

Dr. Vera Birtsch

Hamburg, 02.02.2015

"Bedingungen guter Zusammenarbeit für Seniorenvertretungen in Schleswig-Holstein"

– Eine Pilotstudie –

Inhalt

1	Hintergrund und Fragestellungen der Pilotstudie	3
2	Inhaltliche Einführung: die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und die Bedeutung von Seniorenvertretungen	4
3	Ergebnisse der Studie	6
3.1	Motive für das Engagement in einer Seniorenvertretung	6
3.2	Zusammenarbeit: Erwartungen und Realität	8
3.3	Konflikte und Konfliktbearbeitung	11
3.3.1	Konfliktkonstellationen auf verschiedenen Ebenen	13
3.3.2	Beschreibung und Bewertung einzelner Konfliktsituationen	14
3.3.2.1	„Jüngere“ und „ältere“ Beiratsmitglieder	14
3.3.2.2	Auseinandersetzungen um inhaltliche Schwerpunkte	17
3.3.2.3	Aktive und passive Beiratsmitglieder	18
3.3.2.4	Schwierige Kommunikation mit Einzelpersonen	20
3.4	Inhalte und Effizienz des ehrenamtlichen Engagements	21
3.5	Rahmenbedingungen der Beiratsarbeit und Zusammenarbeit innerhalb des Landesseniorenrats	24
3.5.1	Zusammenarbeit innerhalb des Landesseniorenrats	25
3.5.2	Seniorenvertretungen im Flächenland Schleswig-Holstein	26
3.5.3	Individuelle Grenzen im Seniorenalter	27
4	Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Freiwilligenarbeit in Seniorenvertretungen	27
4.1	Verbesserung der Zusammenarbeit und Umgang mit Unterschieden	28
4.2	Inhaltliche Arbeit und Strukturanpassung im Konsens	29
4.3	Respektvoller Umgang und Konfliktbewältigung	31
4.4	Ehrenamt und Professionalität	32
5	Literatur	33

1 Hintergrund und Fragestellungen der Pilotstudie

In Schleswig-Holstein setzen sich viele Senioren aktiv für die Interessen älterer Menschen in Seniorenvertretungen auf regionaler Ebene und im Rahmen des Landesseniorenrats ein. Dieses Engagement wird vonseiten der öffentlichen Hand geschätzt und auf verschiedenen Ebenen unterstützt. Tragen die engagierten Mandatsträger doch zahlreich dazu bei, dass Interessen und Anliegen älterer Menschen besser berücksichtigt und Angebote für Senioren bedarfsgerecht weiterentwickelt werden können.

Um eine noch größere Effizienz der engagierten Arbeit zu gewährleisten, wurde im Sommer 2014 im Vorstand des Landesseniorenrats Schleswig-Holstein der Beschluss gefasst, eine Studie zur Erforschung der Bedingungen guter Zusammenarbeit für Seniorenvertretungen in Schleswig-Holstein in Auftrag zu geben. Hintergrund waren Erfahrungen mit zurückliegenden internen Auseinandersetzungen und die übereinstimmende Absicht, über eine Pilotstudie Impulse für eine konstruktive Zusammenarbeit in Seniorenbeiräten der Gemeinden und Städte, der Kreise und im Landesseniorenrat selbst zu bekommen.

Aus dieser Ausgangslage ergaben sich die folgenden *Hauptfragestellungen der Studie*:

- Welche Motive und Erfahrungen bringen Vertreterinnen und Vertreter des Landesseniorenrats und der Seniorenvertretungen in Schleswig-Holstein in ihr ehrenamtliches Engagement mit und unter welchen Rahmenbedingungen arbeiten sie?
- Wie beschreiben und bewerten sie ihre Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den einzelnen Seniorenvertretungen und welche Ursachen und Verläufe schwieriger Zusammenarbeit werden dabei gesehen? Sind Zusammenhänge zu Motiven ihres Engagements oder zu Rahmenbedingungen der Arbeit erkennbar?
- Welche Herausforderungen ergeben sich daraus und welche Empfehlungen können aufgrund der Studienergebnisse für die zukünftige Arbeit abgeleitet werden?

Die Studie wurde als *Pilotstudie* in Auftrag gegeben, d.h. es sollten im Gegensatz zu einer aufwändigen Regelstudie zunächst nur Hypothesen über bisher nicht ausreichend erklärte Phänomene in der Zusammenarbeit von Seniorenvertretungen gewonnen werden. In einer Pilotstudie werden deshalb vor allem Meinungen, Erfahrungen oder Bewertungen einer überschaubaren Stichprobe aus der Zielgruppe - hier Seniorenvertretungen in Schleswig-Holstein – erhoben.

Als *Untersuchungsmethode* für die vorliegende Pilotstudie wurden ExpertInnen-Interviews in Einzel- und Gruppenbefragungen gewählt. Es handelte sich dabei um gewählte Vertreter von Seniorenbeiräten in Schleswig-Holstein auf kommunaler, auf Kreis- und auf Landesebene, die das für diesen Interviewtyp methodisch geforderte Kriterium erfüllen: sie repräsentieren die Problemlösungs- und Entscheidungsstrukturen der zu untersuchenden Organisationen und sind somit als Experten in eigener Sache anzusehen (vgl. Meuser & Nagel, 2009).

In die Untersuchung eingegangen sind die Statements von insgesamt 24 Personen (15 Männer, 9 Frauen), die sich auf Einladung des Vorsitzenden des Landesseniorenrates an den Interviews beteiligt haben. Die Altersverteilung reichte von 65 bis 91 Jahren. Die teilnehmenden Personen vertraten Seniorenbeiräte und Kreissenorenbeiräte aus ganz Schleswig-Holstein von Husum bis nach Lauenburg.

Der Erhebungs-Zeitraum lag zwischen 30.10. bis 03.12.2014.

2 Inhaltliche Einführung: die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und die Bedeutung von Seniorenvertretungen

Der demographische Wandel hat die Bundesrepublik Deutschland bereits erkennbar verändert und wird nach den Bevölkerungsprognosen Städte und ländliche Gebiete auch zukünftig noch tiefgreifender verändern als jede andere gesellschaftliche Entwicklung zuvor. Wesentliche Charakteristika dieses Wandels sind, dass die Menschen länger leben und insgesamt gesünder und mobiler sind als alle Generationen vorher. Auf der anderen Seite schrumpft die Bevölkerung aufgrund sinkender Geburtenraten, so dass der Anteil älterer Menschen gegenüber dem Anteil Jüngerer zunimmt. Diesen Wandel zu gestalten, ist zu einer vorrangigen Aufgabe aller gesellschaftlichen Kräfte geworden, insbesondere von Politik und Verwaltung - aber auch vonseiten der Zivilgesellschaft. Seniorenvertretungen nehmen diese Aufgabe als Teil der Zivilgesellschaft wahr, sie verdienen deshalb auch die Unterstützung, die sie bei ihrer komplexen und anspruchsvollen Aufgabe benötigen.

Für die Gruppe der Senioren selbst hat sich ihre letzte Lebensphase im Zuge dieser Entwicklung stärker differenziert. Bei der Betrachtung des Engagements älterer Menschen werden gegenwärtig drei Altersphasen unterschieden:

- junge Alte (50- bis 64-Jährige),
- Ältere (65- bis 74-Jährige) und
- Hochbetagte (75 Jahre und älter).

Die sozialen Merkmale, die diese Gruppen kennzeichnen, lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen (vgl. BMFSFJ, 2011, S. 6-7):

In die Altersklasse der *jungen Alten* fällt die Übergangsphase zwischen Erwerbsleben und Ruhestand. Oftmals beginnt in dieser Lebensphase auch die Großelternschaft, die in der Regel mit neuen Anforderungen an zeitliche und materielle Aspekte der innerfamiliären Beziehungen verknüpft ist und die Engagementbedingungen beeinflussen kann. Viele Angehörige dieser Altersgruppe zeichnen sich nicht zuletzt durch einen aktiven und freizeitorientierten Lebensstil aus.

Die *Älteren* bilden eine Gruppe, die in ihrer körperlichen und geistigen Fitness deutlich besser gestellt ist als dieselbe Altersgruppe vor 25 Jahren. Das Interesse, am gesellschaftlichen Leben aktiv teilzuhaben, ist deshalb weiterhin hoch, einen hohen Anteil ihrer durch den Austritt aus dem Erwerbsleben gewonnenen freien Zeit investieren sie in ehrenamtliches Engagement.

Die *Hochbetagten* befinden sich in jenem Lebensabschnitt, in dem sich gesundheitliche Einschränkungen deutlich bemerkbar machen. Dies wirkt sich zugleich hemmend auf die Engagementbereitschaft und die Leistungsfähigkeit im Engagement aus. Die Gesellschaft steht für diese Altersgruppe vor allem vor der Herausforderung, wie Wohnen und Leben so organisiert werden können, dass Aktivität und Teilhabe so lange wie möglich gewährleistet werden können. Gesundheitsfürsorge und Pflege sollten, solange die Beteiligten das wünschen, mit dem Leben in der vertrauten Umgebung so weit wie möglich vereinbar sein.

Zugleich mit der stärkeren Aktivität der Älteren ist also auch ihr Engagement gewachsen. Im ‚Monitor Engagement älterer Menschen‘ wird auf der Basis des Freiwilligensurveys 2009 berichtet, dass das Engagement der Älteren seit 1999 stark gestiegen ist (BMFSFJ, 2011, S. 7). Das gilt selbst für die Hochbetagten, wenn auch in geringerem Maße. Den Angaben zufolge ist das Engagement Älterer auch ein Engagement für alte Menschen: 29 % der Älteren und 38 % der Hochbetagten engagieren sich für andere ältere Menschen (BMFSFJ, 2011, S. 13). Und doch ist das Potential noch nicht ausgeschöpft: die Quote derjenigen, die bereit sind, sich zu engagieren, liegt immer noch deutlich höher als die inzwischen erreichten Anteile der Engagierten pro Altersgruppe. So können sich z.B. 10 % der bisher nicht engagierten Älteren ausdrücklich ein Engagement vorstellen (BMFSFJ, 2011, S. 10).

