13) war dieses Feld relativ wenig vertreten. Auch wenn Vergleiche mit anderen Befragungen begrenzt sind, denn dort wurden teilweise andere und mehr Tätigkeitsfelder unterschieden (Krimmer & Priemer, 2013b, S. 21; Priller et al., 2012, S. 13), kann festgehalten werden, dass die in dieser Befragung nicht vertretenen Tätigkeitsfelder „Natur- und Umweltschutz“ und „Religions- und Glaubensgemeinschaften“ auch in den anderen beiden Befragungen nur kleine Bereiche mit relativ wenigen Organisationen in den Stichproben ausmachen (Krimmer & Priemer, 2013b, S. 21; Priller et al., 2012, S.13). Das Tätigkeitsfeld „Stiftungen und Förderung des Ehrenamtes“ ist im ZiviZ-Survey und in der WZB-Befragung in der Stichprobe ebenfalls nicht vertreten.

Insgesamt kann bezüglich der Organisationsmerkmale Rechtsform, Tätigkeitsfeld und Größe festgehalten werden, dass die Nonprofit-Organisationen, welche die Charta der Vielfalt unterzeichnet und an der Online-Befragung teilgenommen haben, eine Vielfalt des Nonprofit-Sektors abbilden.

Die Größe der Nonprofit-Organisationen kann anhand der Anzahl an nicht-ehrenamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen veranschaulicht werden: Durchschnittlich 237 Hauptamtliche und 540 Ehrenamtliche wiesen die befragten Organisationen auf.

Diese hoch erscheinenden Durchschnittswerte sind vor allem fünf großen Organisationen geschuldet. Jeweils drei Organisationen gaben an über 1000 nicht-ehrenamtliche bzw. ehrenamtliche Mitarbeiter/innen zu haben. Nur eine Organisation davon hatte in beiden Personengruppen eine dreistellige Anzahl. Die Mehrzahl der Organisationen hatte jeweils bis 50 nicht-ehrenamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen. Die WZB-Befragung und der ZiviZ-Survey wählten eine andere Größengruppierung, so dass allein für die Anzahl der Beschäftigten gesagt werden kann, dass die Mehrheit kleinerer Organisationen sowohl in dieser Befragung als auch in der WZB-Befragung deutlich geworden ist (Priller et al., 2012, S. 13). Vom ZiviZ-Survey finden sich nur Durchschnittswerte nach Tätigkeitsfeldern (Krimmer & Priemer, 2013b, S. 35). Die Mitgliederzahl oder das Finanzvolumen, auch mögliche Bestimmungsgrößen, wurden in dieser Befragung nicht erhoben. Die erste Fragestellung der Untersuchung bezog sich auf die Personalstruktur in Nonprofit-Organisationen und ihre Zusammensetzung hinsichtlich verschiedener Personenmerkmale insbesondere innerhalb der Altersgruppe 50+. Es gab mehr Organisationen mit ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen (43 Organisationen) als mit nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen (40 Organisationen). Wobei zehn Organisationen nur auf ehrenamtlicher Basis arbeiteten und sieben Organisationen nur mit nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen. Immerhin 33 der 50 Organisationen hatten hybride Personalstrukturen mit beiden Mitarbeitergruppen. Diese Häufigkeitsverteilung stellt eine Umkehrung der Ergebnisse des ZiviZ-Surveys dar, nach welchem 78 Prozent der Organisationen nur mit freiwilligem Engagement arbeiteten und 19 Prozent hybride Personalstrukturen aufwiesen (Krimmer & Priemer, 2013b, S. 38). Die befragten Organisationen waren also häufiger mit hauptamtlichen Mitarbeiter/innen ausgestattet, was auf professionalisierte Tätigkeiten der Organisationen hindeutet. Der ZiviZ-Survey hat sich das Neben- und Miteinander von Engagement und Beschäftigung genauer angeschaut und sieht darin Hinweise zur Professionalisierung und Ausrichtung der Organisation: Hat eine Organisation hauptamtliche Strukturen tritt sie eher als Dienstleister nach außen auf. Basiert eine Organisation auf ehrenamtlicher Selbstorganisation, ist sie eher nach innen zur Realisierung von Interessen und Beschäftigungen ausgerichtet (Krimmer & Priemer, 2013a, S. 37 f.). Dass zwei Drittel der online befragten Organisationen neben Ehrenamtlichen auch auf bezahlte Kräfte zurückgreifen können, deutet nach Krimmer et al. (2013a) auf eine gewisse Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen hin, die durch eine Nähe zum öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Sektor ermöglicht sein könnten. Wie die Auswertung von Personalstrukturen und Finanzierungsquellen zeigte, machten öffentliche Mittel bei der Mehrheit der Organisationen aller Personalstrukturtypen einen wichtigen Bestandteil aus. Auch die Finanzierung von Projekten durch Dritte scheint in vielen nur mit Ehrenamtlichen oder nur mit

Hauptamtlichen arbeitenden Organisationen wichtig zu sein. Dass Spenden/Sponsorengelder noch nicht einmal bei der Hälfte der Organisationen mit nur ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen einen (eher) wichtigen Beitrag leisten, aber bei den Organisationen mit nur nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen bei allen bis auf eine Organisation, verwundert. Spendenfinanzierung würde man eher bei ehrenamtlich arbeitenden Organisationen erwarten.

80 Prozent der befragten Organisationen hatten nicht-ehrenamtliche und 86 Prozent ehrenamtliche Mitarbeiter/innen. Der Anteil an Organisationen mit nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen liegt über dem, welchen die WZB-Befragung erhoben hat, wonach 61 Prozent der Organisationen bezahlte Mitarbeiter/innen hatten, wobei nach Rechtsformen und Tätigkeitsfeldern der Organisationen große Unterschiede vorhanden waren (Priller et al., 2012, S. 30 f.). Die dort beschäftigungsintensiven Tätigkeitsfelder waren auch in der Online-Befragung die Organisationen, welche alle oder überwiegend nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen hatten wie Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften, Bildung und Forschung, Gesundheitswesen, Soziale Dienste, Wohnungswesen. Hinsichtlich der Rechtsform zeichneten sich keine so deutlichen Unterschiede ab. Der Anteil an Organisationen mit Ehrenamtlichen lag ebenfalls bei 86 Prozent (Priller et al., 2012, S. 22). Ältere Menschen ab 50 Jahren waren sowohl als Hauptamtliche als auch als Ehrenamtliche in den meisten Organisationen vertreten. In 36 der 43 Organisationen mit ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen waren Ehrenamtliche, die 50 Jahre oder älter waren. Von den 40 Organisationen mit hauptamtlichem Personal hatten 35 Organisationen nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen 50+. Der durchschnittliche Anteil Älterer lag in der Gruppe der Ehrenamtlichen bei 54 Prozent und in der Gruppe der Hauptamtlichen bei 39 Prozent (vgl. Tabelle 23). In 46 Prozent der Organisationen machte der Anteil Ehrenamtlicher 50+ über 50 Prozent aller Ehrenamtlichen aus, während der Anteil nicht-ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen 50+ in 76 Prozent der Organisationen bei der Hälfte oder weniger lag. Die ehrenamtliche Altersstruktur ist also von älteren Jahrgängen geprägt als die hauptamtliche Personalstruktur. Dies wurde auch daran deutlich, dass mehr Organisationen Anteile an Ehrenamtlichen in den höheren Altersgruppen ab 65 Jahre aufwiesen. Im Vergleich der Personalstrukturen 50+ anhand weiterer Merkmale zeigen sich ebenfalls teilweise Unterschiede (vgl. Tabelle 23). Auffallend ist die große Abweichung beim Geschlecht mit einer starken Dominanz von Frauen bei den nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+. Die Durchschnittswerte der Anteile von Menschen mit Migrationshintergrund sind in beiden Personalgruppen vergleichbar, relativ gesehen waren allerdings mehr Menschen mit Migrationshintergrund 50+ als nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen vorhanden. Nachvollziehbar ist der höhere durchschnittliche Anteil von Ehrenamtlichen 50+ in Rente bzw.

Pension, da unter den Ehrenamtlichen häufiger ältere Altersgruppen vertreten waren als unter den Beschäftigten.

Tabelle 23: Vergleich von nicht-ehrenamtlicher und ehrenamtlicher Personalstruktur

	<i>Durchschnittlicher Anteil in %</i>	
	Nicht-ehrenamtlich	Ehrenamtlich
50 Jahre und älter (50+)	39	54
	Gruppe 50+	Gruppe 50+
<i>Merkmal</i>		
Weiblich	61,5	46,2
Mit Migrationshintergrund	14,5	15,9
In Rente/Pension	10,1	37,3
Erwerbstätig	100	61,9
Arbeitslos	/	13,7
Alleinstehend/verwitwet	/	25,6

Für eine weitere Einordnung der nicht-ehrenamtlichen Personalstrukturen können Organisationsbefragungen herangezogen werden, die auch den privatwirtschaftlichen Sektor einbeziehen. So zeigt ein Vergleich der Anteile älterer Mitarbeiter/innen mit dem IAB-Betriebspanel aus dem Jahr 2011, dass in deutlich mehr der befragten Nonprofit-Organisationen Mitarbeiter/innen 50+ (92,1 %) beschäftigt waren als im Jahr 2011 in deutschen Betrieben (73 %) (Bellmann, Dummert & Leber, 2013, S. 317). Des Weiteren werden Unterschiede bei den Anteilen älterer Beschäftigter nach Organisationsgröße deutlich. Im Gegensatz zum IAB-Betriebspanel, in welchem mehr große Organisationen höhere Anteile älterer Beschäftigter aufwiesen, waren in den befragten Nonprofit-Organisationen höhere Anteile, über 50 Prozent, älterer Beschäftigter vor allem in den kleineren Organisationen vorzufinden.

Im IAB-Betriebspanel sind Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten, so dass darin auch Nonprofit-Organisationen vorkommen. Je nach Abgrenzungskriterium sind vier oder fünf Prozent der im IAB-Betriebspanel erfassten Betriebe Nonprofit-Organisationen (Hohendanner, 2009, S. 10 f.). Eine entsprechend differenzierende Auswertung haben Bellmann, Dathe und Kistler (2002) mit Daten des IAB-Betriebspanels aus dem Jahr 2000 vorgenommen. Demnach hatten 52 Prozent der Drittsektorbetriebe unter ihren Beschäftigten auch Ältere, gegenüber 42 Prozent in allen Panelbetrieben (ebd., S. 3).

Eine Sonderbefragung des KfW-Mittelstandspanels 2014 erhob einen Anteil von 21 Prozent über 54-Jähriger an allen Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen. Insgesamt hatten 40 Prozent mindestens einen Beschäftigten über 54 Jahre (Leifels, 2016, o. S.). Auch diese Werte liegen unter denen der Online-Befragung. Im KfW-Mittelstandspanel werden kleine und mittlere Unternehmen mit einem Umsatz bis zu 500 Millionen Euro befragt.

Insgesamt wird der Eindruck bestärkt, dass Nonprofit-Organisationen ein Arbeitsumfeld bieten, das vermehrt ältere Menschen und Frauen anzieht. Bellmann et al. (2002) sprechen von einer „Integrationsfunktion des dritten Sektors für Frauen und für ältere Erwerbspersonen“ (S. 1). Frauen und ältere Erwerbspersonen werden dabei als Problemgruppen am Arbeitsmarkt gesehen.

In der WZB-Befragung wiesen die befragten Organisationen einen Frauenanteil von 68 Prozent auf (Priller et al., 2012, S. 31), also etwas höher als in dieser Befragung (61,5 %), wobei dabei alle Altersgruppen erfasst waren. Eine Befragung der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes basierend auf 331 Fragebögen, ergab sogar einen Frauenanteil von 74 Prozent (Backhaus-Maul & Speck, 2005, S. 47). Wobei hier mit zu beachten ist, dass die befragten Organisationen vor allem dem Sozial- und Gesundheitsbereich zuzuordnen sind.

Der hohe Frauenanteil an Beschäftigten ist auch im Zusammenhang mit den Beschäftigungsverhältnissen zu sehen: Teilzeit, Minijobs und befristete Arbeitsverträge sind im Dritten Sektor sehr verbreitet und werden mit einer schwierigen finanziellen Lage der Organisationen und Unsicherheit ihrer Entwicklung begründet (Priller et al., 2012, S. 32, 34, 53; dazu auch Priller, 2014). Auf der Basis der DGB-Erhebung „Gute Arbeit 2011“ wurde berechnet, dass mehr als zwei Drittel der Frauen in Organisationen des Dritten Sektors atypisch (Teilzeit- und befristete Beschäftigungsverhältnisse) beschäftigt sind (Priller, 2014, S. 103). Solche Arbeitsverhältnisse stellen zwar unkomplizierte berufliche Einstiegsmöglichkeiten dar, bergen aber auch ein höheres Prekaritätsrisiko (ebd. und die dort angegebene Literatur). Hingegen war die Altersgruppe der 50- bis unter 65-Jährigen häufiger in Normalarbeitsverhältnissen (41 %) als alle jüngeren Altersgruppen und von den atypischen Arbeitsverhältnissen am häufigsten (48 %) in einer unbefristeten Teilzeitstelle (Priller, 2014, S. 104).