Für sie alle wie auch für die Gesamtgesellschaft, die mit der Herausforderung des demografischen Wandels umgehen muss, geht es darum, die Engagement-Bedingungen so weiterzuentwickeln, dass das vorhandene Potential zunehmend genutzt werden kann und diejenigen, die im Moment das Engagement tragen, möglichst lange dabei bleiben. Denn es gilt, wie im Freiwilligensurvey 2009 zu lesen ist: „Freiwilliges Engagement nimmt, in Ergänzung zu staatlichen und privaten Interventionen, einen wichtigen Platz bei der Lösung unterschiedlicher gesellschaftlicher Probleme ein. Gleichzeitig kommt es auch dem Einzelnen zugute: Einerseits erhalten und erweitern ältere Menschen ihre Kompetenzen und erfahren ihr ‚Gebrauchtwerden‘, auf der anderen Seite ist das freiwillige Engagement für die Gesellschaft ein wichtiger Beitrag für den sozialen Zusammenhalt. Voraussetzungen für das Engagement sind neben der Initiative und der Motivation des Einzelnen (aber auch) das Vorhandensein materieller Ressourcen, verfügbare Zeit und eine Engagement fördernde soziale Infrastruktur.“ (BMFSFJ, 2011, S. 5).

3 Ergebnisse der Studie

3.1 Motive für das Engagement in einer Seniorenvertretung

Um erste Hypothesen darüber zu gewinnen, ob sich die für Seniorenvertretungen gewählten Interessenvertreter möglicherweise von anderen Engagierten unterscheiden und falls ja, welche Bedeutung diese Unterschiede für die Aufgabenwahrnehmung haben könnten, wurde danach gefragt, welche Motive und beruflichen und persönlichen Erfahrungen die Vorstandsmitglieder des Landesseniorenrats (LSR-Vorstand) und die Mitglieder regionaler Seniorenbeiräte in die Arbeit einbringen.

Der *Engagement-Literatur* ist zu entnehmen, dass bei den Engagierten aller Altersgruppen an die Stelle der bisherigen traditionellen normativen Orientierungen, also der sogenannten ‚Pflicht- und Akzeptanzwerte‘, partizipative und freiheitliche Ziele getreten sind. Letztere sind in der Regel stärker auf das Individuum bezogen und sind weniger an allgemeinen gesellschaftlichen Vorgaben ausgerichtet. Darüber hinaus ist es aber wichtig zu sehen, dass häufig unterschiedliche Gründe die Freiwilligentätigkeit motivieren, und dass es deshalb angemessener ist, von ‚Motivbündeln‘ zu sprechen, die auch verschiedene und durchaus widerstreitende Elemente enthalten können. In der Durchsicht verschiedener Forschungsarbeiten scheinen insgesamt vier Motiv-Gruppen von Bedeutung zu sein (vgl. Deutscher Bundestag 2002, S. 51ff; Braun & Bischoff, 1999; Hepp 2001):

- *altruistische Gründe*: dabei geht es darum, hilfsbedürftige und notleidende Menschen zu unterstützen, für das Gemeinwohl zu arbeiten, gesellschaftlichen Missständen zu begegnen,
- *gemeinschaftsbezogene Gründe*: mit anderen zusammen sein, die soziale Integration für sich und andere unterstützen,
- *gestaltungsorientierte Gründe*: aktive Teilhabe und Mitbestimmung im eigenen Lebensumfeld oder an übergreifenden gesellschaftlichen Prozessen,
- *auf das Individuum bezogene Gründe*: etwas Neues hinzulernen, die eigenen Fähigkeiten erweitern, Lebenskrisen oder Lebensprobleme bewältigen, eine sinnvolle Beschäftigung finden.

Insgesamt gilt für alle Veränderungen in den Motiven für ehrenamtliches Engagement aber auch, dass gerade das Freiwilligenengagement der Älteren sehr durch die *Lebensgeschichte und die Lebensbedingungen des Einzelnen* geprägt ist.

Bevor die befragten Beirats-Vertreterinnen und -Vertreter in den Interviews über die Motive ihres Engagements Auskunft gaben, haben sie über die Dauer ihrer Engagement-Tätigkeit berichtet und in den Einzel-Interviews z.T. auch ausführlich über ihre Erfahrungen mit dem Ehrenamt in früheren Lebensphasen gesprochen.

Im Ergebnis wurden überwiegend sehr lange *Engagementzeiten* angegeben: von den 24 Personen hatte die überwiegende Mehrheit eine langjährige Erfahrung als Mitglied im Seniorenbeirat; 5 Personen arbeiteten dort bereits mehr als 10 Jahre, 12 Personen gaben eine 5-

10jährige Erfahrung an und 6 Personen waren bis zu 5 Jahren in diesem Ehrenamt tätig. Diejenigen, die derzeit auch im Vorstand des Landesseniorenrats sind, bringen besonders lange Zeiten mit.

Von den *LSR-Vorständen* berichteten die meisten außerdem über eine positiv besetzte Engagement-Geschichte, die bis in ihr Berufsleben oder sogar bis in die eigene Jugend- und Studienzeit zurückreicht. Aus dieser Konstellation heraus kann vermutet werden, dass es sich jedenfalls in der gegenwärtigen Zusammensetzung des Vorstandes im Landesseniorenrat um Personen mit einem in der Regel ‚langen Atem‘ handelt. Die hier agierenden Personen wissen also, dass man viel Zeit und Energie braucht, um als Interessenvertreter etwas zu erreichen.

Auf der anderen Seite gibt die LSR-Vorstands-Gruppe an, dass sie alle relativ zufällig nach ihrem Ausscheiden aus dem Beruf in das Amt eines Seniorenbeirats gekommen sind. So hatten sie z.B. in der Zeitung von den Beiratswahlen erfahren oder wurden in ihrer Heimatgemeinde von anderen geworben. Die Möglichkeit, bei Seniorenangelegenheiten auf politischer Ebene mitzusprechen und als Interessenvertreter konkrete Anliegen durchzusetzen, hat sie dann aber nach ihren Aussagen schnell fasziniert.

In den Berichten über die eigene Engagement-Geschichte waren *Frauen* als Seniorenvertreterinnen in der Gesamtstichprobe gut repräsentiert (knapp 40 % Gesamtstichprobe). Das ist deshalb eine auffällig hohe Zahl, weil sich in Vorstands- und Leitungspositionen des Ehrenamtsbereichs, mit Ausnahme im Gesundheitswesen, weit überwiegend *Männer* aufhalten. Frauen finden sich in der Gesamtgesellschaft mehr in den Betreuungs- und Pflegebereichen: in Kindergärten, Schulen, als ‚Grüne Damen‘ in Krankenhäusern und Hospizen oder in Kirchengemeinden (Deutscher Bundestag, 2002, S. 93). Die in unserer Studie in Seniorenvertretungen mitarbeitenden Frauen sind hier also stärker vertreten, als dies in anderen Engagement-Bereichen üblich ist. Und sie waren weit überwiegend selbst lange aktiv im Berufsleben und haben teilweise in herausgehobenen Positionen gearbeitet. Dies ist ein außerordentlich erfreulicher Befund. Schließlich sind die Seniorenbeiräte Expertinnen und Experten in eigener Sache und hier ist ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis Voraussetzung für eine realitätsbezogene Interessenvertretung.

Auf ihre *Motive für den Eintritt in das Ehrenamt im Seniorenbeirat* befragt, berichteten die 24 Befragten, dass das Bündel der folgenden Beweggründe für sie wichtig gewesen sei und auch weiterhin Gültigkeit habe:

- Aktiv mitgestalten, was für Senioren und für mich wichtig ist,
- Einsatz für Menschen, die Unterstützung brauchen,
- etwas Sinnvolles tun,
- in Gemeinschaft mit anderen sein,
- neue Erfahrungen machen,
- Berufliche Fähigkeiten einsetzen.

Den großen Schwerpunkt bildeten die Motive des *aktiven Gestaltens*, des *Einsatzes für Menschen, die besondere Unterstützung brauchen* und auch des Einsatzes *beruflicher Fähigkeiten und Erfahrungen*. Einzelne Befragte betonten, dass ihnen bestimmte inhaltliche Anliegen sehr wichtig wären. Hierzu zählen vor allem das generationenübergreifende Wohnen und die Inklusion, aber auch das Bedürfnis, Verantwortung für die Gemeinschaft zu übernehmen. Alle diejenigen, die sich als Seniorenvertreterinnen und -vertreter an der Pilotstudie beteiligt haben, sehen sich damit als Interessenvertreter für eine - knapp zusammengefasst - *aktivierende Seniorenvertretung*, mit der erreicht werden soll, dass Senioren und Seniorinnen so lange wie möglich am öffentlichen Leben teilhaben können. Beim Motiv *berufliche Fähigkeiten einsetzen* wollten sie auch die beruflichen Erfahrungen, das Wissen um soziale Verhältnisse sowie die im Laufe des Berufslebens erworbene soziale Kompetenz mitberücksichtigt wissen. Das Motiv *in Gemeinschaft mit anderen sein* war für sie nur am Rande wichtig und sollte mehr verstanden werden als Ansatz, gesellige Nachmittage, Ausflugsfahrten und ähnliches anzubieten und dabei die Interessen von vielen Seniorinnen und Senioren aufzugreifen.