Prekariat und Ehrenamt sind ein Diskussionsbereich, der insbesondere hinsichtlich der neuen Bundesländer oder älteren Menschen geführt wird, da hier die Arbeitsmarktsituation schwieriger ist. Viele Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung (auch als 1€-Jobs bekannt) wurden beziehungsweise werden in Nonprofit-Organisationen geschaffen. Laufen diese Tätigkeiten aus, sind die

Menschen übergangsweise auch ehrenamtlich aktiv. Häufig werden dann im Wechsel Aufgaben als bezahlte beziehungsweise unbezahlte Arbeitskräfte und Ehrenamtliche wahrgenommen (Reim, 2009). Aner (2007) beschreibt aus einer biografischen Perspektive, dass die zukünftig Alten durch ihre prekären Erwerbsbiografien möglicherweise weniger zivilgesellschaftliche Handlungsorientierungen ausbilden.

Doch wie sehen die Verhältnisse im ehrenamtlichen Kontext aus? Bekannt sind zwar auch hier prekäre Situationen von Wechseln zwischen Ein-Euro-Jobs, Arbeitslosigkeit und Ehrenamt. Überwiegend scheinen die älteren Männer und Frauen im Ehrenamt eher in einer guten Versorgungslage zu leben beziehungsweise gilt ein positiver Einfluss von sozio-ökonomischem Status und ehrenamtlichem Engagement, das heißt engagierte Ältere sind materiell gut ausgestattet bzw. empfinden dies so (Simonson et al., 2016, S. 429 ff.). Dieser Zusammenhang wurde in den Interviews weitgehend bestätigt.

In den befragten Nonprofit-Organisationen waren durchschnittlich etwas mehr als die Hälfte der Engagierten 50 Jahre oder älter. Vergleiche mit anderen Organisationsstudien sind nur eingeschränkt möglich, da andere Altersgruppen gewählt wurden. So waren in der Befragung der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Berlin 28 Prozent der Engagierten zwischen 46 und 65 Jahren und 35 Prozent über 65 Jahre (Backhaus-Maul & Speck, 2005, S. 48). Beide Altersgruppen zusammengenommen machten über 60 Prozent der Engagierten aus. Der ZiviZ-Survey vergleicht die Altersstruktur in ausgewählten Tätigkeitsfeldern, wonach der Anteil der über 65-Jährigen in den Sozialen Diensten mehr als dreifach so hoch ist (32 %) als in Organisationen des Bevölkerungs-/Katastrophenschutzes (10 %) (Krimmer & Priemer, 2013b, S. 37). Die WZB-Organisationsbefragung setzte beim Thema Alter einen Fokus auf die 14- bis 30-Jährigen und lieferte keine Informationen zum Vorhandensein anderer Altersgruppen. Allerdings wurden aktuelle Konfrontationen mit Problemen abgefragt, darunter auch Überalterung zur Auswahl gestellt. Vor allem die befragten Vereine und Genossenschaften sahen Überalterung als zentrales Problem (Priller et al., 2012, S. 52). Von den interviewten Organisationen der Charta der Vielfalt wurde nicht Überalterung als Problem formuliert, sondern die sogenannte Unterjüngung. Die Gewinnung von jungen Engagierten bereitet einigen Organisationen Schwierigkeiten: *„Also wir haben die Situation, dass in unseren Kreis- und Stadtverbänden der Altersdurchschnitt durchweg über 50 ist und, dass wir sehr große Probleme haben junge Kolleginnen und Kollegen zu werben und dann zur Mitarbeit zu bewegen.“* (P2, 43).

Andere sahen keinen Handlungsbedarf trotz mehrheitlich älterer Engagierter.

Bei den weiblichen Engagierten 50+ geht zwar aus den Online-Befragungsdaten hervor, dass sich die Anteile nach den Tätigkeitsfeldern der Organisationen unterscheiden,

allerdings nicht so wie in anderen Studien, in denen deutlich wird, dass die Frauenanteile (über alle Altersgruppen) besonders in den sozialen sorgenden, betreuenden und pflegenden Bereichen hoch sind (Backhaus-Maul & Speck, 2005, S. 48). Dass die überwiegend weiblichen Engagierten meist gut gebildet und finanziell versorgt sind, wurde in den qualitativen Interviews mit Leitungspersonen aus Organisationen, die dem Sozial- und Gesundheitsbereich angehören, bestätigt. Informationen zu Geschlecht und Migrationshintergrund von Ehrenamtlichen wurden in der WZB-Befragung und im ZiviZ-Survey Organisationsbefragungen nicht aufgenommen, so dass keine Vergleiche möglich sind. Insgesamt waren in dieser Befragung etwas mehr ältere Männer als Frauen ehrenamtlich engagiert. Dies entspricht dem Geschlechterverhältnis der in Deutschland engagierten Bevölkerung ab 14 Jahren, wonach mehr Männer als Frauen engagiert sind, bei den Älteren liegt die Geschlechterdifferenz sogar am höchsten (fast 10 Prozent auseinander) (Simonson et al., 2016, S. 85 und 99).

Interessant sind die beiden ähnlichen durchschnittlichen Anteile von nicht-ehrenamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ mit Migrationshintergrund, wobei der relative Anteil von Nicht-ehrenamtlichen 50+ mit Migrationshintergrund höher ist. Sind die erhobenen Anteile hoch oder gering? Auch diese Frage ist aufgrund fehlender Vergleichsstudien schwierig zu beantworten. 2013, im Jahr der Durchführung der Befragungen, hatten 19,7 Prozent der Bevölkerung in Deutschland einen Migrationshintergrund (Statistisches Bundesamt, 2017, S. 7). Die Anteile der älteren Altersgruppen sinken mit dem Alter von 16 Prozent der Bevölkerung im Alter von 45 bis unter 55 Jahren auf 5,9 Prozent bei den 85- bis 95-Jährigen (Statistisches Bundesamt, 2017, S. 39). Vor diesem Hintergrund entsprechen die Anteile in den befragten Organisationen gut dieser Bevölkerungsgruppe. 31,5 Prozent aller Personen mit Migrationshintergrund engagieren sich laut dem Freiwilligensurvey 2014 (Simonson et al., 2016, S. 592), wobei unterschiedliche Engagementquoten innerhalb verschiedener Gruppen von Menschen mit Migrationshintergrund vorhanden sind. Demnach engagieren sich ähnlich viele Menschen mit Migrationshintergrund, sofern sie die deutsche Staatsangehörigkeit besitzen, wie Menschen ohne Migrationshintergrund (43,2 % zu 46,8 %) (Simonson et al., 2016, S. 579). Deutlich geringer fällt der Anteil Engagierter unter den Menschen mit Migrationshintergrund ohne deutsche Staatsangehörigkeit, aber in Deutschland geborene, aus (31,1 %). Noch weniger engagiert waren die Menschen mit eigener Migrationserfahrung (Simonson et al., 2016, S. 579). Für die Personen 65 Jahre und älter mit Migrationshintergrund gilt das gleiche Muster (Simonson et al., 2016, S. 595). Eigene Migrationserfahrung haben vor allem noch die älteren Generationen ab 50 Jahren (Simonson et al., 2016, S. 589). Die Autoren erklären die Unterschiede mit prägenden Erfahrungen in Kindheit und Jugend

(Alter, Geschlecht und Bildung spielen rechnerisch eine untergeordnete Rolle) (Simonson et al., 2016, S. 607). Menschen mit Migrationserfahrung haben möglicherweise durch den Wechsel mit höheren Belastungen und existenziellen Fragen zu tun, die freiwilliges Engagement nebensächlich werden lassen oder die Strukturen sind unbekannt (Simonson et al., 2016, S. 581 und 593). Koopmans et al. (2011) haben in ihre Analyse kulturelle Faktoren einbezogen, wonach u. a. geringere ehrenamtliche Aktivität in Vereinen (als ein Indikator für das untersuchte Konstrukt Sozialkapital) bei Personen mit Migrationshintergrund mit traditionellen Werten deutlich wurde, welche möglicherweise „die Interaktion mit Menschen mit anderen Verhaltensweisen und Wertmustern erschweren“ (S. 203). Auch Sprachkenntnisse spielen eine Rolle (Koopmans et al., 2011, S. 204). Darüber hinaus werden Defizite bei der Integration von Ehrenamtlichen mit Migrationshintergrund bei den Organisationen gesehen. Es wird von fehlenden zielgruppenspezifischen Zugangswegen ausgegangen (Simonson et al., 2016, S. 610). Im Zuge ihrer Zusammenfassung verschiedener Studien kommt auch Ilgün-Birhimeoglu (2014) zu dem Ergebnis, dass strukturelle Gründe zu einem geringeren Engagement von Menschen mit Migrationshintergrund beitragen. Fehlende Informationen und gezeigte Offenheit gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund stellen Barrieren dar, in dem sie Geschlossenheit vermitteln. Bezogen auf Frauen mit Migrationshintergrund würden diese durch Vorurteile in den Organisationen gehemmt.

In einigen der durchgeführten Interviews wurde der Wunsch nach mehr Engagierten mit Migrationshintergrund geäußert, dabei aber auch Schwierigkeiten bei der Realisierung gesehen: *„Migration, habe ich vorhin schon gesagt, ist schwierig. Das können wir nicht allein. Doch, wir könnten es viel besser hinkriegen, wenn wir mehr Geld hätten für solche Stadtteilprojekte und sowas. Also mehr im Sinne dieser Nachbarschaftskonzepte. [...] Und da könnte, denke ich, unsere Migrantquote sich erheblich verbessern. Wenn ich dafür keine Hauptamtlichen habe, kann ich das nicht machen.“ (P3, 172).*

Sprachkenntnisse und kulturelle Erfahrung wurden bereichernd eingeschätzt, auch um andere Ehrenamtliche oder Hauptamtliche in ihrer Arbeit zu unterstützen.

Fast die Hälfte der online befragten Organisationen hatte entweder keine Ehrenamtlichen 50+ oder keine Nicht-Ehrenamtlichen 50+ mit Migrationshintergrund, in acht Organisationen waren beide Gruppen nicht vertreten.

Die Integration von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in Nonprofit-Organisationen wurde möglicherweise früher und professionalisierter angegangen. Schröder (2007) skizziert die interkulturellen Öffnungsprozesse der großen deutschen Wohlfahrtsverbände auf verschiedenen Ebenen, die ungefähr ab dem Jahr 2000 zuerst bei der Arbeiterwohlfahrt begonnen haben (Schröder, 2007, S. 12 ff.). Im Vordergrund stehe dabei die

interkulturelle Qualifizierung des Personals, weniger strukturelle Veränderungen (Schröer, 2007, S. 15). Speziell die kirchlichen Einrichtungen der christlichen Wohlfahrtsverbände könnten als Arbeitgeber für Menschen anderer Religionszugehörigkeit eine Hürde darstellen. Aus einem Interview mit einem Verein, der sich mit seinen Angeboten an die Zielgruppe Personen mit Migrationshintergrund richtet, geht ihre Bedeutung auch als Beschäftigte hervor: *„Und wir haben ja noch das Besondere, dass die Hälfte der Leute, die hier arbeiten ja einen Migrationshintergrund hat und eine Vorbildfunktion für die Kundschaft, die beraten wird.“* (P5, 217).

Angesichts der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt wäre bei den untersuchten Organisationen eine Sensibilisierung für das Thema zu erwarten. Aus Befragungen, die die Charta der Vielfalt durchgeführt hat, geht hervor, dass ethnische Herkunft eine der Hauptschwerpunkte des Diversity Managements bei den Organisationen ist (o. V., 2008, S. 55). Ein Zusammenhang beim Vorhandensein von nicht-ehrenamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ mit Migrationshintergrund geht aus der Online-Befragung nicht hervor.

Vier Organisationen hatten nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen 50+ mit Migrationshintergrund (eine davon 100 Prozent), aber keine Ehrenamtlichen 50+ mit Migrationshintergrund. Umgekehrt waren es zwei Organisationen, die zwar ehrenamtliche Mitarbeiter/innen 50+ mit Migrationshintergrund hatten, aber keine nicht-ehrenamtlichen 50+ mit Migrationshintergrund.

Beim Merkmal Rente/Pension ist leicht nachvollziehbar, dass die durchschnittlich älteren ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+ auch anteilig häufiger in Rente sind als die nicht-ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen 50+, die überwiegend noch der Altersgruppe 50 bis 64 Jahre angehörten.

Hinsichtlich älterer Menschen in Nonprofit-Organisationen kann festgehalten werden, dass sie die ehrenamtliche Personalstruktur in den untersuchten Organisationen prägen; in einigen Organisationen mit höheren, in anderen mit geringeren Anteilen. 36 von 43 Organisationen hatten Ehrenamtliche 50 Jahre oder älter. Welche Bedeutung ältere Ehrenamtliche für Nonprofit-Organisationen haben, wurde in einer weiteren Fragestellung untersucht.

Insgesamt besteht der Eindruck, dass ältere Menschen für die meisten Organisationen der Befragungen eine wichtige Rolle spielen, insbesondere wenn Nachwuchs fehlt. Sehr eindringlich verdeutlicht dies das folgende Zitat: *„Wir haben gar keine anderen. Wir brauchen sie dringend. Jeder wird mal älter. Irgendwann bin ich auch 50-Plus. Ja, ich würde wirklich sagen, wir brauchen sie, um die Arbeit überhaupt aufrecht erhalten zu können. Dringend, unbedingt, geht nicht ohne.“* (P2, 139).

Spezielle Aufmerksamkeit mit Maßnahmen und Angeboten wird dem Merkmal Alter jedoch von den Organisationen nicht geschenkt. Sie sehen auch keinen Bedarf dafür. Auch die interviewten Älteren äußerten keine spezifischen Wünsche, so dass es möglicherweise keine Nachfrage von Seiten der Älteren gibt. Wie bereits die Studie von Schumacher und Stiehr (2002) zeigte, wünschen sich Ältere häufig gar keine spezifischen Maßnahmen.