Wurden die an der Studie teilnehmenden Vertreter der Seniorenbeiräte gefragt, welche *Motive sie bei ihren Mitstreitern im Beirat* vermuten, kamen deutliche Diskrepanzen zum Vorschein. Viele Beirats-Mitglieder in den regionalen Seniorenbeiräten sehen die Organisation der geselligen Veranstaltungen offenbar als ihr wichtigstes Anliegen an. Viele Mitglieder in den kommunalen Beiräten würden also hauptsächlich dem Motiv *in Gemeinschaft mit anderen zusammen sein* zustimmen, so die Aussagen unserer Interview-Partner.

Zusammenfassend ist zum Erhebungsteil *Motive der engagierten Seniorenvertreter und -vertreterinnen* festzuhalten, dass sich keine wesentlichen Unterschiede der Befragten zu den in der Literatur angegebenen Beweggründen bei den in Seniorenbüros aktiven Freiwilligen gefunden haben (vgl. Braun & Bischoff, 1999). Auch in unserer Stichprobe sehen wir, wie wichtig den Senioren die Teilhabe ist, wie wichtig ihnen also die *partizipativen Ziele* sind. Anscheinend gibt es aber eine Diskrepanz innerhalb der Seniorenvertretungen mit einer Priorität bei Personen, die das *Gesellige* in den Vertretungen besonders schätzen und einer anderen Priorität bei einer zweiten Gruppe von Beiratsmitgliedern, welche schwerpunktmäßig mehr die *Lebensverhältnisse von Senioren mitgestalten und Ungleichheiten verringern* wollen. Auf die Bedeutung dieses Unterschieds wird noch zurückzukommen sein.

3.2 Zusammenarbeit: Erwartungen und Realität

Als nächstes Thema ging es in den Interviews darum, welche *Erwartungen* die einzelnen Personen beim Eintritt in die Arbeit des Seniorenbeirats und später in die des Landesseniorenrates hatten. Interessanterweise zeigten sich hier recht übereinstimmende Vorstellungen, was deshalb überraschend ist, weil die betreffenden Personen aus sehr unterschiedlichen Berufen und vermutlich auch aus unterschiedlichen Arbeitskulturen kamen.

Insgesamt wurden beim Eintritt in die Arbeit eines Seniorenbeirats auf der *kommunalen Ebene* drei Gruppen von *Erwartungen* benannt:

- *Inhaltliche Interessen*: ‚etwas für ältere Mitbürger tun‘ (was auch anderen Altersgruppen zugutekommen kann) und ‚die Zukunft gestalten‘
- *Politische Ebene kennenlernen*: Hier stand das Interesse, die ‚Wege der Politik kennenzulernen‘, die ‚Dauer der Entscheidungen‘ zu erleben, mit dem Ziel, sich so zu organisieren, dass man ‚auf Augenhöhe mit der Politik kommt‘, um dann wirksam Einfluss nehmen zu können,
- *Interesse an einer konstruktiven Zusammenarbeit im Beirat*: ‚gutes Team bilden‘, ‚starkes Engagement leisten‘, aber auch ‚neue Ideen einbringen‘ wie die Arbeit mit EDV, die Systematisierung der Pressearbeit durch Einsatz eines ‚Pressewartes‘ oder die Sammlung und Herausgabe von wichtigen Informationen für Senioren wurden hierzu als zentrale Anliegen genannt.

Diejenigen Seniorenvertreter, die gleichzeitig Mitglied im LSR-Vorstand waren, berichteten von sehr ähnlichen Erwartungen beim Beginn ihrer Arbeit auf *Landesebene*.

- Sie wollten *neue inhaltliche Ideen* einbringen,
- erhofften sich ein ‚*menschliches Miteinander*‘, einen ‚*respektvollen Umgang*‘ und
- sahen übereinstimmend eine *besonderen Anspruch für die Arbeit auf der politischen Ebene*: der LSR sei ‚eine andere Liga‘. Auf der anderen Seite sei es aber schwieriger, den eigenen Anspruch umzusetzen. Erstens benötige man Zeit, um sich auf Landesebene zu orientieren, z.B. um herauszufinden, wer wofür der richtige Ansprechpartner, wer wofür zuständig sei. Unabhängig sei es aber auf der Landesebene – im Vergleich zur kommunalen Ebene – auch inhaltlich schwerer, eigene Projekte oder Initiativen zu bestimmen.

Nachdem die Erwartungen an die Arbeit im Seniorenbeirat in den Interviews besprochen worden waren, wurde nach den jeweiligen *Realitäten* gefragt, welche die Seniorenvertreterinnen und -vertreter in ihren Beiräten vorgefunden haben und die sie bis heute erleben. In den Antworten zeigte sich, dass zu dieser Frage in den Beiräten auf der regionalen Ebene interessanterweise ähnliche Erfahrungen gemacht werden wie auf Landesebene.

So wie die Motive der einzelnen Beteiligten in den *regionalen Beiräten* auseinanderliegen - Stichwort: ‚Geselligkeit‘ gegen ‚aktivierende Seniorenpolitik‘ - so geht aus den unterschiedlichen Beschreibungen der individuell erlebten Arbeitsrealitäten hervor, dass sich die divergierenden Interessenlagen in einem Beirat offenbar ebenfalls nur schwer ‚unter einen Hut bringen‘ lassen. Praktisch heißt das, dass es zeitweise entweder ein zähes Ringen, offene Ablehnung oder unterschwellige Kritik um einzelne Programmpunkte geben kann. Hieraus können sich durchaus auch heftigere Konflikte entwickeln, insbesondere dann, wenn Einzelne zu wenig Kompromissbereitschaft zeigen, wenn persönliche ‚Animositäten‘ im Vordergrund stehen, oder wenn Einzelne ohne Abstimmung agierten und damit ‚nach außen Tatsachen schaffen‘. Der Umgang miteinander sei z.T. wenig respektvoll, also anders, als es für eine Gruppe zu erwarten wäre, in der man doch gemeinschaftlich die Interessen von Senioren vertreten will.

Es wurde auf regionaler wie auf Landesebene aber auch von der Erfahrung berichtet, dass es für die neu hinzugekommenen Beiräte häufig nicht leicht sei, *Arbeitsverbesserungen* durch Einführung neuer Techniken zu erreichen. Auch ältere Beiräte beklagten, dass sich ihre Kolleginnen und Kollegen manchmal nur schwer von neuen Ideen überzeugen ließen. Häufig sei es so, dass *neue Ideen und Vorschläge* eher skeptisch gesehen und auch ‚geblockt‘ würden.

Aus Forschersicht müsste dieser Punkt wahrscheinlich genauer untersucht werden, um zu erfahren, um welche Ideen es sich dabei im Einzelnen handelt und welche Befürchtungen von den Ablehnenden konkret geäußert werden. Immerhin wurde deutlich, dass es oftmals um das Thema ‚Einführung von EDV‘, aber auch um die ‚Einrichtung einer elektronischen Aktenführung‘ geht. Ältere Beirats-Mitglieder, die mit der elektronischen Technik nicht vertraut sind, würden sich dagegen wehren. Fast alle Interviewteilnehmer haben diese Probleme im eigenen Beirat erlebt oder von anderen davon gehört. In einem Fall ist es sogar zu einer Ablehnung der EDV-Einführung durch die Mehrheit gekommen, obwohl es ein Beiratsmitglied gab, das die Arbeit übernehmen wollte.

Die Vorstandmitglieder des *Landesseniorenrates* teilten überwiegend die genannten Einschätzungen der Arbeitsrealität. Sie schätzen die Praxisnähe der regionalen Beiräte besonders, erführe man dort doch am ehesten, ‚wo der Schuh drückt‘, d.h., was die Probleme der Senioren in ihrem Lebensumfeld sind, für die Abhilfe geschaffen werden sollte. Es sei deshalb relativ leicht, praxisnahe Projekte zu entwickeln und erkennbare Verbesserungen zu erreichen. So wurde von einem der Vorstände berichtet, dass ihm die Brisanz der Wohnsituation älterer alleinlebender Menschen erst aus der Schilderung anfragender Personen deutlich geworden sei und man daran erkenne, wie wichtig die Rückbindung zum praktischen Leben für die Arbeit einer Seniorenvertretung sei.

Was die Umsetzung von Änderungsideen betrifft, gibt es im *ländlichen Raum* nach Meinung der Seniorenbeiräte Vorteile. So halte man sich dort in einem in der Regel sehr überschaubaren Raum auf, in dem sich die Menschen oft schon lange kennen, in dem es einen vertrauteren Umgang gäbe, die Wege kurz seien und damit auch persönliche Abstimmungen leichter fielen, da Gemeindevertretung oder Bürgermeister z.B. für die Beiräte einfacher erreichbar seien.

Für den Vorstand des *Landesseniorenrats* hingegen seien die zuständigen Landespolitiker auf die Anliegen der Senioren schwieriger ansprechbar. Die Themen seien in der Regel ja auch abstrakter, die Dringlichkeit eines Anliegens zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht immer gut belegbar, Landesregelungen zu seniorenrelevanten Themen nicht jederzeit in Arbeit. Nur im ‚Altenparlament‘ könne der LSR-Vorstand alljährlich die selbst formulierten Anträge und die Anliegen der regionalen Beiräte den Politikerinnen und Politikern des Schleswig-Holsteiner Landtages direkt nahe bringen. Und doch sei auch hier die Effizienz schwer einschätzbar. Man habe trotz einiger Mühen bisher nicht ausreichend klären können, was aus den in den vergangenen Jahren vom Altenparlament verabschiedeten Anträgen geworden sei.

Zur *Realität der Zusammenarbeit* gehört also auch die Schwierigkeit für den LSR-Vorstand, eigene Vorhaben zu bestimmen. Hierzu trage möglicherweise auch bei, dass die zu den wichtigen Themen geführten Fachdiskussionen nicht im Vorstand stattfinden, sondern in Fachgruppen und regionalen Arbeitskreisen. Das sei dann kein Problem, wenn Diskussionen und ihre Ergebnisse systematisch in die LSR-Vorstandsarbeit einfließen würden. Das ist bisher aber noch nicht durchgehend organisiert. So werden, nach den Aussagen mehrerer Interviewpartner, Ergebnisse z.B. zu den Themen ‚Aktives Leben im Alter‘, ‚Gesundheit und Pflege‘, ‚Dialog der Generationen‘ oder ‚Wohnen im Alter‘, zu denen es Fachgruppen gibt, nicht genügend mit regionalen Diskussionen koordiniert. Mithin läuft die Arbeit im LSR-Vorstand nicht immer zusammen, Ergebnisse können dann also auch nicht stringent weiter transportiert werden, etwa mit Aufträgen z.B. auf die Kreisebene. Wenn dies teilweise aber trotzdem geschieht, so der Eindruck der Untersucherin, ist dies wohl der Initiative des Vorsitzenden oder anderer Vorstände zu verdanken. In der Regel ist die Tagesordnung aber eher von formalen Themen bestimmt, von Verwaltungsfragen und von Tagesaktualitäten. Diese Situation wird teilweise als frustrierend empfunden. Die Vorstandmitglieder haben mehrheitlich das Gefühl, „nicht zu den wichtigen Dingen zu kommen“.

Demgegenüber haben LSR-Vorstandsmitglieder aber mehrfach betont, dass sie - abgesehen von den Irritationen im vorherigen Vorstand - sehr positive Kooperationserfahrungen miteinander gemacht haben. Das gelte vor allem für die jüngere Zeit. So wurden wechselseitige Unterstützungen angeboten und als äußerst hilfreich erfahren. Die Vorstände schätzen auch die Vielfalt an Kompetenzen, die die verschiedenen Mandatsträger in den Vorstand einbringen. Zukünftig müsse es allerdings darum gehen, diese noch effizienter zu nutzen und besser zusammenzuführen.

Zusammenfassend ist zum Punkt *Erwartungen und Realität der Beiratsarbeit* zu sagen, dass viele neu gewählte Beiratsmitglieder ihre Ämter mit großem Elan antreten - was auch für den Vorstand des Landessenorenrates zutrifft - und neue Ideen zur Weiterentwicklung der Arbeit der Interessenvertretung einbringen wollen. Außerdem erwarten sie eine konstruktive Teamarbeit. Leider erfahren sie in der Realität dann, dass neue Ideen nicht immer gewünscht sind und dass sich außerdem im Kreis der Beiratsmitglieder viele Interessen finden, die oft schwer vereinbar sind. Mitglieder des LSR sehen sich außerdem neuen Anforderungen gegenüber, nämlich auf einer globaleren Landesebene auf wichtige Entscheidungsträger in Angelegenheiten der Seniorenpolitik Einfluss zu nehmen, die ihnen noch nicht so gut vertraut ist. Die vielfach geschätzte Fachgruppenarbeit kann bisher noch nicht ausreichend für inhaltlich-fachliche Initiativen genutzt werden. Sie ist organisatorisch nicht gut in die Entscheidungsstruktur eingebunden.

3.3 Konflikte und Konfliktbearbeitung

Im vorherigen Abschnitt wurde unter dem Stichwort ‚Realität der Beiratsarbeit‘ von z.T. widerstreitenden Auffassungen über wichtige Aktivitäten berichtet. Diese Widersprüche führen, das lässt sich den Berichten entnehmen, teilweise zu Auseinandersetzungen unter den Beiratsmitgliedern. Die Frage stellt sich aber, ob dies tatsächlich so sein muss, oder ob es

Wege der Zusammenarbeit gibt, bei denen Auseinandersetzungen, die von den Beteiligten negativ erlebt werden, vermieden oder gemindert werden können.

Hierzu geben Konfliktforscher Auskunft, denn sie haben Erkenntnisse zur Entstehung von sozialen Konflikten gesammelt, die hilfsweise auch für diese Untersuchung herangezogen werden können. Montada & Kals (2013) schreiben: „Vielfach werden soziale Konflikte mit der Unvereinbarkeit der Ansichten, Überzeugungen, Vorlieben, Abneigungen, Wünsche, Ansprüche oder der Ziele, des Handelns oder Nichthandelns interagierender Personen gleichgesetzt. In der Tat sind solche Unvereinbarkeiten konfliktträchtig: z.B. divergierende Ansichten über Politik, über Weltanschauungen oder Glaubensüberzeugungen. (...) Aber Unvereinbarkeiten sind als solche noch keine Konflikte.“ (s.o., S. 89). Sie werden erst dann zu Konflikten, „wenn eine Seite den *Anspruch* erhebt, die eigenen Anliegen und Wertungen als wahr oder richtig, als einzig Berechtigte durchzusetzen und die andere Seite als *ungerechtfertigte* Bedrohung oder Beeinträchtigung der eigenen Anliegen betrachtet *und sie so bezeichnet*.“ (S. 90).

Das bedeutet, dass Untergruppen von Seniorenbeiräten mit ihren *unterschiedlichen Schwerpunkten* durchaus konstruktiv, d.h. sich ergänzend oder auch nebeneinander her arbeiten können. Die unterschiedlichen Auffassungen müssen nicht zwingend zu Konflikten führen, die Gruppen könnten sich sogar in ihren unterschiedlichen Schwerpunkten wertschätzen, vorausgesetzt, es sind genügend Personen vorhanden, welche die zu erledigende Arbeit insgesamt abdecken können. Im Übrigen entspricht es ja der Grundauffassung des Ehrenamtes, dass jemand, der freiwillig und unentgeltlich Zeit und Kraft in eine Aufgabe stecken möchte, auch seine Vorstellungen dazu verwirklichen darf, jedenfalls in dem für das Aufgabenfeld vorgegebenem Rahmen.

Noch einmal: der Konflikt entsteht erst dann, wenn wenigstens eine der beteiligten Personen Anschauungen, Ziele und Handlungen einer anderen Person als nicht ‚rechtmäßig‘, also z.B. als den Senioreninteressen nicht zugehörig und eben deshalb nach außen für nicht vertretbar ansieht und das Ganze mit einem ‚Absolutheitsanspruch‘ (nur diese Position ist richtig!) verbindet. Im Gegenzug empfindet die andere Seite diese Bezeichnungen dann oft als Diskriminierung und reagiert mit Empörung. Sie wirft nun ihrerseits den Kontrahenten vor, gegen ‚geltendes Recht‘, moralische Grundauffassungen, eingeführte Regeln und Normen, gegen Respekt und Gerechtigkeit verstoßen zu haben. Die Folge hiervon ist wiederum, dass sich beide Seiten unrechtes Tun oder Unterlassen von rechtem Tun vorwerfen, die Gemeinsamkeit oder die Gruppenzugehörigkeit aufkündigen, sich u.U. sogar nach außen wenden, um Unterstützung zu beschaffen und auf diese Weise den Konflikt stetig ausweiten. Der ursprüngliche Auffassungsunterschied, der zu dieser Auseinandersetzung geführt hat, ist spätestens dann nicht mehr erkennbar (Montada & Kals 2013, S. 91).

Wenn Gespräche und Auseinandersetzungen dieser Art außerdem mit einem *wenig respektvollen Umgangsstil* gepaart sind, kommt eine zusätzliche Schärfe in die Auseinandersetzung, die oft zu einem Punkt führt, an dem gesagt wird: ‚Er oder Ich: einer muss unseren Kreis ver-

lassen'. Solche Entwicklungen gibt es immer wieder in Vereinen und Verbänden, und sie sind offenbar auch in Seniorenvertretungen zu finden.

Soweit also die allgemeinen Ausführungen aus der Konfliktforschung. Im Folgenden soll auf Konfliktsituationen in Seniorenvertretungen genauer eingegangen werden, soweit sie in den Interviews thematisiert wurden. Im Zusammenhang mit den Konfliktschilderungen wird auch berichtet, welche Erfahrungen einzelne Beiräte bezüglich Konfliktbewältigung gemacht haben.