Vor dem Hintergrund des theoretisch-konzeptionellen Rahmens von Ortlieb und Sieben, der auf dem Ressourcenabhängigkeits-Ansatz von Pfeffer und Salancik basiert, wurde die Bedeutung älterer Engagierter für Nonprofit-Organisationen aus Sicht der Organisationen über die Formulierung von Ressourcen abgefragt. Insgesamt ermöglichte dieser Ansatz einen breiteren Blick auf den Beitrag älterer Engagierter, als bisher untersucht wurde.

Die Ressourcen sind Ressourcenkategorien zugeordnet worden, welche in ihrer Bezeichnung andeuteten, ob insbesondere das Alter eine Rolle für das Vorhandensein der jeweiligen Ressource spielt wie bei der Kategorie *mit dem Alter verbundene Kompetenzen* und *Alter an sich*. Bis auf Ressourcen der Kategorie *nicht mit dem Alter verbundene Kompetenzen* wurde auch bei den Kategorien *Engagement*, *Commitment* und *materielle Ressourcen* auf der Basis von Studienbefunden angenommen, dass diese Ressourcen eher bei älteren Freiwilligen zu finden sind, aber auch nicht ausschließlich. In den Interviews ist immer wieder angeklungen, dass auch *mit dem Alter verbundene Kompetenzen* nicht ausschließlich bei Älteren wahrgenommen werden; konkret bei den Ressourcen „soziale Kompetenzen“ und ein „besserer Umgang mit ebenfalls älteren Menschen“. Bei letzterem kennen die Interviewten auch jüngere Menschen, die eine sehr gute Wirkung bei Älteren haben oder Ältere, die mit Jüngeren sehr gut auskommen. Allerdings sollte der Altersunterschied auch nicht zu groß sein. Letztendlich sei aber wichtig, dass Menschen zueinander passen, wenn es um ehrenamtliche Tätigkeiten im Kundenkontakt geht. Auch im Zusammenhang mit Lebenserfahrung gesehene Aspekte galten nicht für alle Älteren: „Die [ältere Engagierte] weiß auch oft wie das Leben und die Sachen, Projekte, Kommunikation so laufen. Also insofern, das kann so sein. Ich habe auch schon Ältere erlebt, wo das gar nicht so ist. Also ich finde, es gibt kein Naturgesetz, aber es kann natürlich von Vorteil sein.“ (P8, 69).

Hinsichtlich Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit sowie Umfang der in Engagement investierten Zeit war einigen Interviewten ebenfalls wichtig zu sagen, dass dies nicht nur Stärken von eher älteren Engagierten sind.

Wenn eine Gruppe, hier die Älteren, in den Mittelpunkt gerückt wird, besteht die Gefahr einer Kategorisierung und Stereotypisierung. Ein Fokus auf die Ressourcen Älterer kann als Stärken- oder Nutzenorientierung verstanden werden. Dass die Interviewten diese Ansicht und auch die gesetzte Altersgrenze 50+ hinterfragen, spricht für ihre

Sensibilisierung in dieser Hinsicht. Es erklärt möglicherweise auch die Zurückhaltung der Gruppe älterer Ehrenamtlicher besondere Aufmerksamkeit zu schenken oder spezielle Maßnahmen zu entwickeln. Dabei spielt eventuell auch das eigene Alter der Interviewten eine Rolle: *„Also ich habe so ein bisschen Schwierigkeiten. Für mich sind die über 50-Jährigen nicht besonders wichtig. Ich gehöre zu dieser Zielgruppe und für mich sind Menschen wichtig, die sich engagieren möchten. [...] Wenn ich mir die Gesamtzahlen angucke, [...] dann sind das ja über 50 Prozent. Das hat aber damit zu tun, die sind in der Regel relativ gut situiert, gut ausgebildet und privilegiert und haben viel mehr Zeit als andere. Deshalb gibt es die in dieser Häufung.“* (P3, 71).

Nichtsdestotrotz wurden Lebenserfahrung, Berufserfahrung und soziale Kompetenzen, Ressourcen der Kategorie *mit dem Alter verbundene Ressourcen* von den Teilnehmenden der Online-Befragung im Mittel am wichtigsten für ihre Organisation bewertet. *Materiellen Ressourcen* wie Immobilien und Geldvermögen wurden dagegen kaum eine Bedeutung zugemessen.

Ein wichtiger Beitrag der Interviews war, dass die Ressourcen wie Lebenserfahrung mit konkreten Bedeutungen gefüllt wurden und damit die Vielfalt der Ressourcen Älterer noch einmal weiter ausdifferenziert wurde. So wurde die Bedeutung von Lebenserfahrung in Verbindung gebracht mit der Bewahrung vor Irrtümern bei der Umsetzung von Vorhaben und Entscheidungen, der Einbringung von Erfahrungen aus anderen ehrenamtlichen Tätigkeiten, kulturellen und religiösen Kenntnisse, die im Laufe des Lebens angesammelt werden sowie dem Wissen um angemessene Kommunikationsformen und bei der Bewältigung schwieriger Situationen. Die interviewten Ehrenamtlichen 50+ bestätigten und ergänzten die Sicht der Organisationsleitungen.

Bei der Ressource *Zeit*, die gerade älteren Menschen nachgesagt wird, gab es neben Zustimmung zu ihrer Wichtigkeit auch viele Organisationsleitungen, die eher keine wichtige Ressource in der Zeit älterer Engagierter sahen. In den Interviews wurde betont, wie wichtig es sei Ehrenamtliche zeitlich nicht zu überbeanspruchen und immer wieder nachzufragen, ob der zeitliche Einsatz so in Ordnung sei. Selbst wenn Zeit also eine Ressource ist, die möglicherweise vor allem ältere Menschen haben, scheinen Organisationen damit vorsichtig umzugehen.

Weitgehende Einigkeit herrschte unter den befragten Organisationsleitungen und Ehrenamtlichen 50+ in Bezug auf materielle Ressourcen: Geldvermögen oder Immobilien spielen für die ehrenamtliche Tätigkeit keine Rolle. Allerdings handelt es sich hier um ein sensibles Thema, bei welchem möglicherweise zurückhaltend geantwortet wurde. Soziale Erwünschtheit kann bei den Befragungsergebnissen nicht ausgeschlossen werden. Davon zu unterscheiden ist, dass eine gewisse finanzielle Versorgung durchaus wichtig ist, um

überhaupt ehrenamtlich engagiert zu sein. Denn der Zusammenhang von Einkommen und Ausübung eines Engagements ist positiv.

Mit den Diversity-Strategien wurde ebenfalls Neuland betreten. In den identifizierten Diversity-Strategien wurden einzelne Ressourcen zusammengefasst, die für eine bestimmte Ausrichtung auf die Ressourcen älterer Ehrenamtlicher stehen. Die für die Bildung der Diversity-Strategien ausgewählten Ressourcen orientieren sich am Vorgehen von Ortlieb und Sieben (2008a). Die so am häufigsten identifizierte Strategie *Wert schöpfen aus Engagementvermögen* wurde durch die Items Zeitumfang und Zeitflexibilität gebildet, wenn sie bei der Frage „Warum sind Ehrenamtliche 50+ wichtig für Ihre Organisation?“ mit „trifft eher/voll zu“ beantwortet wurden. Aus Perspektive des Ressourcenabhängigkeits-Ansatzes lassen sich die Ergebnisse so lesen, dass die Zeit für Engagement für viele der befragten Organisationen einen wichtigen Beitrag leisten kann oder sogar existenziell ist. Diese Zeit finden sie bei älteren Menschen. Und diese Engagementzeit steht den Organisationen weitgehend kostenlos zur Verfügung. Hier könnte kritisch gefragt werden, ob ältere Engagierte als günstige Arbeitskräfte eingesetzt werden, welche möglicherweise vor dem Hintergrund von Ökonomisierungstrends im Nonprofit-Bereich zunehmend wichtiger werden (vgl. dazu Notz, 2012; Droß, 2013; Pinl, 2013). In der Einzelbetrachtung landeten die Ressourcen Zeitumfang und Zeitflexibilität jedoch eher im Mittelfeld der als wichtig eingeschätzten Ressourcen. Auch die Interviews vermittelten eher den Eindruck, dass Ältere zwar mehr Zeit hätten und flexibler wären, aber dies für viele Organisationen nicht von zentraler Bedeutung sei. Nur bei Tätigkeiten mit Klienten/innen, die bestimmte Zeitvorstellungen hätten oder Leitungsfunktionen, die einen hohen Zeiteinsatz erfordern, wurde die Wichtigkeit von Zeitaspekten betont.

Dass *Wert schöpfen aus Alter* nur bei wenigen Organisationen als Diversity-Strategie identifiziert wurde, mag konträr zu den hohen Zustimmungswerten entsprechender Ressourcen, die der Kategorie *Kompetenzen mit dem Alter verbunden* zugeordnet waren, stehen. Sie passt wiederum zu der Zurückhaltung dem Merkmal Alter zu viel Bedeutung beizumessen. Dies könnte aus einer kritischen Perspektive auf Diversity Management positiv gesehen werden, da das Merkmal Alter nicht zu Marketingzwecken oder der Erzeugung beziehungsweise Verstärkung von Unterschieden herangezogen wird (für die kritischen Perspektiven vgl. die Literatur bei Krell & Sieben, 2011, S. 169).

Die gefundenen Diversity-Strategien ähneln in ihrer Häufigkeitsverteilung den Ergebnissen von Ortlieb und Sieben (2008a), wonach die Strategie *Wert schöpfen durch Arbeitsvermögen* ebenfalls deutlich häufiger als *Wert schöpfen aus Migrationshintergrund* und *Lernen* auftrat (Ortlieb & Sieben, 2008a, S. 83). Während bei Ortlieb und Sieben (2008a) auch die Strategie *Ausschluss* vergleichbar häufig wie die Strategie *Wert schöpfen durch*

Arbeitsvermögen auftrat, konnte diese Strategie bei den untersuchten Nonprofit- Organisationen nicht identifiziert werden.

Bei allen zur Auswahl gestellten Tätigkeiten wurden von den befragten Organisationen auch Ehrenamtliche 50+ eingesetzt. Ehrenamtliche 50+ übernahmen dabei häufig Tätigkeiten, in denen allgemein Ehrenamtliche aktiv sind. Dabei zeigten sich Unterschiede nach den Tätigkeitsbereichen: Am häufigsten waren die Altersgruppen Ehrenamtliche 50+ in Tätigkeiten in Kontakt mit der Klientel, Vernetzungsarbeit und Informations- und Öffentlichkeitsarbeit (jeweils in 25 Organisationen) zu finden. Administrative bzw. Verwaltungsaufgaben wurden vorwiegend von Nicht-Ehrenamtlichen übernommen. Folgt man den ökonomischen Modellen, werden Ehrenamtliche dort eingesetzt, wo der größte Nutzen erwartet wird. Dies sind nach den vorliegenden Befragungsergebnissen vor allem die nach außen gerichteten Tätigkeiten. Auch in der Studie von Hager und Brudney (2004) wurden höhere *net benefits* erzielt, wenn die Ehrenamtlichen im direkten Kontakt mit Kunden agieren, als wenn sie interne Aufgaben wahrnehmen (ebd., S. 9). Möglich wäre aber auch, dass eine Organisation mit Hauptamtlichen keine große Wahl hat, wenn Verwaltungsaufgaben bestimmte Qualifikationen erfordern und von Professionellen übernommen werden (müssen). Organisationen, die allein auf ehrenamtlicher Basis arbeiten, müssen die verschiedenen Tätigkeiten dagegen durch Ehrenamtliche abdecken. Wird davon ausgegangen, dass Ehrenamtliche sich vor allem in ihrer freien Zeit engagieren, weil sie sich für eine bestimmte Sache einsetzen wollen und das Anliegen einer Organisation vertreten, dann ist es wichtig, dass sie merken, eine sinnvolle Tätigkeit übernehmen zu können. In Kontakt mit den Menschen, die Angebote und Leistungen der Organisation wahrnehmen, lassen sich die Wirkungen des eigenen Engagements häufig am besten ablesen. Wenn man sich noch einmal die Motive für das Engagement älterer Menschen anschaut, steht Spaß haben an erster Stelle gefolgt von sozialen Motiven (mit anderen Menschen / Generationen zusammenkommen) und dem Wunsch, die Gesellschaft mitzugestalten (Simonson et al., 2016, S. 422).

Werden in diesem Zusammenhang die Ziele des Einsatzes von Ehrenamtlichen von Seiten der Organisationen betrachtet, finden beide Seiten beim Mitgestaltungsaspekt zueinander.