3.3.1 Konfliktkonstellationen auf verschiedenen Ebenen

Wie die Berichte der Interviewpartner über die Art und das Klima der Zusammenarbeit in den Seniorenvertretungen gezeigt haben, traten an verschiedenen Stellen konfliktträchtige Situationen auf. Es war davon gesprochen worden, dass neue Ideen vielfach abgeblockt würden, und dass die Interessen z.T. weit auseinander gingen. Aus diesen Situationen der Zusammenarbeit haben sich an verschiedenen Stellen folgende Konstellationen entwickelt:

- Ein Beirat setzt sich aus *jüngeren* und *älteren Mitgliedern* zusammen, wodurch unterschiedliche Lebenserfahrungen und -auffassungen aufeinandertreffen. Dabei spielt auch das ‚Dienstalter‘ im Beirat eine Rolle, das oftmals mit dem Lebensalter korrespondiert, wenn jemand bereits viele Jahre im Seniorenrat engagiert ist. Jüngere bzw. neu hinzugekommene Beiratsmitglieder wollen z.B. in der Regel moderne Kommunikationstechniken einsetzen, mit denen sie vielfach schon in ihrem Berufsleben gearbeitet haben. Sie vertreten die Position, die sie auch in den Interviews deutlich gemacht haben, dass sie heute ohne den Einsatz von EDV keine Chance sehen, die Aufgaben in einer Seniorenvertretung zu bewältigen. Denn es ginge nicht nur um die Versendung von Einladungen und Protokollen, die seien bei Bedarf zusätzlich durchaus über den Postweg zu versenden. Ihnen gehe es vor allem auch um die Herstellung von Transparenz der eigenen Aktivitäten gegenüber der Öffentlichkeit in der eigenen Kommune und auch gegenüber den anderen Seniorenvertretungen im Land. Außerdem sei es so, dass man sich bei der Arbeit an seniorenpolitischen Projekten manchmal schnell informieren müsse. Dabei könne es darum gehen, was andernorts geleistet wird aber auch um Unterstützungsmöglichkeiten für einzelne Projekte, wie z.B. in Form verfügbarer Fördergelder. Allerdings, so wurde immer wieder eingeräumt, müsse man respektieren, wenn Einzelne sich hier nicht mehr einarbeiten wollten oder könnten. Die Fraktion der älteren Beiratsmitglieder habe gegen die Einführung moderner Techniken oftmals Bedenken geäußert, weil sich viele Ältere nicht mehr gerne auf diese Techniken umstellen wollten.
- Auch die Konstellation, dass sich innerhalb des Beirats zwei Gruppierungen ausmachen lassen, eine Gruppe von Beiratsmitgliedern, die sich mehr für *aktivierende Seniorenpolitik* engagieren und eine andere Gruppe, die sich mehr für *gesellige Veranstaltungen* einsetzen will - auch diese Konstellation ist konfliktträchtig. Die erste Gruppe repräsentiert mehr den herkömmlichen Ansatz der Altenclubs und von Alten-

tagesstätten, während die zweite eher die Interessen von Senioren an vermehrter Teilhabe im gesellschaftlichen Leben vertritt. Sie bezieht sich dabei ausdrücklich auf die in den Satzungen festgelegten Aufgaben der Seniorenbeiräte.

- Die Situation, in der sich vor allem die Beiratsmitglieder mit ihren ‚Initiativen aktivierender Seniorenpolitik‘ sehen, in die sie viel Zeit und Arbeitskraft investieren und zugleich beklagen, dass sie im Beirat dafür zu wenige aktive Mitstreiter finden, enthält ebenfalls Konfliktpotential. Relativ viele Beiratsmitglieder seien zur Übernahme konkreter Aufgaben nicht bereit, obwohl sie die Ziele, die es zu erreichen gelte, teilen. Sie sähen sich offenbar mehr als *passiv teilhabende Mitglieder*, so die Einschätzung vieler Befragter.
- Und schließlich böten auch *einzelne Personen*, mit denen die Zusammenarbeit schwer sei, weil sie sich wenig kooperativ und wenig kompromissfähig zeigten, einiges an "Störpotential", wenn sie sich z.B. unabgesprochen in laufende Vorhaben einbrächten.

An dieser Stelle ist ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass sich an unserer Studie als Interviewpartner nur Personen beteiligt haben, die man zur ‚Fraktion der Engagierten für aktive Seniorenpolitik‘ zählen kann und deren Erfahrungsberichte diesem Studienbericht primär zu Grunde liegen. Die Auffassungen und Einschätzungen der anderen ‚Parteien‘ konnten nicht ermittelt und somit auch nicht einbezogen werden, da sie sich nicht an der Studie beteiligt haben. Dadurch ist eine Lücke entstanden, die nun durch Hypothesen, die aus den übrigen Informationen, die in der Studie gesammelt werden konnten, gefüllt werden muss.

3.3.2 Beschreibung und Bewertung einzelner Konfliktsituationen

3.3.2.1 ‚Jüngere‘ und ‚ältere‘ Beiratsmitglieder

Auffassungsunterschiede zwischen jüngeren und älteren Mitgliedern in Seniorenbeiräten wurden von der regionalen, der Kreis- und der Landesebene gleichermaßen berichtet. Sie stellen ein Konfliktpotential dar, das sich, so die Aussagen der Interviewpartner, an verschiedenen Stellen entzündet hat. Dabei wirkt, jeder Punkt für sich betrachtet, eigentlich gar nicht besonders schwerwiegend, in der Summe, aber vor allem durch die Art der diskursiven Austragung hätten Auseinandersetzungen über diese Punkte zu teilweise aufreibenden und wechselseitig verletzenden Konflikten geführt.

So wurde von verschiedenen Seiten berichtet, dass es unterschiedliche Auffassungen gab über:

- Die Frage, wie *Aufgabe und Funktion*, in die man als Vorsitzende, Kassenwarte oder Schriftführer gewählt wurde, auszufüllen sei. Das Thema Aufgabenwahrnehmung stellt sich aber auch für andere Bereiche: für Delegierte in Ausschüssen, Seniorenbeirats- oder Landesseniorenbeiratsvertreter in Arbeitskreisen, im ‚Altenparlament‘ oder im ‚Rat für Kriminalitätsprävention‘.

- *Die Nutzung elektronischer Hilfsmittel (Handy) für die eigene Erreichbarkeit, aber auch - genau so wichtig - für die Dokumentation, die Protokollerstellung und für die Verteilung von unterschiedlichen Informationen über die geleistete Arbeit.*
- *Die Frage, wie groß die **Transparenz** über Beschlüsse bzw. die geleisteten Aktivitäten gegenüber den regionalen Beiräten und der Öffentlichkeit sein müsse.*

Was in der Regel zu Konflikten aufgrund dieser Auffassungsunterschiede führte, war nach den Aussagen der Befragten, tatsächlich die Überzeugung, das Recht für den jeweiligen Standpunkt auf der eigenen Seite zu haben. Warum diese Positionierung gerade bei diesen Themen erfolgte, kann aus der Entwicklung der Arbeit und der Bedeutung der Seniorenräte vermutet werden und wurde so auch in einer der Gruppendiskussionen formuliert. In der Regel fordern die neu hinzugekommenen Beiratsvertreter die *Anpassung der gewachsenen Strukturen in der Seniorenvertretung an neue Anforderungen*. So kann es z.B. bei in dem Vorschlag, in einer Vorstandssitzung eine ordentliche Tagesordnung einzuführen oder bei der Festlegung von Terminen und Zuständigkeiten zum Konflikt zwischen einem neuen Vorsitzenden und den älteren Beiräten kommen, weil Letztere die gewohnten Abläufe lieber beibehalten wollen.

Bei einem weiteren Konfliktthema, über das berichtet wurde, geht es darum, dass die Aufgabenverteilung über viele Jahre hinweg unverändert geblieben sei, sich in der Zwischenzeit aber als nicht mehr funktional erweise. So jedenfalls könne sich die Situation für neu hinzugekommene Mitglieder darstellen. Die betroffenen Beiratsmitglieder, die die Aufgabe bisher wahrgenommen hätten, teilten in der Regel diese Auffassung aber nicht und äußerten stattdessen, dass ihre Leistungen doch bisher immer ‚gut genug‘ gewesen seien.

Andere Beispiele für Auffassungsunterschiede zwischen jüngeren und älteren Beiratsmitgliedern finden sich bei der Wahrnehmung von bestimmten Delegiertenfunktionen, wenn es also z.B. um das Rede- und ggf. das Antragsrecht in Ausschüssen geht. Auch hier sei die in früheren Jahren ausreichende einfache Teilnahme, bei der man auch einmal einen Rat oder Einfall in die Diskussion habe einbringen können, einer umfassenderen Anforderung gewichen. Oft werde vom entsendenden Gremium wie vom Ausschuss selbst erwartet, dass vorher abgestimmte seniorenpolitische Positionen und keine privaten Einzelmeinungen vertreten werden. Es werden Rückberichte erwartet, die schnell auch einem größeren Kreis kommuniziert werden können oder die sogar aus Transparenzgründen ins Internet gestellt werden können. Diese Sicht wird aber, wie die Interviewauswertung ergab, durchaus nicht von allen Beiratsmitgliedern geteilt.

Wenn richtig analysiert wurde, dass das Thema ‚Strukturanpassung‘ häufig ein Konfliktanlass war, dann ist bisher noch nicht ausreichend nachvollziehbar, aus welchen Gründen von manchen Beiratsmitgliedern hierzu eine Gegenposition eingenommen wurde. Von Untersuchenseite wird angenommen, dass die ‚Älteren‘ sich in ihrer Ablehnung der Strukturanpassung auch gegen eine Anforderung wenden, die mit dem Stichwort ‚Professionalisierung‘ bezeichnet werden kann. Für sie als ‚Ehrenamtler‘ steht der Aspekt der Professionalität in ihrem

Engagement eben nicht im Vordergrund. Vielmehr möchten sie ihre ganz persönlichen Erfahrungen und Stärken in die Arbeit einfließen lassen. Außerdem wird ins Feld geführt, dass sie ja in ihr Amt gewählt wurden und dass sich ihre Arbeit alleine schon daraus legitimiere.

Wenn die genannte Vermutung zutrifft, dann ist davon auszugehen, dass auf dieser Ebene nur schwer eine Lösung gefunden werden kann. Zu Recht können sich die Älteren nämlich auf das Mandat beziehen, das sie von ihren Wählern erhalten haben, zu Recht können auf der anderen Seite aber auch die ‚Modernisierer‘ auf neue Anforderungen verweisen, und zwar solche, die von dritter Seite bereits formuliert wurden. In neu gefassten Satzungen, in Beschlüssen zuständiger Gremien und in Aussagen von Bürgerinnen und Bürgern und/oder Politikerinnen und Politikern finden sich Belege hierfür. Dabei geht es in der Regel darum, dass sich Seniorenvertretungen um die *aktuellen* Probleme der älteren Generation kümmern sollen und Transparenz über die diesbezüglichen Aktivitäten herzustellen haben.