Wenn von der Aussage mit der höchsten Zustimmung „Vorgabe der Satzung erfüllen“ abgesehen wird, welche die Pflicht von Nonprofit-Organisationen bestätigt, dass insbesondere (vorgeschriebene) Leitungsfunktionen ehrenamtlich ausgeübt werden sollen, wird die Bedeutung der Teilhabe aus Sicht der Nonprofit-Organisationen in der Aussage mit der durchschnittlich zweithöchsten Zustimmung („Menschen Mitgestaltungsmöglichkeiten eröffnen“) deutlich erkennbar. Aus Organisationssicht waren außerdem

Aspekte wichtig, die für die Arbeit der Organisation vorteilhaft sind – „Spezielle Kompetenzen von freiwillig Engagierten nutzen können, z. B. in Recht, Finanzen oder IT“, „Qualität von Leistungen bzw. Angeboten verbessern“, „zusätzliche Leistungen bzw. Angebote erbringen“. In einigen Interviews wurde deutlich, dass die Arbeit ohne Ehrenamtliche gar nicht möglich wäre, die Struktur sieht diese aber auch vor. Vor allem in sozialen Dienstleistungsorganisationen mit einer professionalisierten Freiwilligenarbeit wird zwar die ergänzende Rolle der Ehrenamtlichen und die Trennung von Haupt- und Ehrenamt betont, aber wegzudenken sind Ehrenamtliche nicht mehr: *„Nein, das [die Organisation ohne Ehrenamtliche] wäre überhaupt nicht mehr vorstellbar. Also wir können mit dem, was wir für die Betreuung der Senioren zum Beispiel an Pflegegeld bekommen, eine gute Pflege machen. Wir können damit keine psychosoziale Betreuung machen. Also zumindest nicht in dem Maße, in dem wir das jetzt machen.“ (P12, 353).*

Mit Blick in die Zukunft wird es auch für möglich gehalten, dass Ehrenamtliche nicht mehr additiv eingesetzt werden, sondern auch in die pflegerischen Tätigkeiten einbezogen werden müssen: *„Nicht weil man Kosten sparen müsste, sondern weil wir einfach mehr pflegebedürftige Menschen haben werden.“ (P12, 333).*

Dafür würden schon bald mehr Ehrenamtliche benötigt, die dann auch professioneller geschult und angeleitet werden müssten. Hier stellt sich dann wieder die Frage der „Lückenbüßer“-Funktion von Ehrenamtlichen, vor welcher von verschiedenen Seiten regelmäßig gewarnt wird.

Tendenziell weniger Zustimmung fanden die Aussagen zu finanziellen Vorteilen, die mit dem Einsatz ehrenamtlich Engagierter vermutet werden können. Zwei „Lager“ wurden deutlich, wenn die Verteilung der Häufigkeiten der Skalenwerte bei dem Item „Kosten einsparen“ betrachtet werden: 15 Organisationen sagten die Aussage „trifft gar nicht zu“ und 10 Organisationen antworteten die Aussage „trifft voll zu“. Inwieweit hier erkennbar wird, ob Ehrenamtliche Aufgaben von Hauptamtlichen übernehmen oder nur ergänzen, dazu kann keine Aussage getroffen werden. Zu fragen bleibt auch, ob sich dahinter Hinweise auf die häufig finanziell knappen Ressourcen von Nonprofit-Organisationen verbergen. Wie bereits Droß (2013) zeigte, wurde auch in dieser Studie der Wettbewerb um öffentliche Mittel am häufigsten von den befragten Organisationen benannt (ebd., S. 21). Öffentliche Mittel stellen die wichtigste Finanzierungsquelle für viele Nonprofit-Organisationen dar.

Vorteile von Diversity Management in Organisationen des Nonprofit-Sektors wurden inzwischen zahlreich formuliert. Sie ähneln den Argumenten für Unternehmen. Demnach können ethische, ökonomische, rechtliche und soziale Argumente angeführt werden (Holmes & Smith, 2009, S. 138 f.). Schenk (2008) sieht für nicht ideologiegebundene

Nonprofit-Organisationen – er bezieht sich auf Nichtregierungsorganisationen (NGOs) – die Bedeutung eines Diversity-Ansatzes vor allem für die Mitgliedergewinnung, Attraktivität für Spender/innen und andere Geldgeber/innen sowie für die Kommunikation der Anliegen der Organisation nach außen (Schenk, 2008, S. 60). Bei ideologisch oder religiös basierten Organisationen sei ein Diversity-Ansatz nur eingeschränkt realisierbar, da „Diskriminierungen und Unwerturteile notwendigerweise, wenn auch in unterschiedlich starkem Maße, Bestandteil des geistigen Fundaments und des Handelns [sind]“ (Schenk, 2008, S. 59). Rulofs (2011) führt für den organisierten Sportbereich die Zunahme an Vielfalt, vor allem älterer, weiblicher Mitglieder und verschiedener Nationalitäten auf (ebd., S. 83). Ihre Integration sei Aufgabe des Sports, um weiterhin politisch und gesellschaftlich anerkannt zu werden. Diversity Management biete einen ganzheitlichen Ansatz zur Auseinandersetzung mit sozialer Vielfalt und könne den Rahmen für einzelne bestehende Programme und Initiativen bilden, die nur auf eine Diversity-Dimension abzielen (Rulofs, 2011, S. 84).

Bei Organisationen, welche die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben, ist anzunehmen, dass sie bereits bewusst einen Weg der Auseinandersetzung mit dem Thema Vielfalt und damit Schritte der Öffnung für Menschen verschiedener Gruppenzugehörigkeiten gegangen sind. Von der Charta der Vielfalt durchgeführte Befragungen richteten sich an alle Unterzeichner, also auch an solche der Kategorie Vereine/Verbände/Stiftungen. Die abgefragten Themenbereiche beziehen sich allerdings auf die Rolle der Organisationen als Arbeitgeber und wirtschaftlicher Akteur (o. V., 2008, S. 54; Charta der Vielfalt, 2013). In der Charta-Jahresbilanz 2008 wurden die Nonprofit-Organisationen bei der Auswertung zu den privatwirtschaftlichen Organisationen gezählt. Als zentrale Gründe für die Einführung eines Diversity Managements nannten die Befragten Steigerung von Innovation und Kreativität, leichtere Rekrutierung neuer Mitarbeiter/innen und besseres Image in der Öffentlichkeit (o. V., 2008, S. 54). Die Dimensionen ethnische Herkunft, Geschlecht und Alter bildeten bei den meisten Organisationen die Schwerpunkte des Diversity Managements (o. V, 2008, S. 55). Die gesetzten Schwerpunkte spiegelten sich auch in der Personalstruktur wider (o. V, 2008, S. 55).

Einfluss auf die Struktur des Personals haben vor allem Maßnahmen ihrer Gewinnung, hier mit Fokus auf Ehrenamtliche. Die Ergebnisse der Online-Befragung legen zwei Deutungen nahe. Dass die meisten Organisationen keine bestimmte Gruppe bzw. alle gleichermaßen bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen ansprechen, kann an ihrer grundsätzlichen Offenheit gegenüber allen Menschen liegen. Dadurch wird jedoch der Selbstselektion größerer Raum gegeben, welche zur Homogenität von Organisationen führen kann – nach dem Motto „gleich und gleich gesellt sich gern“. Was das verbindende Merkmal ist,

kann zwischen Organisationen oder Organisationsbereichen unterschiedlich sein. Ist die Erhöhung des Anteils einer bestimmten Personengruppe ein Anliegen, werden zielgruppene geeignete Maßnahmen empfohlen (z. B. Anders et al., 2008, S. 92 f.). In der Diskussion zur Chancengleichheit im Arbeitskontext wird auch von sogenannten positiven Maßnahmen gesprochen, welche bestehende Ungleichheiten durch gezielte Fördermaßnahmen reduzieren sollen (Merx & Klose, 2011). Wurden bestimmte Zielgruppen bei der Gewinnung von ehrenamtlich Engagierten angesprochen, nannten die Befragten am häufigsten Menschen ab 50 Jahren (die drei Altersgruppen zusammengerechnet) und Menschen bis einschließlich 30 Jahren. Dass jüngere Menschen angesprochen werden, entspricht auch dem in den Interviews genannten Wunsch der Nachwuchsgewinnung. Dass ältere Menschen besonders bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen angesprochen werden, spiegelt möglicherweise die (erfolgreiche) Erfahrung mit den vorhandenen Maßnahmen wider. Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund als unterdurchschnittlich vertretene Gruppe unter den Ehrenamtlichen scheinen kaum im Fokus konkreter Rekrutierungsmaßnahmen der befragten Nonprofit-Organisationen zu stehen. Die zweite Deutung der Befunde wäre demnach, dass insgesamt eher weniger Bemühungen bei der Ansprache bestimmter, möglicherweise bisher kaum vertretener Gruppen, unternommen werden.

Interessant ist der Fort- und Weiterbildungsbereich. Während im Unternehmens- und Beschäftigungskontext ältere Beschäftigte seltener an Fort- und Weiterbildungsangeboten teilnehmen als jüngere, zeigen die Interviews, dass Ehrenamtliche sehr gut dabei vertreten sind. Im Ehrenamtskontext findet also möglicherweise eine Investition in die Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Kenntnisse statt, die stärker auch älteren Menschen zur Verfügung steht oder von ihnen gern in Anspruch genommen wird.

In der eigenen durchgeführten Untersuchung wurde das Vorhandensein dreier gängiger Maßnahmen eines Diversity-Ansatzes erfragt. Dabei wurde eine breitere Ausrichtung von Diversity (Management) in den Nonprofit-Organisationen der Charta der Vielfalt vermutet und entsprechend verschiedene Zielgruppen (nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen, Ehrenamtliche, Mitglieder, Kunden/innen, Kooperationspartner, Auftraggeber) einzelner Maßnahmen abgefragt. Demnach waren bei fast 90 Prozent der Nonprofit-Organisationen Punkte zur Vielfalt in der Philosophie, Satzung, im Leitbild oder Ähnlichem enthalten; mit Mitgliedern und ehrenamtlich Engagierten als häufigste Zielgruppen dieser Maßnahme. Auch in der Unternehmensbefragung von Ortlieb und Sieben (2010) waren verschriftete Grundsätze zur Chancengleichheit am häufigsten in den Unternehmen vorhanden. Die Instrumente Leitbild und Grundsätze der Organisation sind im Rahmen der Umsetzung von Diversity Management als verschriftetes Bekenntnis zu Vielfalt von

strategischer Bedeutung und für die interne Kommunikation wichtig (Cox, 2001, S. 19). Laut der Online-Kurzumfrage im Jahr 2013 durch die Geschäftsstelle des Vereins der Charta der Vielfalt, an der sich auch 54 Vereine/Verbände/Stiftungen (von insgesamt 273 Organisationen) beteiligten, hatten 77,6 Prozent der Befragten ihren Diversity-Ansatz in der Organisationskultur verankert, z. B. in Leitsätzen oder Werten (Charta der Vielfalt, 2013, S. 8). Des Weiteren benannten in der Charta-Umfrage 66,7 Prozent aller Befragten eine verantwortliche Stelle oder Person für Diversity Management (Charta der Vielfalt, 2013, S. 9). In der eigenen durchgeführten Befragung hatten deutlich weniger etwa 58 Prozent der Nonprofit-Organisationen eine Beauftragte/einen Arbeitskreis oder Ähnliches für Vielfalt. Über ein systematisches Management-Programm für Vielfalt verfügte weniger als die Hälfte der Nonprofit-Organisationen. Beide Maßnahmen beanspruchen finanzielle Ressourcen, welche in Nonprofit-Organisationen häufig fehlen. Anhand ihrer Zielgruppen (nicht-ehrenamtliche Mitarbeiter/innen und keine bestimmte Gruppe wurden am häufigsten genannt) wird aber auch deutlich, dass eine verantwortliche Person oder ein Management-Programm vor allem im professionellen Umfeld vorhanden sind. Unklar bleibt, welche konkreten Maßnahmen sich hinter dem Diversity Management-Programm tatsächlich verbergen. Studien zur Verbreitung von Diversity-Maßnahmen wie es sie für Unternehmen gibt, fehlen noch für Nonprofit-Organisationen.

9 Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse der Arbeit, auch wenn sie sich nicht auf alle Nonprofit-Organisationen in Deutschland übertragen lassen, ermöglichen einen ersten interessanten Einblick in die ehrenamtlichen und nicht-ehrenamtlichen Personalstrukturen und -praktiken unter dem Aspekt von Diversity und Diversity Management mit einem Fokus auf die Dimension Alter in Nonprofit-Organisationen, welche die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben. Darin liegt auch der Beitrag der Arbeit für die Diversity Managementforschung sowie die Engagement- und Nonprofit-Forschung. Vor allem im deutschsprachigen Raum gibt es kaum Studien zu Diversity in Nonprofit-Organisationen. Ehrenamtliche stehen dabei selten im Fokus. Wie die Untersuchung gezeigt hat, wiesen die ehrenamtlichen Personalstrukturen ein durchschnittlich höheres Alter auf als die nicht-ehrenamtlichen Personalstrukturen. Innerhalb der Gruppe der Ehrenamtlichen 50+ treffen verschiedene Merkmale aufeinander, von denen einige erhoben wurden: Geschlecht, Migrationshintergrund, Rentner/in beziehungsweise Pensionär/innen, Erwerbstätige oder Arbeitslose, Alleinstehende beziehungsweise Verwitwete. Möglich sind dabei auch Merkmalskombinationen, die allerdings nicht getrennt untersucht wurden. Festgehalten werden kann, dass es nur eine Organisation gab, in welcher alle Merkmale vertreten waren.

Während Alter in Unternehmen eher als Problem denn als Ressource gesehen wird (z. B. Sieben et al., 2012, S. 9; Collien et al., 2016), zeigen die Ergebnisse dieser Arbeit, dass in Nonprofit-Organisationen eine eindeutig positive Haltung gegenüber dem Einsatz älterer Menschen als Engagierte besteht.

Die Konzeptionalisierung und Analyse von potenziellen Ressourcen älterer Ehrenamtlicher bildete einen Schwerpunkt der Arbeit. Mit der Ausdifferenzierung möglicher Ressourcen Älterer, die bei ehrenamtlichen Tätigkeiten eine Rolle spielen können, wurde Neuland betreten. Neben den bislang vorwiegend beachteten Ressourcen Zeit und Erfahrung, wurden verschiedene weitere Ressourcen benannt. Hierfür wurde auf die Argumentation des Ressourcenabhängigkeits-Ansatzes zurückgegriffen und Ergebnisse der Diversity-, Alters- und Engagementforschung integriert. Auf Basis des Ressourcenabhängigkeits-Ansatzes wurde aus der Perspektive der Nonprofit-Organisationen gefragt, welche Ressourcen älterer Ehrenamtlicher für ihre Organisation wichtig sind und empirisch untersucht. Auch diese Ressourcen können als Aspekt von Vielfalt älterer Ehrenamtlicher angesehen werden.

Zu den Besonderheiten der Untersuchung zählt, dass Nonprofit-Organisationen der Charta der Vielfalt analysiert wurden. Da die Anzahl der Unterzeichner stetig steigt, könnte in einer weiteren Befragung ein größerer Stichprobenumfang erzielt werden.

Die durchgeführte Online-Befragung hatte eher beschreibenden Charakter. Zukünftig könnten auf Basis der vorliegenden Ergebnisse gezielte Fragestellungen in den Blick genommen werden. So könnten z. B. die als wichtig eingeschätzten Ressourcen mit den jeweiligen Tätigkeiten der älteren Ehrenamtlichen in Verbindung gebracht und dahingehend untersucht werden, ob bestimmte Ressourcen bei bestimmten Tätigkeiten eine höhere Bedeutung zugeschrieben bekommen. Dies konnte mit den Daten aus der Online-Befragung nicht untersucht werden, da die Ressourcenabfrage allen Ehrenamtlichen 50+ in einer Organisation galt und diese häufig in verschiedenen Bereichen tätig sind. Im Rahmen der qualitativen Studie konnten dagegen bereits wertvolle Hinweise gefunden werden, wie z. B. die Bedeutung von Lebenserfahrung bei Tätigkeiten in Kontakt mit jüngeren und älteren Menschen.

Weitere Untersuchungen wären interessant, z. B. zu möglichen Zusammenhängen von Diversity-Strategien mit der Personalstruktur, mit Organisationsmerkmalen wie Rechtsform und Wettbewerbssituation oder den Zielen des Einsatzes Ehrenamtlicher. Des Weiteren wäre auch eine Differenzierung der Nonprofit-Organisationen danach, ob sie rein ehrenamtsbasiert arbeiten oder mit Hauptamtlichen interessant. Denn daraus ergeben sich jeweils andere Abhängigkeiten vom Ehrenamt und möglicherweise daraus resultierende Personalpraktiken hinsichtlich Gewinnung, Auswahl und Begleitung ehrenamtlich Engagierter. Dabei könnte es Begrenzungen geben, mit denen umgegangen werden muss: obwohl die rein ehrenamtsbasierten Organisationen Ehrenamtliche für ihre Existenz brauchen und in allen Tätigkeiten, haben sie gar nicht die Möglichkeiten eines professionalisierten Freiwilligenmanagements wie es die größeren Organisationen mit dafür zuständigen Hauptamtlichen haben. Eine genauere Untersuchung solcher Organisationen ohne ältere Engagierte könnte weitere Erkenntnisse bringen. Wenn keine älteren Ehrenamtlichen eingesetzt werden, kann dies mit Altersgrenzen zu tun haben. Aber welche Altersbilder stehen dahinter und welche Ressourcen werden bei Älteren dann nicht gesehen beziehungsweise für wichtig erachtet. Auch eine vergleichende Studie mit Nonprofit-Organisationen, die nicht die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben, scheint interessant, um Aktivitäten rund um das Thema Diversity gegenüberstellen zu können. Sind die Entwicklungen von Diversity-Maßnahmen und der Umgang mit einer vielfältigen ehrenamtlichen Personalstruktur in Nonprofit-Organisationen der Charta der Vielfalt weiter fortgeschritten? Welche Erfahrungen lassen sich ggf. als Best-Practice übertragen?

Des Weiteren kann hervorgehoben werden, dass die Perspektive von Organisationen um die Perspektive der Ehrenamtlichen 50+ im Rahmen der qualitativen Studie ergänzt wurde. Viele Studien nehmen nur eine Perspektive ein. Die Perspektive der älteren Ehrenamtlichen verhalf dazu die Wahrnehmung der interviewten Organisationsleitungen zu ergänzen. Tatsächlich stimmten die Wahrnehmungen weitgehend überein. Für die älteren Ehrenamtlichen schien es allerdings schwerer über die mögliche Bedeutung ihrer Ressourcen für die Organisation zu sprechen. Das kann an der ungewohnten Interviewsituation liegen oder es kann auch ungewohnt sein, über sich selbst, die eigene Bedeutung für die Organisation, und andere ältere Menschen zu sprechen.

Die Arbeit hat nicht nur die Dimension Alter in den Blick genommen, sondern auch die Vielfalt älterer Menschen wie bereits in anderen Studien gefordert (z. B. Farndale et al., 2014, S. 685). Die Vielfalt älterer Menschen könnte bei den Praktiken im Umgang mit älteren Ehrenamtlichen stärker berücksichtigt werden: „Part of creating an honoring environment means involving older people, in all their diversity, in determining how our social institutions and ways of living can reflect a broader appreciation for all older adults, regardless of whether or not they are civically engaged“ (Martinson & Minkler, 2006, S. 323). In der Diversity-Forschung mit Beschäftigten wird von dem Erfordernis ausgegangen Personalpraktiken an den Werten, Fähigkeiten und Motivationen älterer Mitarbeiter/innen zu orientieren (Farndale et al., 2014, S. 681). Auch in der Engagementforschung wird einer engagementfördernden Infrastruktur für die Weiterentwicklung und Nutzung der Engagementpotenziale eine wichtige Bedeutung beigemessen (Klein, Olk & Hartnuß, 2010, S. 54 f.; Liebig & Rauschenbach, 2010). Aus den Ergebnissen der Untersuchung konnte keine besondere Ausrichtung der Maßnahmen und Praktiken auf ältere Ehrenamtliche festgestellt werden. Die Interviewten sahen hierfür auch keinen Bedarf. Ebenfalls gab es bei der Frage nach Bedarfen für Veränderungen und Anpassungen von Instrumenten und Maßnahmen im Umgang mit engagierten Älteren von den Organisationsleitungen kaum Äußerungen.

Liegt dies daran, dass bereits gute Bedingungen vorliegen oder einfach keine Weiterentwicklungen notwendig sind? Angesichts dessen, dass sich viele Organisationen (nicht nur in dieser Untersuchung) mehr und neue Engagierte wünschen, kann davon ausgegangen werden, dass durchaus noch Entwicklungspotenzial bei der Gewinnung und Einbindung Ehrenamtlicher durch Organisationen besteht. Weiter kann eine wesentliche Herausforderung bei der Gestaltung geeigneter Engagementangebote und -strukturen zur Ausschöpfung der Potenziale im Umgang mit der personellen Vielfalt der (potenziell) engagierten Senioren und Seniorinnen gesehen werden. Diversity Management könnte einen geeigneten Ansatz der Personal- und Organisationsentwicklung darstellen, da er nicht nur

spezifisch auf Alter schaut, sondern auch andere Merkmale integriert und nicht stigmatisiert. Wie die Untersuchung zeigte, verfügen erst wenige Nonprofit-Organisationen über ein systematisches Diversity-Managementprogramm und wenn, dann sind Ehrenamtliche kaum Zielgruppe dazugehöriger Aktivitäten. Diversity Management ermöglicht einen umfassenderen Ansatz und nicht nur die Umsetzung einzelner Empfehlungen, um das Engagement Älterer zu fördern. Zielgruppenangepasste Strukturen und Engagementangebote, Anerkennung und Wertschätzung, Qualifizierung, sowie bezogen auf die Zielgruppe der Senioren/innen differenziertere Altersbilder (z. B. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005, S. 370 ff.; Zeman, 2009) könnten in einen größeren Rahmen eingebunden werden. Stereotypisierung sollte vermieden werden. Möglicherweise wünschen sich ältere Ehrenamtliche deshalb keine gesonderten Maßnahmen (dazu Schumacher & Stiehr, 2002, S. 52). In solchen Organisationen, die bereits ein Freiwilligenmanagement realisieren, könnten Diversity-Aspekte integriert werden (Holmes & Smith, 2009). Allgemeine Arbeitshilfen bieten erste Grundlagen für einen solchen Prozess (Lloyd, 2008). Für den Sportbereich in Deutschland hat beispielsweise Rulofs (2011) konzeptionelle Bausteine für die Entwicklung von Sportorganisationen im Sinne eines Diversity Managements entworfen (vgl. im Punkt 4.2).

Diese Arbeit hat die Sicht von Organisationen eingenommen und die Verwendung des Ressourcenbegriffes kann eine ökonomische Nutzenorientierung auf das Engagement von Älteren vermitteln. Deshalb sei darauf hingewiesen, dass kritische Positionen ihre Berechtigung haben und das Engagement (nicht nur) Älterer oft als Ersatz von Hauptamtlichen oder als Kosteneinsparung angesehen wird. Tatsächlich liegt im Engagement ein Wert an sich, vorrangig für den Einzelnen, aber schließlich auch für Dritte und die Gesellschaft als Ganzes.

Das Thema Engagement von älteren Menschen wird auch zukünftig seine Relevanz behalten. Der Anteil älterer Menschen in der Bevölkerung nimmt weiter zu und auch die Prädiktoren für ein Engagement im Alter wie Bildung, Netzwerkgröße und Gesundheit werden sich in den nachrückenden Generationen vermutlich positiv auf die Ausübung von ehrenamtlichem Engagement auswirken (Broese van Groenou & van Tilburg, 2012, S. 9). Organisationen, die gerne ältere Menschen in ihre Aktivitäten als Ehrenamtliche einbinden möchten, werden sich aktiv mit dieser Gruppe und ihrer Vielfalt auseinandersetzen dürfen.

Literatur

- Albers, G. (2000). Nonprofit-Organisationen und Zivilgesellschaft. In A. Zimmer & E. Priller (Hrsg.), *Der deutsche Nonprofit-Sektor im gesellschaftlichen Wandel. Zu ausgewählten Ergebnissen der deutschen Teilstudie des international vergleichenden Johns Hopkins Projektes* (3. Auflage, S. 85–100). Münster: Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor.
- Alscher, M. & Priller, E. (2013). Zivilgesellschaftliches Engagement. In Bundeszentrale für politische Bildung; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Wissenschaftszentrum für Sozialforschung & Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.), *Datenreport 2013. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland* (S. 350–356). Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Altorfer, H., Graf, M., Höpflinger, F., Kubisch, S. & Peter, C. (2010). *Die andere Karriere. Gesellschaftliches Engagement in der zweiten Lebenshälfte - am Beispiel Innovage*. Luzern: interact Verlag.
- Anders, V., Ortlieb, R., Pantelmann, H. & Reim, D. (2008). *Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen. Im Fokus: Personen mit Migrationshintergrund. Ergebnisse einer quantitativen und qualitativen empirischen Studie*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Aner, K. (2007). Prekariat und Ehrenamt. In K. Aner, F. Karl & L. Rosenmayr (Hrsg.), *Die Neuen Alten - Retter des Sozialen?* (S. 185–199). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Anheier, H. K. & Seibel, W. (1990). *The Third Sector*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Anheier, H., Priller, E., Seibel, W. & Zimmer, A. (Hrsg.). (1998). *Der Dritte Sektor in Deutschland*. Berlin: edition sigma.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. London/New York: Routledge.
- Aronson, E., Wilson, T. D. & Sommers, S. R. (2015). *Social Psychology* (9. Aufl.). Harlow: Pearson.
- Axinn, W. G. & Pearce, L. D. (2006). *Mixed method data collection strategies*. Cambridge et al.: Cambridge University Press.
- Backes, G. M. (2011). Geschlechterdifferenz im Engagement. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement* (S. 65–75). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Backhaus-Maul, H., Ebert, O., Jakob, G. & Olk, T. (2003). *Bürgerschaftliches Engagement in Ostdeutschland. Potenziale und Perspektiven*. Opladen: Leske + Budrich.
- Backhaus-Maul, H. & Speck, K. (2005). *Bürgerschaftliches Engagement 2005*. Eine empirische Untersuchung des bürgerschaftlichen Engagements in den Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes. Abschlussbericht. Halle/Potsdam. Verfügbar unter <http://wcms.uzi.uni-halle.de/download.php?down=4231&elem=2760806> [7.4.2017].
- Backhaus-Maul, H., Speck, K., Hörnlein, M. & Krohn, M. (2015). *Engagement in der Freien Wohlfahrtspflege*. Wiesbaden: Springer VS.
- Baltes, M. M. & Montada, L. (Hrsg.). (1996). *Produktives Leben im Alter*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

- Barnes, L. & Ashtiany, S. (2003). The diversity approach to achieving equality: Problems and pitfalls. *International Law Journal*, 32 (4), 274–296.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage* (3. Aufl.). Upper Saddle River: Pearson.
- Becker, M. (2008). *Optimistisch altern!* München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Behr, K., Krimmer, H., Rauschenbach, T. & Zimmer, A. (2008). *Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen*. Weinheim/München: Beltz Juventa.
- Belinszki, E. (2003). Umgang mit personeller Vielfalt. Ergebnisse einer Untersuchung in Unternehmen und in Non-Profit-Organisationen. In E. Belinszki, K. Hansen & U. Müller (Hrsg.), *Diversity Management Best Practices im internationalen Feld* (S. 206–236). Münster: LIT Verlag.
- Bellmann, L., Dathe, D. & Kistler, E. (2002). Der "Dritte Sektor": Beschäftigungspotenziale zwischen Markt und Staat. IAB Kurzbericht, 18 (20.8.2002).
- Bellmann, L., Dummert, S. & Leber, U. (2013). Betriebliche Weiterbildung für Ältere. *Die Unternehmung*, 4, 311–330.
- Benshop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12 (7), 1166–1181.
- Bergmann, B., Prescher, C. & Eisfeldt, D. (2006). Alterstrends der Innovationstätigkeit bei Erwerbstätigen. *Zeitschrift Arbeit*, 15 (1), 18–28.
- Biedermann, C. (2012). Freiwilligen-Management: Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren. In D. Rosenkranz & A. Weber (Hrsg.), *Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit* (2. Aufl., S. 57–66). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Birnkrant, G. (2013). Die Beziehung von Ehrenamtsmanagement und Personalmanagement. In A. Hausmann & L. Murzik (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe* (S. 211–226). Wiesbaden: Springer VS.
- Bode, I. (2014). Wohlfahrtsstaatlichkeit und Dritter Sektor im Wandel: Die Fragmentierung eines historischen Zivilisationsprojekts. In A. E. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement* (S. 81–95). Wiesbaden: Springer VS.
- Boockmann, B. & Zwick, T. (2004). Betriebliche Determinanten der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, (1), 53–63.
- Boogaard, B. & Roggeband, C. (2010). Paradoxes of intersectionality: Theorizing inequality in the dutch police force through structure and agency. *Organization*, 17 (1), 53–75.
- Bowman, W. (2009). The economic value of volunteers to nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 19 (4), S. 491–506.
- Bradshaw, P., Inglis, S. & Fredette, C. (2005). A new model of diversity: Learning from nonprofit boardrooms (S. 12–24). ASAC, Toronto, Ontario.
- Bradshaw, P. & Fredette, C. (2012). Determinants of the range of ethnocultural diversity on nonprofit boards: A study of large canadian nonprofit organizations. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 42 (6), 1111–1133.