Wir haben nun aber aus der Kommunikationsforschung gelernt (Abschnitt 3.3, S. 12), dass immer dann, wenn Rechtspositionen rigide vertreten werden, es nicht nur keine Lösung gibt, sondern es im Gegenteil zu einer Eskalation kommen kann: Starke Abwehrattacken werden auf den Plan gerufen, die vermutlich immer dann besonders heftig ausfallen, wenn Modernisierungsforderungen mit versteckter Kritik, in wenig respektvollem Ton vorgetragen werden – oder auch gar nicht offen, sondern versteckt gegenüber Dritten geäußert werden. Die Reaktion derjenigen, gegen die sich die Kritik richtet, ist nachvollziehbarer Weise ähnlich ‚fundamental‘. Sie reagieren mit Blockaden (z.B. wurde die Einführung der EDV in einem Fall pauschal abgelehnt), verweisen auf alte Besitzstände oder blockieren die weitere Diskussion.

Subjektiv empfinden die angegriffenen Personen gleichzeitig, dass sie in ihrer langjährig geübten Art der Aufgabenführung kritisiert und nicht genügend anerkannt werden, was aber in Wirklichkeit nicht unbedingt der Fall sein muss. Möglicherweise steht im Einzelfall aber auch die Befürchtung dahinter, das vielleicht letzte offizielle Amt zu verlieren, das für das eigene Selbstwertgefühl von besonderer Bedeutung geworden ist. Dabei kann der Ausgangspunkt für den Konflikt wiederum vergleichsweise harmlos sein: so ist es denkbar, dass jemand die Einführung von EDV deshalb ablehnt, weil er/sie die Vorteile und Arbeitserleichterungen der EDV-Technik aus dem eigenen Arbeits- und Privatleben gar nicht kennt. Und mit einem einfachen Schulungs-Angebot wäre die Hürde vielleicht genommen worden.

Mit diesem *Problem angemessen umzugehen und Lösungen zu finden*, ist also nicht einfach. Das liegt vermutlich auch daran, dass genau umschriebene Anforderungen an professionelle Seniorenpolitik neueren Datums sind, manche Standards erst noch erarbeitet werden müssen und eine Diskussion darüber in den Beiräten in der Hauptsache als Personal- und vielleicht nicht so sehr als Sachdebatte geführt wurde. Bei einer Sachdebatte müsste es auch darum gehen herauszustellen, wie die Freiräume für die Wahrnehmung eines ‚Ehrenamtlers‘ genau aussehen und welche Unterstützung freiwillig engagierte Personen bekommen müssen, wenn sie in einem Feld agieren, für das inzwischen klar beschreibbare Anforderungen an Professionalität entwickelt wurden. Wer heute ehrenamtlich tätig ist, muss an vielen Stel-

len bereits ‚teilprofessionell‘ handeln, das gilt für Interessenvertreter im Bereich der Seniorenpolitik wie auch für die im Sozialbereich: in der Telefonseelsorge, bei frühen Hilfen für Familien, in der Hospizarbeit und an anderen Stellen.

Wie die Interviewpartner berichtet haben, wurde als Konfliktlösung oftmals versucht, die kritisierten Personen aus ihren Ämtern ‚heraus zu drängen‘. Diese Versuche sind z.T. auch gelungen. Sie hinterlassen bei allen Beteiligten in der Regel aber persönliche Kränkungen mit allen ihren Folgen. Nach alternativen Lösungen sollte also gesucht werden.

Ein solch alternativer Versuch, eine Lösung der Konflikte herbeizuführen, bestand darin, Konfliktschlichter oder Mediatoren zu finden. In den berichteten Beispielen scheiterten diese Bemühungen allerdings schon im Vorfeld daran, dass sich die Parteien nicht auf einen Mediator einigen konnten. Es wurde deshalb weitgehend übereinstimmend die Meinung vertreten, dass die gewählten Beiräte in ihren Stärken und Schwächen so akzeptiert werden müssten, wie sie sind. D.h. es sollte, um dieses Konzept leben zu können, der *Leitlinie der Inklusion* gefolgt und ein beidseitiger respektvoller Umgang angestrebt werden.

Hierzu lässt sich aus Untersuchersicht anfügen, dass Inklusion als Konzept für die Arbeit von Seniorenräten auf jeden Fall den Vorteil hat, dass für alle Altersgruppen ein Platz gefunden und bewahrt werden muss: für die jungen Alten, die Älteren und die Hochbetagten. Wenn auf die Problemlagen aller Altersgruppen eingegangen werden soll, dann sollten auch alle als Experten in eigener Sache repräsentiert und akzeptiert sein. Gelingt es den Mitgliedern von Seniorenvertretungen tatsächlich, dauerhaft einen respektvollen Umgang zu pflegen, würde es vermutlich auch deutlich seltener zu konflikthafter Auseinandersetzungen kommen, weil es ihnen leichter fiele, Unterschiede zu akzeptieren und Kompromisse zu finden. Es wäre also nach Einführungsstrategien zu suchen, mit denen einerseits ein respektvoller Umgang möglich ist und andererseits die erforderlichen Strukturanpassungen unterstützt werden können.

3.3.2.2 Auseinandersetzungen um inhaltliche Schwerpunkte

Das zweite Thema, bei dem in offenbar vielen regionalen Seniorenbeiräten unterschiedliche Auffassungen existieren, ist das Programm der inhaltlichen Arbeit. Zu Konflikten kommt es hier mehrheitlich aber nur in einer Konstellation, die im Abschnitt 3.1 ‚Motive‘ bereits aufgeführt wurde, nämlich bei der Auseinandersetzung um die Veranstaltung *geselliger Aktivitäten*. Viele Seniorenvertreter haben hieran ausdrücklich ein großes Interesse. Kaffeenachmittage und Ausflugsfahrten werden von vielen Seniorinnen und Senioren gewünscht, und ihr *Sinn* wird von niemandem in Zweifel gezogen, geht es doch um die Teilhabe am geselligen Zusammensein.

Die Vertreter der ‚aktivierenden Seniorenpolitik‘ sind aber mehrheitlich der Auffassung, dass diese Veranstaltungen nicht durch einen Seniorenbeirat organisiert werden müssten. Sie finden, dass ihre Energien besser an anderer Stelle eingesetzt werden sollten. So kann es natürlich zu einem starken ‚Gegeneinander‘ der jeweiligen Vertreter kommen. Alle Interviewpartner kannten diese Thematik aus ihren Beiräten, nicht in allen Beiräten kommt es

aber offensichtlich zu einem, wie oben beschrieben wurde: ‚Beharren auf Rechtspositionen‘ und bis zu dem Punkt, an dem der ‚Geselligkeitsgruppe‘ gesagt wird: „das ist unwichtig, was Ihr macht“ oder zu der Bemerkung, dass sie sich wie ‚Animateure‘ verhielten.

Aus einzelnen Beiräten wurde berichtet, dass es zu einer heftigen Konfrontation zwischen den ‚Geselligkeitsgruppen‘ und den ‚Seniorenpolitikgruppen‘ gekommen sei, in deren Verlauf sich beide diskriminiert und ungerechtfertigt behandelt gesehen hätten und es sogar Misstrauensanträge gegeben habe. Dennoch existieren beide Gruppen auch weiterhin und setzen ihre Vorstellungen nach wie vor konkurrierend um.

Dass Koexistenz vermutlich der richtige Weg ist und dass es dabei nicht zu aufreibenden Kontroversen kommen muss, zeigten einige Seniorenvertreter aus anderen regionalen Beiräten, die berichteten, dass man zu einer Art ‚friedlichen Koexistenz‘ gefunden habe, bei der sich die Vertreter der jeweiligen Gruppen akzeptieren, sich evtl. auch ausdrücklich schätzen. So gibt es das Beispiel, das mehrfach berichtet wurde, dass jeweils eine Person die geselligen Veranstaltungen organisiert, und alle Interessierten damit sehr zufrieden sind.

Andere Beiratsvertreter berichteten von positiven Erfahrungen mit einem anderen Modell. Hier wird die Organisation für die Veranstaltung geselliger Unternehmungen delegiert und von ortsansässigen Institutionen übernommen. Sie vertreten die Auffassung, dass man diese Möglichkeiten vermehrt nutzen sollte, da es auch die eigenen Kräfte schone. Als Beispiele wurden für den Bereich ‚Weiterbildung‘ die Volkshochschulen und den Bereich der ‚Hobbies‘ Tanz- und Ballettschulen, aber auch Altenclubs erwähnt.

Zum Schluss soll zu diesem Thema angefügt werden, dass die geselligen Veranstaltungen im eigenen Beirat auch noch aus einem ganz anderen Grund durchaus positiv gesehen werden können: angesichts der zum Interviewzeitpunkt bevorstehenden Adventsfeiern wurde berichtet, dass die geselligen Aktivitäten auch die Funktion hätten – und das sei im Besonderen bei der Adventsfeier der Fall – dass wichtige Persönlichkeiten der Stadt, wie Ratsvertreter oder der Bürgermeister daran teilnahmen und die Gelegenheit nutzten, ihre Wertschätzung der Seniorenvertretung gegenüber auszudrücken. Dies käme dann allen zu Gute, ein guter Grund also, gesellige Veranstaltungen durchaus zu schätzen.

3.3.2.3 Aktive und passive Beiratsmitglieder

Die überwiegende Zahl der Beiratsmitglieder hat in den Interviews beklagt, dass die inhaltliche Arbeit von zu wenigen Personen getragen und dies zur Arbeitsüberlastung der Aktiven führen würde. Alle Interviewpartner berichteten, dass sie das Problem ‚passive Beiratsmitglieder‘ kennen würden, die sich zwar in den Seniorenbeirat wählen lassen und gern zu den monatlichen Sitzungen kommen, darüber hinaus aber kein Interesse an anderen Aktivitäten haben. In einigen Beiräten ist dies, so die Auskünfte, etwa die Hälfte der Mitglieder, in Einzelfällen sogar mehr, in allen Fällen wird es seitens der ‚Aktiven‘ jedoch als ein Problem beklagt. Äußerst konfliktreich wird die Situation vor allem dann, wenn vonseiten der passiven Mitglieder ein Boykott der seniorenpolitischen Aktivitäten versucht wird – auch solche Situationen hat es offenbar gegeben. Insgesamt gaben etwa 2/3 der befragten Beiratsvertreter

an, dass ihre Arbeit wegen zu starker Passivität Einzelner von einer insgesamt zu schmalen Engagement-Basis getragen werde.

Die ‚Aktiven‘ sehen aufgrund dieser Konstellationen das Problem, dass sie oftmals ‚am Limit‘ arbeiten müssen. Sie haben deshalb viel unternommen, die Situation zu ändern. Eine Strategie wurde darin gesehen, „mit gutem Beispiel voranzugehen und zu hoffen, dass gute Erfolge, die erreicht werden, andere motivieren, mitzuziehen“. Leider wurden damit jedoch keineswegs positive Erfahrungen gemacht. ‚Erfolg‘ ist auf diesem Wege offensichtlich leider nur manchmal ‚ansteckend‘.

Noch von einem anderen Weg, mit dem Problem umzugehen, wurde berichtet. Über gemeinsames Frühstück oder über nicht-öffentliche Sitzungen verbunden mit einem Essen, sollte ein besseres Kennenlernen erreicht werden. Damit wurde die Hoffnung verknüpft, aus informeller Atmosphäre und persönlicherem Kontakt heraus die Bereitschaft bei Einzelnen wecken zu können, sich an der inhaltlichen Arbeit zu beteiligen. Leider haben auch diese Versuche kein nachhaltig positives Ergebnis erzielt.

Noch zwei weitere Möglichkeiten, nicht so aktive Mitglieder zu stärkerer Mitarbeit zu motivieren, sollen hier kurz wiedergegeben werden. Von einer Vorsitzenden, die sich in einem Beirat als einzige Aktive sah, wurde eine Art ‚Defensivstrategie‘ gewählt. Sie versuchte, sich den Beiräten mit ihren Aktivitäten verständlich zu machen, indem sie Ziele immer wieder erläuterte und immer wieder für die geplanten Vorhaben warb. Für sie war das oberste Ziel, bei ihren Mitbeiräten das Gefühl zu erzeugen, dass sie einbezogen, also mit ‚dabei sind‘.

Demgegenüber haben zwei weitere Vorsitzende eine wiederum andere Strategie gewählt, die hier als ‚Offensivstrategie‘ erläutert werden soll. Mit ihr hätten sie immer wieder gute Erfahrungen gemacht. Als Erstes ginge es darum, eine klare Aufgabenteilung zu verabreden. Dabei werden nur die Aufgaben verteilt, für die sich auch Freiwillige finden. Die dann noch übrig bleibenden Aufgaben nimmt der Vorsitzende selbst wahr, soweit ihm das mit seiner Zeit und Kraft möglich ist. Jeder hat für die übernommenen Aufgaben die volle Verantwortung. An zweiter Stelle sucht er sich einen nach eigener Einschätzung gut geeigneten Partner, den er im Einzelgespräch motiviert, bei der Aufgabe mitzumachen. Gelingt diese Motivationsarbeit, werden die ersten Schritte gemeinsam gegangen, danach aber dem Kandidaten oder der Kandidatin die volle Verantwortung übertragen. Geht dieses ‚Manöver‘ gut, zieht sich der Vorsitzende aus der Aufgabe zurück, steht aber immer als Berater und im Notfall auch als ‚trouble-shooter‘ zur Verfügung. Es ist vorstellbar, dass im Zuge einer solchen Entwicklung Mut und Verantwortung der gefundenen Aktiven gestärkt werden und die betreffenden Personen zu ihrer eigenen Freude und Überraschung die Aufgabe gut und durchaus im Rahmen ihrer sonstigen Aktivitäten und ihres Zeitkontingentes wahrnehmen können.

Das soeben genannte Vorgehen macht erklärlich, warum ‚erfahrene Vorsitzende‘, und um die handelte es sich in den genannten Fällen, eine ähnliche Strategie wählen, wenn es um die nächsten Beiratswahlen geht. Sie führen dann Vorgespräche mit ihren Beiräten darüber, ob sich jemand erneut zur Wahl stellen möchte oder ob es vielleicht Zeit ist, nach guter ge-

leisteter Arbeit aus dem Amt auszuscheiden. In der gesamten Gruppe wird auch darüber gesprochen, wer zukünftig in die Beiratsarbeit passen könnte. Alle werden aufgefordert, sich nach geeigneten neuen Kandidaten umzusehen.

3.3.2.4 Schwierige Kommunikation mit Einzelpersonen

In den Berichten über Konfliktsituationen wurden oftmals auch *auffällige Verhaltensweisen von Einzelnen* angesprochen, die egoistisch aufträten, mangelnde Kompromissbereitschaft oder ein besonders ausgeprägtes ‚Geltungsbedürfnis‘ zeigen würden.

Dass es sich dabei nicht immer um besonders eigensinnige Personen handeln muss, wurde der Fairness halber aber durchaus ebenfalls erwähnt. So können es selbständig Tätige sein, die stets auf ihre Eigeninitiative angewiesen waren oder andere, die es in ihrem Berufsleben aus anderen Gründen nicht gewohnt waren, sich mit anderen Personen abzustimmen. Gleichwohl war aber auch von Personen die Rede, die tatsächlich äußerst eigensinnig nach außen agierten, so dass ein Vorsitzender oder eine Vorsitzende eine Aktion ‚dann mal zurückholen muss‘, was sich auf die Außendarstellung äußerst negativ auswirke.

Zusammenfassend soll festgestellt werden, dass unterschiedliche Auffassungen in einer Gruppe nicht unbedingt zu Konflikten führen müssen. Es geschieht, wie im sonstigen Leben auch, in den untersuchten Seniorenvertretungen aber doch immer wieder und wurde auch aus den Reihen des Vorstandes des LSR berichtet. Die verschiedenen Streitpunkte, das zeigen auch die Ergebnisse der vorliegenden Studie, treten in ganz bestimmten Konstellationen innerhalb der Seniorenbeiräte auf. Auf der einen Seite ist da die Konstellation *jüngere gegen ältere Beiratsmitglieder*, bei der das Konfliktthema *Anpassung der gewachsenen Strukturen in der Seniorenvertretung an neue Anforderungen* schwierige Auseinandersetzungen begründen kann. Auf der regionalen Ebene kann es andererseits Auseinandersetzungen zwischen zwei Gruppen geben, die sich als Befürworter *geselliger Aktivitäten* bzw. als Vertreter *aktivierender Seniorenpolitik* gegenüberstehen. Auseinandersetzungen kann es aber auch zwischen Beiratsmitgliedern geben, die vielfach Aufgaben übernehmen und denjenigen, die sich mit einer passiv-teilhabenden Rolle zufriedengeben und daran auch nichts ändern wollen, dies gilt wieder für alle Ebenen.

Wie von Konfliktforschern allgemein beschrieben, so hat es sich auch in dieser Untersuchung gezeigt, dass die Konfliktenstehung nicht unbedingt mit Positionsunterschieden zwischen Personen zusammenhängt sondern hauptsächlich damit, auf welche Weise sie vorgetragen, ob sie als ‚Rechtspositionen‘ behauptet werden und ob damit die Position der anderen entwertet wird. Daraus folgt, dass bei der Lösungssuche und bei Überlegungen zur Vorbeugung vor allem in Richtung offener Kommunikation und respektvollem Umgang gearbeitet werden sollte. In einer solchen Strategie kommt dem oder der Vorsitzenden eine gewichtige Rolle zu. Mehr dazu wird unter 4.3 ausgeführt werden.

3.4 Inhalte und Effizienz des ehrenamtlichen Engagements

Sehr detailliert wurden im Abschnitt 3.3 Probleme der Zusammenarbeit und der Umgang mit Konflikten in der Beiratsarbeit geschildert. Aufgrund dieser Schilderungen hätte man annehmen können, dass die befragten Beiratsmitglieder die Effizienz ihrer Arbeit möglicherweise nicht besonders hoch einschätzen. Es wurde deshalb danach gefragt, wie zufrieden die Befragten mit den Ergebnissen ihres Freiwilligen-Engagements als Seniorenvertreter eigentlich sind. Hier ergab sich für die Arbeit in Seniorenbeiräten auf der kommunalen Ebene - teilweise unter Einbeziehung der Kreisebene - folgendes Bild:

Trotz zum Teil stark empfundener Belastungen, zeitlicher Beanspruchung und Hürden bei der Umsetzung gesetzter Ziele, ist die *überwiegende Zahl der Befragten (N = 21) mit den Ergebnissen ihrer Arbeit, also ihres Engagements zufrieden*. 13 Personen gaben sogar an, dass sie *sehr zufrieden* seien, und 8 Personen waren zur Hälfte zufrieden zur anderen Hälfte nicht so zufrieden. Nur eine Person war mit der Effizienz ihrer Arbeit nicht zufrieden. Ein solches Ergebnis war angesichts der Schilderungen der Belastungen nicht zu erwarten, es hat die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Gruppendiskussionen auch selbst überrascht.