- Braun, J. & Bischoff, S. (1999). *Bürgerschaftliches Engagement älterer Menschen: Motive und Aktivitäten. Engagementförderung in Kommunen – Paradigmenwechsel in der offenen Altenarbeit*. Hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Band 184). Stuttgart et al.: Kohlhammer.
- Braun, J., Kubisch, S. & Zeman, P. (Hrsg.). (2005). *Erfahrungswissen und Verantwortung: Zur Rolle von seniorTrainerinnen in ausgewählten Engagementbereichen*. (Berichte aus Forschung und Praxis Nr. 89). Leipzig: ISAB-Verlag.
- Braun, S., Hansen, S. & Langner, R. (2013). *Bürgerschaftliches Engagement an Schulen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Broese van Groenou, M. & van Tilburg, T. (2012). Six-year follow-up on volunteering in later life: A cohort comparison in the Netherlands. *European Sociological Review*, 28 (1), 1–11.
- Bruggmann, M. (2000). *Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Brückers, R., Boss, H. & Kuleßa, P. (2007). *Diversity in der Arbeiterwohlfahrt (AWO) – das Konzept der Bundesgeschäftsstelle*. BBE-Newsletter, 20/2007.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen e. V. (Hrsg.). (2001). *Leitfaden zur Arbeit mit Freiwilligen: Ehrenamt in der BAGSO*. Bonn: BAGSO.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen e. V. (Hrsg.). (2009). *Dokumentation 9. Deutscher Seniorentag „Alter leben – Verantwortung übernehmen“*. Publikation Nr. 25. Bonn.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). (2005). *Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potenziale des Alters in der Wirtschaft und Gesellschaft. Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen. Bericht der Sachverständigenkommission*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). (2010). *Altern im Wandel. Zentrale Ergebnisse des Deutschen Alterssureys (DEAS)*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). (2012). *Für eine Kultur der Mitverantwortung. Erster Engagementbericht. Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland – Schwerpunkt: Engagement von Unternehmen*. (Deutscher Bundestag, Drucksache 17/10580, 23.08.2012). Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). (2017). *Zweiter Engagementbericht über die Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in der Bundesrepublik Deutschland*. Schwerpunktthema: Demografischer Wandel und bürgerschaftliches Engagement: Der Beitrag des Engagements zur lokalen Entwicklung. (Deutscher Bundestag, Drucksache 18/11800, 30.03.2017). Berlin.
- Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (Hrsg.). (2005). *Zukunftstrends der Bürgergesellschaft*. Ein Diskussionspapier des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement. Berlin.
- Charta der Vielfalt (2013). Kurzumfrage Diversity Management. Verfügbar unter http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/CdV_Kurzumfrage_Diversity_Nov._2013.pdf [7.4.2017].
- Choi, L. H. (2003). Factors affecting volunteerism among older adults. *Journal of Applied Gerontology*, 22 (2), 179–196.

- Clark, H. H. & Schaefer, E. F. (1989). Contributing to discourse. *Cognitive Science*, 13 (2), 259–294.
- Clark, H. H. & Brennan, S. E. (1991). Grounding in communication. In L. B. Resnick, J. M. Levine & S. D. Teasley (Hrsg.), *Perspectives on socially shared cognition* (S. 127–149). Washington: American Psychological Association.
- Cohen-Callow, A. (2008). Factors associated with older adult volunteers' organizational withdrawal: Testing a model of volunteer behavior. Ann Arbor: ProQuest.
- Collien, I., Sieben, B. & Muller-Camen, M. (2016). Age work in organizations: Maintaining and disrupting institutionalized understandings of higher age. *British Journal of Management*, 27 (4), 778–795.
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3), 45–56.
- Cox, T. H. (1993). *Cultural diversity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T., Jr. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2011). Designing and conducting mixed methods research (2. Aufl.). Thousand Oaks et al.: SAGE.
- Cunningham, G. B. (2007). *Diversity in sport organizations*. Scottsdale: Holcomb Hathaway.
- Dahling, J. J. & Perez, L. A. (2010). Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategies. *Personality and Individual Differences*, 48 (5), 574–578.
- Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 68–80.
- Dathe, D. & Priller, E. (2010). Der Dritte Sektor in der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik. In T. Olk, A. Klein & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe* (S. 525–546). Wiesbaden: Springer VS.
- Deutscher Bundestag (2002a). *Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürger-schaftlichen Engagements.“* (Drucksache 14/3900). Berlin.
- Deutscher Bundestag (2002b). *Schlussbericht der Enquête-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik.“* (Drucksache 14/8800). Berlin.
- Deutscher Olympischer Sportbund (2012a). Organigramm Geschäftsbereich Sportentwicklung. Verfügbar unter <http://www.dosb.de/de/sportentwicklung/ziele-aufgabenkonzepte/> [7.4.2017].
- Deutscher Olympischer Sportbund (2012b). *DOSB Gleichstellungspreis 2012 „Gemeinsam gewinnen.“* Frankfurt a. M. Verfügbar unter <http://dosb-newsletter.yum.de/media/newsletter/Frauen%20und%20Gleichstellung/2012/Ausschreibung!Gleichstellungspreis!2012.pdf> [7.4.2017].
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (Hrsg.). (2012). *Deutscher Fürsorgetag 8.–10. Mai 2012. Ohne Bildung keine Teilhabe. Von der frühen Kindheit bis ins hohe Alter*. Dokumentation. Berlin.
- Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.). (2006). *Gesellschaftliches und familiäres*

- Engagement älterer Menschen als Potenzial*. Münster: LIT Verlag.
- De Vita, C. J., Roeger, K. L. & Niedzwiecki, M. (2009). *Measuring racial-ethnic diversity in california's nonprofit sector*. The Urban Institute.
- Diekmann, A. (2011). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (5. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- DIW Berlin & SOEP (Hrsg.). (2014). *SOEP 2013 – Erhebungsinstrumente 2013 (Welle 30) des Sozio-oekonomischen Panels: Personenfragebogen, Altstichproben* (SOEP Survey Papers, No. 180). Berlin.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2012). *Praxisbuch Interview & Transkription. Regelsysteme und Anleitungen für qualitative ForscherInnen* (4. Aufl.). Marburg.
- Droß, P. J. (2013). *Ökonomisierungstrends im Dritten Sektor. Verbreitung und Auswirkungen von Wettbewerb und finanzieller Planungsunsicherheit in gemeinnützigen Organisationen* (WZB Discussion Paper, SP V 2013-301). Berlin.
- Eckardstein, D., von & Mayerhofer, H. (2001). Personalstrategien für Ehrenamtliche in sozialen NPOs. *Zeitschrift für Personalforschung*, (3), 225–243.
- Edelman, L., Riggs Fuller, S. & Mara-Drita, I. (2001). Diversity rhetoric and managerialization of the law. *American Journal of Sociology*, (106), 1589–1641.
- Ehrhardt, J. (2011). *Ehrenamt. Formen, Dauer und kulturelle Grundlagen des Engagements*. Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag.
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229–273.
- Emmerich, J. (2012). *Die Vielfalt der Freiwilligenarbeit. Eine Analyse kultureller und sozialstruktureller Bedingungen der Übernahme und Gestaltung von freiwilligem Engagement*. Münster: LIT Verlag.
- Engels, D., Braun, J. & Burmeister, J. (Hrsg.). (2007). *SeniorTrainerInnen und senior-Kompetenzteams: Erfahrungswissen und Engagement älterer Menschen in einer neuen Verantwortungsrolle. Evaluationsbericht zum Bundesmodellprogramm „Erfahrungswissen für Initiativen“*. Köln: Institut für sozialwissenschaftliche Analysen und Beratung (ISAB).
- Engels, D. (2010). Einkommen und Vermögen. In K. Aner & U. Karl (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit und Alter* (S. 289–300). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Erlinghagen, M. (2016). *Freiwilligensurvey 2014. Kommentierung der Ergebnisse aus Sicht der Engagementforschung*. Fachtagung „Freiwilliges Engagement in Deutschland - Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014“, 23. Juni 2016, Berlin. Verfügbar unter https://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/fws/Statement_Erlinghagen.pdf [8.4.2017].
- Esser, H. (2001). *Soziologie. Spezielle Grundlagen*, (Band 6). Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag.
- Etzioni, A. (1972). The untapped potential of the 'third sector'. *Business and Society Review*, (1), 39–44.

- Etzioni, A. (1973). The third sector and domestic missions. *Public Administration Review*, 33 (4), 314–323.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations. On power, involvement, and their correlates*. Revised and enlarged edition. London: Free Press.
- Evers, A. & Olk, T. (Hrsg.). (1996). *Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Farndale, E., Biron, M., Briscoe, D. R. & Raghuram, S. (2014). A global perspective on diversity and inclusion in work organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (6), 677–687.
- Finke, M. (2005). *Diversity Management. Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Flick, U. (2011). *Triangulation. Eine Einführung* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Frick, J. R., Grabka, M. M., Groh-Samberg, O., Hertel, F. R. & Tucci, I. (2009). *Alterssicherung von Personen mit Migrationshintergrund*. Endbericht zum Auftrag des BMAS. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). Verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/forschungsbericht-f398.pdf?__blob=publicationFile [8.4.2017].
- Friedrich-Ebert-Stiftung e. V. (Hrsg.). (2008). *Das bürgerschaftliche Engagement der Älteren stärken*. Berlin.
- Generali Deutschland AG (Hrsg.) (2017). *Generali Altersstudie 2017: Wie ältere Menschen in Deutschland denken und leben*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Gensicke, T., Picot, S. & Geiss, S. (2005). *Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement*. Hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.
- Gensicke, T. (2009). Freiwilligensurvey: Erfolge der Zivilgesellschaft in Ostdeutschland. In T. Gensicke, T. Olk, D. Reim, J. Schmithals & H.-L. Dienel (Hrsg.), *Entwicklung der Zivilgesellschaft in Ostdeutschland. Quantitative und qualitative Befunde* (S. 17–42). Im Auftrag und herausgegeben vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gensicke, T., Olk, T., Reim, D., Schmithals, J. & Dienel, H.-L. (Hrsg.). (2009). *Entwicklung der Zivilgesellschaft in Ostdeutschland. Quantitative und qualitative Befunde*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gensicke, T. (2010). *Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004–2009. Kurzbericht des 3. Freiwilligensurveys*. Monitor Engagement, Nr. 2, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend). Berlin. Verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=140472.html> [8.4.2017].
- Gensicke, T. & Geiss, S. (2010). *Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004–2009*. Hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.
- Gotsis, G. & Kortezi, Z. (2015). *Critical studies in diversity management literature. A review and synthesis*. Heidelberg et al.: Springer Verlag.

- Grabka, M. M. (2013). Aktives Altern – Erwerbstätigkeit und bürgerschaftliches Engagement im Rentenalter. *WSI Mitteilungen*, (5), 329–333.
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary strategy analysis* (5. Aufl.). Malden et al.: Wiley-Blackwell.
- Greene, A., Kirton, G. & Wrench, J. (2005). Trade union perspectives on diversity management: A comparison of the UK and Denmark. *European Journal of Industrial Relations*, 11 (2), 179–196.
- Greenfield, E. A. & Marks, N. F. (2004). Formal volunteering as a protective factor for older adults' psychological well-being. *Journal of Gerontology*, 59B (5), S258–S264.
- Grieger, J., Ortlieb, R., Pantelmann, H. & Sieben, B. (2010). Strategische Bindung der Ressourcen von Fach- und Führungskräften. Beurteilung und Umsetzung in Unternehmen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 24 (4), 1–27.
- Habermas, J. (1992). *Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hager, M. A. & Brudney, J. L. (2004). *Balancing act: The challenges and benefits of volunteers*. The Urban Institute.
- Handy, F. & Brudney, J. L. (2007). *When to use volunteer labor resources? An organizational analysis for nonprofit management*. University of Pennsylvania, Departmental Papers (SPP), School of Social Policy and Practice.
- Hank, K. & Erlinghagen, M. (2008). Produktives Altern und informelle Arbeit. In M. Erlinghagen & K. Hank (Hrsg.), *Produktives Altern und informelle Arbeit in modernen Gesellschaften. Theoretische Perspektiven und empirische Befunde* (S. 9–24). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Hansmann, H. B. (1994). The role of nonprofit enterprise. In Oster, S. M. (Hrsg.), *Management of non-profit organizations*. Aldershot et al.: Dartmouth.
- Heinze, R. G. & Olk, T. (2001). Bürgerengagement in Deutschland. Zum Stand der wissenschaftlichen und politischen Diskussion. In R. G. Heinze & T. Olk (Hrsg.), *Bürgerengagement in Deutschland. Bestandsaufnahmen und Perspektiven* (S. 11–26). Opladen: Leske + Budrich.
- Hohendanner, C. (2009). Der Dritte Sektor in Deutschland. Eine Analyse auf Basis des IAB-Betriebspanels. Verfügbar unter https://www.wzb.eu/sites/default/files/u13/expertise_hohendanner.pdf [8.4.2017].
- Holmes, K. & Smith, K. (2009). *Managing volunteers in tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Holvino, E. & Kamp, A. (2009). Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. *Scandinavian Journal of Management*, 25 (4), 395–403.
- Ilgün-Birhimeoglu, E. (2014). Interkulturelle Öffnung in Organisationen des ehrenamtlichen Engagements. In E. Vanderheiden & C.-H. Mayer (Hrsg.), *Handbuch interkulturelle Öffnung. Grundlagen, Best Practice, Tools* (S. 373–380). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Infurna, F. J., Okun, M. A. & Grimm, K. J. (2016). Volunteering is associated with lower risk of cognitive impairment. *Journal of the American Geriatrics Society*.

- Institut für Demoskopie Allensbach (2012). *Generali Altersstudie 2013*. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Jakob, G. (2010). Infrastrukturen und Anlaufstellen zur Engagementförderung in den Kommunen. In T. Olk, A. Klein & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik – Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe* (S. 233–259). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Janssens, M. & Zanoni, P. (2005). Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*, 58 (3), 311–340.
- Juch, A. (2009). *Erwerbstätigkeit im Alter. Personalwirtschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten angesichts älterer Belegschaften*. Frankfurt a. M. et al.: Verlag Peter Lang.
- Kegel, T. (2011). Freiwilligenmanagement. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement* (S. 595–609). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Kelle, U. (2008). *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kelle, U. & Erzberger, C. (2000). Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (7. Aufl., S. 299–309). Reinbek: Rowohlt.
- Kirton, G. & Greene, A.-M. (2000). *The dynamics of managing diversity. A critical approach*. Amsterdam et al.: Elsevier.
- Klein, A. (2007). *Diversity aus Sicht des Dritten Sektors*. Rede auf der Veranstaltung Diversity & Bürgergesellschaft: Kultur der Vielfalt in Wirtschaft, Staat und Bürgergesellschaft. Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement.
- Klein, A., Olk, T. & Hartnuß, B. (2010). Engagementpolitik als Politikfeld: Entwicklungserfordernisse und Perspektiven. In T. Olk, A. Klein & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe* (S. 24–59). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Koall, I., Bruchhagen, V. & Höher, F. (Hrsg.). (2007). *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*. Hamburg: LIT Verlag.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R. J., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., et al. (2003). The effects of diversity on business performance. *Human Resource Management*, 42 (1), 3–21.
- Koopmans, R., Dunkel, A., Schaeffer, M. & Veit, S. (2011). *Ethnische Diversität, soziales Vertrauen und Zivilengagement* (Discussion Paper SP IV 2011–703), Berlin: WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Krell, G. (2004). Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor. In G. Krell (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen* (4. Aufl., S. 41–57). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B. & Vinz, D. (Hrsg.). (2007). *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Krell, G. & Sieben, B. (2011). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In G. Krell, R. Ortieb & B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in*

- Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen* (6. Aufl., S. 155–174). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Krell, G., Ortlieb, R. & Sieben, B. (2018). *Gender und Diversity in Organisationen. Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Krimmer, H. & Priemer, J. (2013a). *ZiviZ-Survey 2012. Zivilgesellschaft verstehen*. Berlin: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Krimmer, H. & Priemer, J. (2013b). *ZiviZ-Survey 2012. Instrument und erste Ergebnisse*. Berlin: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Krüger, P. (2007). *Geschlechterdifferenzierungen im ehrenamtlichen Engagement: Drei Organisationen im Vergleich*. Tübingen: Universität Tübingen.
- Kubisch, S. (2008). *Habituelle Konstruktion sozialer Differenz*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer VS.
- Künemund, H. & Schupp, J. (2007). *Konjunkturen des Ehrenamts – Diskurse und Empirie*. (SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research, Nr. 22). Berlin: DIW Berlin. Verfügbar unter http://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw_02.c.233425.de [8.4.2017].
- Künemund, H. & Kohli, M. (2010). Soziale Netzwerke. In K. Aner & U. Karl (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit und Alter* (S. 309–313). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ladwig, D. H., Boie, S.-H. & Kutscher, M.-R. (2006). Age Diversity Management in der Praxis. *Personalführung*, (3), 38–44.
- Lange, W. & Hunger, U. (Hrsg.). (2003). *Wohlfahrtsverbände im Wandel – Qualitätsmanagement und Professionalisierung*. Münster: Civil Society Network.
- Lehr, U. (1991). *Psychologie des Alterns* (7. Aufl.). Heidelberg/Wiesbaden: Quelle & Meyer.
- Leifels, A. (2016). *Tafelsilber oder altes Eisen? Ältere Beschäftigte im Mittelstand* (KfW Research, Nr. 122). Frankfurt a. M. Verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-Nr.-122-April-2016-Ältere-Beschäftigte-im-Mittelstand.pdf> [8.4.2017].
- Levitt, T. (1973). *The third sector*. New York: amacom.
- Liebig, R. & Rauschenbach, T. (2010). Die engagementpolitische Rolle von Akteuren des Dritten Sektors. In T. Olk, A. Klein & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe* (S. 260–281). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lindau, A. (2010). *Verhandelte Vielfalt*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Linzbach, C. (2014). Die Förderung der Engagementforschung durch das BMFSFJ als Grundlage einer zukunftsweisenden Engagementpolitik. In A. E. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement* (S. 399–413). Wiesbaden: Springer VS.
- Litvin, D. (2006). Diversity: Making space for a better case. In A. Konrad, P. Prasad &

- J. Pringle (Hrsg.), *Handbook of workplace diversity* (S. 75–94). London: SAGE.
- Lloyd, S. (2008). *A guide to equality and diversity in the third sector*. Olmec. London
- Lutz, B. (1987). *Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie. Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation*. Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag.
- Mahne, K., Wolff, J. K., Simonson, J. & Tesch-Römer, C. (Hrsg.). (2016). *Altern im Wandel. Zwei Jahrzehnte Deutscher Alterssurvey (DEAS)*. Berlin: Deutsches Zentrum für Altersfragen. Verfügbar unter https://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/DEAS2014_Langfassung.pdf [8.4.2017].
- Martinson, M. & Minkler, M. (2006). Civic engagement and older adults: A critical perspective. *The Gerontologist*, 46 (3), 318–324.
- Maxwell, G. A., Blair, S. & McDougall, M. (2001). Edging towards managing diversity in practice. *Employee Relations*, 23 (5), 468–482.
- Maurer, M. & Jandura, O. (2009). Masse statt Klasse? Einige kritische Anmerkungen zur Repräsentativität und Validität von Online-Befragungen. In N. Jakob, H. Schoen & T. Zerback (Hrsg.), *Sozialforschung im Internet. Methodologie und Praxis der Online-Befragung* (S. 61–73). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayer, H. O. (2008). *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung* (4. überarbeitete und erweiterte Aufl.). München/Wien: Oldenbourg Verlag.
- Mayerhofer, H. (2001). Der Stellenwert Ehrenamtlicher als Personal in Nonprofit Organisationen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 3, 263–283.
- Mayring, P. (2009). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung* (7. Aufl., S. 468–475). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- McCall, L. (2005). The complexity of intersectionality. *Journal of Woman in Culture and Society*, 30 (3), 1771–1800.
- McDonald, C. & Warburton, J. (2003). Stability and change in nonprofit organizations: The volunteer contribution. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14 (4), 381–399.
- Mehrotra, C. & Wagner, L. S. (2009). *Aging and diversity: An active learning experience* (2. Aufl.). New York/Oxon: Routledge.
- Merrill, M. V. (2006). Global trends and the challenges for volunteering. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24 (1), 9–14.
- Merx, A. & Klose, A. (2011). Forschungsskizze: Chancengleichheit durch zielgruppenorientierte Instrumente – eine Expertise zu positiven Maßnahmen. In G. Krell, R. Ortlieb & B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen* (S. 65–70). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24 (9), 934–948.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6 (3), 257–272.

- Motel-Klingebiel, A. (Hrsg.). (2010). *Altern im Wandel. Befunde des Deutschen Alterssurveys (DEAS)*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Munsch, C. (2010). *Engagement und Diversity*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Munsch, C. (2012). *Engagement und Ausgrenzung – Theoretische Zugänge zur Klärung eines ambivalenten Verhältnisses*. eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft, (22), 1–11.
- Musick, M. A., Herzog, A. R. & House, J. S. (1999). Volunteering and mortality among older adults: Findings from a national sample. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 54 (3), S173–S180.
- Musick, M. A. & Wilson, J. (2003). Volunteering and depression: The role of psychological and social resources in different age groups. *Social Science & Medicine*, 56 (2), 259–269.
- Neumayr, M. (2010). *Resource Dependence: Der Einfluss öffentlicher Finanzierungsformen auf die Funktionen von Nonprofit Organisationen in Österreich*. WU Vienna University of Economics and Business, Wien.
- Nienhüser, W. (2007). Betriebliche Beschäftigungsstrategien und atypische Arbeitsverhältnisse. Eine Erklärungsskizze aus Sicht einer politischen Personalökonomik. In B. Keller & H. Seifert (Hrsg.), *Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken* (S. 45–65). Berlin: Edition Sigma.
- Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*, 24 (4), 373–384.
- Notz, G. (2012). „Freiwilligendienste“ für alle. Von der ehrenamtlichen Tätigkeit zur Prekarisierung der „freiwilligen“ Arbeit. Neu-Ulm: AG SPAK.
- Nowossadeck, S. & Vogel, C. (2013). Aktives Altern: Erwerbsarbeit und freiwilliges Engagement (Report Altersdaten, Heft 2), Berlin: Deutsches Zentrum für Altersfragen.
- Olk, T. (2010). Bürgerschaftliches Engagement im Lebenslauf. In G. Naegele (Hrsg.), *Soziale Lebenslaufpolitik* (S. 637–672). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Olk, T. & Hartnuß, B. (Hrsg.). (2011). *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145–179.
- Ortlieb, R. & Sieben, B. (2008a). Diversity strategies focused on employees with migration background: An empirical investigation based on resource dependence theory. *Management Revue*, 19 (1+2), 70–93.
- Ortlieb, R. & Sieben, B. (2008b). Exclusion, hazard, adding value, or learning? Diversity strategies focused on employees with migration background. Best papers proceedings of the sixty-seventh annual academy of management conference.
- Ortlieb, R. & Sieben, B. (2010). Migrant employees in Germany: Personnel structures and practices. *Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal*, 29 (4), 364–379.
- Ortlieb, R. & Sieben, B. (2013a). Diversity strategies and business logic: Why do companies employ ethnic minorities? *Group & Organization Management*, 38 (4), 480–

- Ortlieb, R. & Sieben, B. (2013b). Strategic reasons for the employment of immigrants: Outline of a typology based on resource dependence theory. Paper für den 37. Workshop der Kommission Organisation am 27.2.–1.3.2013, Friedrich-Schiller-Universität Jena.
- O. V. (2008). Die „Charta der Vielfalt“ – ein Instrument zur Förderung von Diversity Management in deutschen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. In Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.), *Vielfalt als Chance 2008. Vielfalt als Erfolgsfaktor in Unternehmen und öffentlichen Institutionen in Deutschland – Überblick und Praxisbeispiele* (S. 52–57). Berlin. Verfügbar unter <http://www.charta-der-vielfalt.de/service/publikationen.html> [8.4.2017].
- Pasero, U., Backes, G. M. & Schroeter, K. R. (Hrsg.). (2007). *Altern in Gesellschaft. Ageing – Diversity – Inclusion*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Perkins, D. C. & Fields, D. (2010). Top management team diversity and performance of christian churches. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39 (5), 825–843.
- Petty, J. G. (2001). *Cultivating diversity in fundraising*. New York: Wiley.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. New York et al.: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power. Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press
- Pfeiffer, I. & Steden, P. (2008). *Engagementatlas 09: Was nützt bürgerschaftliches Engagement?* Präsentation. Köln, 19.11.2008. Verfügbar unter <https://zukunfts-fonds.general-deutschland.de/wissen/2009-engagementatlas/> [8.4.2017].
- Picot, S. (2009). Jugend und freiwilliges Engagement. In S. Picot (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Freiwilligensurvey 1999*. Band 3: Frauen und Männer, Jugend, Senioren, Sport. In Auftrag und herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (3. Aufl., S. 111–208). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pinl, C. (2013). *Freiwillig zu Diensten? Über die Ausbeutung von Ehrenamt und Gratisarbeit*. Frankfurt a. M.: Nomen.
- Pitts, D. W. (2005): Diversity, representation, and performance: Evidence about race and ethnicity in public organization. *Journal of Public Administration Research and Theory* (15), 615–631.
- Porst, R. (2011). *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Priemer, J., Labigne, A. & Krimmer, H. (2015). *Wie finanzieren sich zivilgesellschaftliche Organisationen in Deutschland?* Hamburg: Körber-Stiftung.
- Priller, E. & Zimmer, A. (2001). *Der Dritte Sektor: Wachstum und Wandel. Aktuelle deutsche Trends. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Priller, E., Alscher, M., Droß, P. J., Paul, F., Poldrack, C. J., Schmeißer, C. & Waitkus, N. (2012). *Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen* (WZB Discussion Paper, SP IV 2012 – 402). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

- Priller, E. (2014). Von der Jobmaschine Dritter Sektor zum Billiglohnssektor. In A. E. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis?* (S. 97–114). Wiesbaden: Springer VS.
- Prognos (2009). *Engagementatlas 09. Daten, Hintergründe, volkswirtschaftlicher Nutzen*. Hrsg. von AMB Generali. Aachen. Verfügbar unter http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/aktuelles/Engagementatlas_2009_PDF_Version.pdf [8.4.2017].
- Pynes, J. E. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach* (3. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Reifenhäuser, C., Hoffmann, S. G. & Kegel, T. (2012). *Freiwilligen-Management*. Augsburg: ZIEL Verlag.
- Reim, D. (2009). *Bürgerschaftliches Engagement in Ostdeutschland: Über- und Einblicke*. Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft (Nr. 21/2009 vom 23.10.2009).
- Rivers, F. R. (2009). The black-green-white divide: The impact of diversity in environmental nonprofit organizations. *Elon University Law Legal Studies Research Paper* Nr. 2009-03.
- Roessler, A., Carter, H., Campbell, L. & MacLeod, R. (1999). Diversity among hospice volunteers: A challenge for the development of a responsive volunteer program. *American Journal of Hospice and Palliative Medicine*, 16 (5), 656–664.
- Rosenkranz, D. & Limbeck, B. (2011). Freiwilligenmanagement. *Sozialwirtschaft Aktuell*, 1–3.
- Rosenski, N. (2012). Die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors. *Statistisches Bundesamt (Wirtschaft und Statistik)*, 209–218. Verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/UnternehmenGewerbeanzeigen/WirtschaftlicheBedeutung3Sektor032012.html> [8.4.2017].
- Rulofs, B. (2011). Diversity Management – Perspektiven und konzeptionelle Ansätze für den Umgang mit Vielfalt im organisierten Sport. In S. Braun & T. Nobis (Hrsg.), *Migration, Integration und Sport* (S. 83–97). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sachße, C. (2011). Traditionslinien bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement* (S. 17–27). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Saidel, J. R. (1991). Resource interdependence: the relationship between state agencies and nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 51 (6), 543–553.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector I: The question of definitions. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3, 125–151.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1996). *The international classification of nonprofit organizations: ICNPO-Revision 1* (Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Nr. 19), Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies. Verfügbar unter http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/CNP_WP19_1996.pdf [8.4.2017].
- Salzbrunn, M. (2014). *Vielfalt / Diversität*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Schaad, M. (1995). *Nonprofit-Organisationen in der ökonomischen Theorie: Eine Analyse der Entwicklung und der Handlungsmotivation der Freien Wohlfahrtspflege*.

Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Schenk, C. (2008). Diversity als Thema für NGOs. In Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.), *Politics of Diversity* (S. 55–62). Dossier. Berlin.
- Schimany, P., Rühl, S. & Kohls, M. (2012). Ältere Migrantinnen und Migranten. Entwicklungen, Lebenslagen, Perspektiven (Forschungsbericht 18). Hrsg. vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. Nürnberg. Verfügbar unter https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb18-aeltere-migranten.pdf?__blob=publicationFile [8.4.2017].
- Schmitz-Scherzer, R., Backes, G., Friedrich, I. & Karl, F. (1994). *Ressourcen älterer und alter Menschen*. Hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer.
- Schröer, H. (2007). *Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten*. Schriftenreihe IQ, Band 1.
- Schumacher, J. & Stiehr, K. (1997). *Ältere Menschen im sozialen Ehrenamt. Exemplarische Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen. Endbericht eines flankierenden Projekts im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Bundesmodells*. Hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2. Aufl.). Stuttgart et al.: Kohlhammer.
- Schumacher, J. & Stiehr, K. (2002). Handbuch für die Freiwilligenarbeit von und mit älteren Menschen – Ergebnisse des Projekts “Seniorengerechte Rahmenbedingungen für das soziale Ehrenamt.” (Praxisbeiträge zum bürgerschaftlichen Engagement im Dritten Lebensalter, Band 11, hrsg. vom Institut für Soziale Infrastruktur). Stuttgart et al.: Peter Wiehl.
- Schwabenland, C. (2012). *Dilemmas of diversity management within the voluntary sector*. Präsentation. ISTR Konferenz, Sienna.
- Schwarz, P. (1985). Nonprofit-Organisationen. *Die Unternehmung*, 39 (2), 9–110.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E. & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19 (2), 117–133.
- Sieben, B. & Bornheim, N. (2011). Intersektionalität und Diversity – Achsen der Differenz in Managementkonzepten und Managementforschung. In S. Smykalla & D. Vinz (Hrsg.), *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity* (S. 90–107). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Sieben, B., Collien, I., Muller-Camen, M. & Flynn, M. (2012). Age images in German organizations: Rhetorical co-constructions in the (de-)institutionalization of inequalities. Full Paper eingereicht zur Begutachtung für den Herbstworkshop 2012 der Kommission Personalwesen.
- Simonson, J., Vogel, C. & Tesch-Römer, C. (Hrsg.). (2016). *Freiwilliges Engagement in Deutschland*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Sörgel, R. (2007). Die Innovationsfähigkeit älterer Menschen. In K. W. Schönherr & W. Sigg (Hrsg.), *Welt im Wandel. Perspektiven der Gesellschaft und der Ökonomie* (S. 360–389). Scheidegg: via verbis verlag.
- Statistisches Bundesamt (2011). *Ältere Menschen in Deutschland und der EU*.

Wiesbaden.

- Statistisches Bundesamt (2017). *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2013* (Fachserie 1, Reihe 2.2). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund2010220137004.pdf?__blob=publicationFile [8.4.2017].
- Steinfurt, J. (2010). *Identität und Engagement im Alter: Eine empirische Untersuchung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stiehr, K., Spindler, M. & Ritter, J. (2010). Bildung. In K. Aner & U. Karl (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit und Alter* (S. 321–330). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stricker, M. (2011). Ehrenamt. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürger-schaftliches Engagement* (S. 163–171). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Studer, S. & Schnurbein, G. (2013). Organizational factors affecting volunteers: A literature review on volunteer coordination. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31 (3), 248–269.
- Süß, S. & Kleiner, M. (2005). *Diversity-Management in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung* (Arbeitsbericht Nr. 15, Oktober 2005), FernUniversität Hagen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft.
- Tamm, T., Hubrich, D.-K., Spengler, N. & Krimmer, H. (2013). *Nutzerhandbuch Zivil-gesellschaftsdaten* (Zivilgesellschaft in Zahlen, Band 3). Essen: Stifterverband.
- Tang, F., Morrow-Howell, N. & Hong, S.-I. (2009). Inclusion of diverse older populations in volunteering: The importance of institutional facilitation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38 (5), 810–827.
- The Grantmaker forum on community and national service (Hrsg.). (2003). *The cost of a volunteer*. Verfügbar unter <http://www.pacefunders.org/gfcns-publications/> [8.4.2017].
- Theuvsen, L. (2004). Non-Profit-Organisationen. In G. Schreyögg & A. von Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (4., völlig neu bearbeitete Aufl., S. 948–955). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Thomas, R. R. J. (1995). A diversity framework. In M. M. Chemers, S. Oskamp, & M. A. Costanzo (Hrsg.), *Diversity in organizations. New perspectives for a changing workplace* (S. 245–263). Thousand Oaks: Sage.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74 (5), 79–90.
- Thränhardt, D. (2003). Engagement und Effizienz. Wohlfahrtsverbände im Wandel. In W. Lange & U. Hunger (Hrsg.), *Wohlfahrtsverbände im Wandel – Qualitätsmanagement und Professionalisierung* (A. 7–19). Münster: Civil Society Network. Verfügbar unter http://csn.uni-muenster.de/civil-society-network/de/main/main_arbeiten_0.htm [8.4.2017].
- Tierce, J. W. & Seelbach, W. (1987). Elders as volunteers: An untapped resource. *Educational Gerontology*, 13 (1), 33–41.
- Tomlinson, F. & Schwabenland, C. (2010). Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case. *Organization*, 17(1), 101–121.

- Von Blanckenburg, C. & Dienel, C. (2011). *Ehrenamtliches Engagement in Thüringen. Studie zum Engagementpotenzial und zu strategischen Handlungsfeldern*. Verfügbar unter http://www.ehrenamtsbibliothek.de/text.cfm?id=753&titel=ehrenamtliches_engagement_in_thueringen_studie_zum_engagementpotenzial_und_zu_strategischen_handlungsfeldern [8.4.2017].
- Von Kondratowitz, H.-J. (2007). Diversity in alternden Gesellschaften – Beiträge der Altersforschung. In G. Krell, B. Riedmüller, B. Sieben & D. Vinz (Hrsg.), *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze* (S. 123–142). Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Wagner, S. F., Häring, B. & Baumgärtel, A. (2007). *Toolbuch: Handreichung für das Ehrenamtsmanagement - Arbeit mit Ehrenamtlichen*. Hrsg. von Paritätische Akademie. Berlin.
- Walgenbach, K., Dietze, G., Hornscheidt, A. & Palm, K. (Hrsg.). (2007). *Gender als interdependente Kategorie*. Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Wallraff, B. (2011). Freiwilligenmanagement in der Praxis. *Sozial Extra 1/2*. 45–49.
- Warburton, J., Terry, D. J., Rosenman, L. S. & Shapiro, M. (2001). Differences between older volunteers and nonvolunteers: Attitudinal, normative, and control beliefs. *Research on Aging*, 23 (5), 586–605.
- Watrinet, C. (2008). *Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur*. Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe.
- Wehling, M. (1993). *Personalmanagement für unbezahlte Arbeitskräfte*. Bergisch Gladbach/Köln: Verlag Josef Eul.
- Weisbrod, B. A. (1988). *The nonprofit economy*. Cambridge et al.: Harvard University Press.
- Wex, T. (2004). *Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2009a). *Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland*. Hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin. Verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=129162.html> [8.4.2017].
- Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2009b). *Nationaler und internationaler Stand der Engagementforschung*. Monitor Engagement, Nr. 1, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.
- Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2011). *Wie und wofür engagieren sich ältere Menschen?* Monitor Engagement, Nr. 4, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.
- Wetzel, M & Simonson, J. (2016). Engagiert bis ins hohe Alter? Organisationsgebundenes ehrenamtliches Engagement in der zweiten Lebenshälfte. In K. Mahne, J. K. Wolff, J. Simonson & C. Tesch-Römer (Hrsg.). *Altern im Wandel. Zwei Jahrzehnte Deutscher Alterssurvey (DEAS)* (S. 79–93). Berlin: Deutsches Zentrum für Altersfragen. Verfügbar unter https://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/DEAS2014_Langfassung.pdf [8.4.2017].
- Wymer, W. W., Jr. (1999). Understanding volunteer markets: The case of senior volunteers. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 6 (2–3), 1–23.

- Zeman, P. (2002). Zur Neugewichtung des Erfahrungswissens älterer Menschen. In Institut für Soziale Infrastruktur ISIS (Hrsg.), *Grundsatzthemen der Freiwilligenarbeit. Theorie und Praxis des sozialen Engagements und seine Bedeutung für ältere Menschen* (S. 9–23). Stuttgart et al.: Verlag Peter Wiehl.
- Zeman, P. (2009). Impulsreferat: Altersbilder – Engagement – Partizipation. In Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), *Für moderne und realistische Altersbilder. Der Beitrag des bürgerschaftlichen Engagements älterer Menschen* (S. 14–24). Berlin.
- Zimmer, A. & Nährlich, S. (Hrsg.). (2000). *Engagierte Bürgerschaft. Traditionen und Perspektiven*. Opladen: Leske + Budrich.
- Zimmer, A. (2000). Einleitung. In A. Zimmer & E. Priller (Hrsg.), *Der deutsche Nonprofit-Sektor im gesellschaftlichen Wandel. Zu ausgewählten Ergebnissen der deutschen Teilstudie des international vergleichenden Johns Hopkins Projektes* (S. 3–14). Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr. 3. Münster.
- Zimmer, A. & Freise, M. (2003). Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen. In W. Lange & U. Hunger (Hrsg.), *Wohlfahrtsverbände im Wandel – Qualitätsmanagement und Professionalisierung* (S. 107–135). Münster.
- Zimmer, A. & Vilian, M. (2005). *Bürgerschaftliches Engagement heute*. Ibbenbüren: Ibbenbürener Vereinsdruckerei.
- Zimmer, A. & Priller, E. (2007). *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel: Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zimmer, A. (2007). *Vereine – Zivilgesellschaft konkret*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zu Knyphausen-Aufseß, S. (1997). Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? Resource-Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based View des Strategischen Managements im Vergleich. In G. Ortmann, J. Sydow & K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft* (S. 452–480). Opladen: Westdeutscher Verlag.