Es war deshalb naheliegend, nach *Projekten, Initiativen oder Vorhaben* zu fragen, die in den letzten beiden Jahren von Seniorenverbänden auf lokaler, auf Kreis- oder auf Landesebene umgesetzt bzw. erfolgreich auf den Weg gebracht wurden. Aus den Antworten der Interviewten ergab sich ein eindrucksvolles, weit gefächertes Spektrum, das sich grob nach folgenden übergeordneten Gesichtspunkten zusammenfassen lässt:

Projekte, die das Alltagsleben von Seniorinnen und Senioren verbessern und erleichtern sollen

Hier wurde vor allem über eine Reihe von Initiativen berichtet, die eine Verbesserung der Mobilität von Seniorinnen und Senioren zum Ziel haben, etwa die Schaffung von Barrierefreiheit in einem ‚Dörfer-Gemeinschaftshaus‘ sowie die finanzielle Förderung dieser Häuser auf Kreisebene durch Um- und Neubau – als wichtiges Element wird dabei immer das Zusammenkommen von Alt und Jung angesehen. Andere Beispiele sind ein Seniorenwegweiser in der Stadt, die Realisierung von behindertengerechten Wegen/Übergängen z.B. zu Museen und anderen öffentlichen Einrichtungen oder auch eine Verbesserung der Wege- und Straßenbeleuchtung im jeweiligen Wohnumfeld. In verschiedenen Gemeinden wurden durch Barrierefreiheit Verbesserungen für Senioren in Supermärkten bereits erreicht. In anderen Projekten wurden sportliche und Fitness Aspekte umgesetzt bzw. geplant. So ist an die Einrichtung eines seniorengerechten Trimpfadgedacht, eine seniorengerechtere Nutzung des Schwimmbades angezielt, und es wurde mit einer Initiative für ein Rollator-Training begonnen. Erwähnt wurde von verschiedenen Seiten die Veranstaltung von Informationsabenden zu unterschiedlichen Themen, wie z.B.: Sicherheitstipps für Senioren, Senioren im Nahverkehr, Verbraucherschutz für Senioren, Selbstbestimmte Vorsorge im Alter, Erbrecht - Erben - Vererben.

Etwas umfangreichere Projekte beschäftigen sich mit der Optimierung eines seniorengerechten Nahverkehrs. Hier kämpft man für die Ausgabe eines Senientickets und die günstigere Gestaltung des Fahrplans, der mehr an die Lebensgewohnheiten von Seniorinnen und Senioren angepasst ist.

In diesem Zusammenhang wurde von einigen Seniorenbeiratsvertretern erwähnt, dass sie zwar das Mandat hätten, für die Interessen von Senioren zu sprechen. Bei vielem, was sie einforderten, würde es allerdings um Verbesserungen gehen, die auch jüngeren Generationen zugutekommen und insoweit würden sie sich auch als Vertreter anderer Generationen sehen.

Projekte, die die Verbesserung der Wohn- und Lebenssituation von Seniorinnen und Senioren zum Inhalt haben

Hier handelt es sich, wie berichtet wurde, um langfristiger angelegte Initiativen, mit denen erreicht wurde, dass z.B. ein Flächennutzungsplan mit Flächen für altersgerechte Wohnungen und Gemeinschaftseinrichtungen erstellt wurde. Ein vergleichbares Projekt wurde als Beispiel für den ländlichen Bereich genannt, hier wurde ein Dorfentwicklungsplan erarbeitet, an dem Senioren und Seniorinnen beteiligt sind, um die Planung und Realisierung seniorengerechter Wohnungen, inklusive Versorgung und Kommunikationsbereichen sicherzustellen. Weitere Projekte beschäftigen sich mit der Intensivierung des Mehrgenerationengedankens auch durch ‚Zusammenleben der Generationen‘ und ein verstärktes Sich-umeinander-Kümmern.

Aktivitäten auf politischer Ebene

Bei diesem Gesichtspunkt können verschiedene Initiativen zusammengefasst werden, deren Ziel es ist, Einfluss auf die politischen Entscheidungen hinsichtlich der Belange von Senioren zu nehmen. Hier wurden vor allem Projekte in der Planung bzw. Wünsche für die Zukunft formuliert. Im Einzelnen wurden genannt:

- Beteiligung an sozialpolitischen Hearings,
- Stadtteilbegehungen mit der Stadtverwaltung, z.B. unter dem Thema ‚Sicherheit im Verkehr für Seniorinnen und Senioren‘,
- Durchführung eines Generationen-Forums, bei dem über Quartiersarbeit, gegenseitige Hilfen und vor allem über die Zusammenarbeit von Hauptamt und Ehrenamt im Zusammenhang mit der Quartiersarbeit diskutiert werden soll,
- Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen VHS, Stadtverwaltung und Pflegeeinrichtungen um die Angebotsstruktur zu verbessern,
- Durchführung einer Antidiskriminierungsveranstaltung als Seniorenbeirat in Allianz mit dem Beirat für Menschen mit Behinderung und dem Forum für Migrantinnen und Migranten,
- insgesamt verstärkte Öffentlichkeitsarbeit z.B. in Form von Stadtteilfesten, von Informationsständen auf Messen oder durch die Veröffentlichung von Nachrichten in der Presse,

- Zusammenarbeit mit der Polizei, die über kriminalpräventive Maßnahmen zum Thema ‚Betrugsversuche auf Kosten älterer Menschen‘ informieren soll.

Projekte zu Kultur- und Freizeitangeboten für Seniorinnen und Senioren

Geplant und zum Teil bereits initiiert sind Bestrebungen, unter dem Stichwort ‚kulturinklusive Angebote‘ kulturelle Veranstaltungen zu altersgerechten Zeitpunkten (Beginn und Ende der Veranstaltung), zu günstigeren Eintrittspreisen und mit Treffpunktmöglichkeiten einzurichten. Außerdem sollen in derartige Angebote auch Senioren mit Migrationshintergrund einbezogen werden und die betroffenen Gruppen angesprochen werden. Fernziel wären Theaterprojekte, in denen Alt und Jung zusammenkommen und sich über das Gesehene austauschen können.

Projekte, die die Zusammenarbeit mit anderen Städten oder Bundesländern intensivieren.

Dieser Punkt wurde mehrfach angesprochen, wobei vor allem an Seniorentreffen mit Partnerstädten gedacht ist. Der Beginn wird in Kiel mit der polnischen Partnerstadt Gdynia gemacht.

Vorhaben zur Verbesserung der Strukturen der Beiratsarbeit

Zu diesem Thema wurde von der Satzungsüberarbeitung in einer Kommune berichtet, mit der eine neue Grundlage für die Beiratsarbeit erreicht werden konnte.

Die Zusammenstellung belegt, dass die im Seniorenbereich tätigen Personen mit einem sehr breiten Spektrum an Aktivitäten, Initiativen und Projekten befasst sind, die im Großen und Ganzen alle das Ziel haben, sich sehr engagiert und mit Nachdruck für eine Verbesserung der Lebenssituation von Seniorinnen und Senioren einzusetzen. Dass Vieles von dem oben Aufgeführten, wie berichtet wurde, nicht nur auf den Weg gebracht, sondern gänzlich oder teilweise bereits umgesetzt werden konnte, zeigt noch einmal, dass trotz gelegentlich auftretender Unstimmigkeiten und Konflikte innerhalb der einzelnen Vertretungen insgesamt gesehen doch eine äußerst produktive und ergebnisorientierte Arbeit geleistet wird.¹

Anders geartete Bewertungen ergaben sich allerdings, als nach der Effektivität der Arbeit auf der *Landesebene* gefragt wurde. Hierzu äußerten sich Mitglieder der regionalen Seniorenbeiräte sehr zurückhaltend und fügten an, dass sie sich mehr erwarten würden. Auch die Vorstandsmitglieder des LSR selbst äußerten sich unzufrieden mit den Ergebnissen ihres Engagement-Einsatzes. So wurde im LSR-Vorstand die Einschätzung geäußert, dass etwa nur ein Drittel der Aktivitäten erfolgreich gewesen sei, dass bei vielen Aktivitäten die Effekte aber auch schwer auszumachen seien. In erste Linie ginge es ja darum, Menschen vor allem in Politik und Verwaltung von seniorenrelevanten Themenstellungen und Maßnahmen zu überzeugen. Hierzu werde ein langer Atem benötigt, die Forderungen und Wünsche müssten an verschiedenen Stellen immer wieder vorgetragen werden, bis sich irgendwann einmal ein

¹ In die oben genannten Bewertungen sind die Äußerungen der Vorstandesmitglieder im Landesseniorenrat mit eingegangen, die sich dezidiert auf ihre eigene Arbeit im regionalen Beirat bezieht, in denen sie alle auch sehr aktiv sind. Sie sind auch in die Beispielliste eingeflossen.

Effekt zeige. Das gilt z. B. für die Teilnahme an Ausschüssen, an Veranstaltungen, bei der Versendung von Stellungnahmen usw. Andererseits gab es aber auch auf dieser Ebene für einige Beiräte erkennbare Erfolge, in dem Argumente und Maßnahmen tatsächlich in das weitere Vorgehen von Politikern oder Organisationen eingeflossen sind.

Bezogen auf die Arbeit im Altenparlament wurden ebenfalls positive Einschätzungen geäußert. Sie wird von den Vorstandsmitgliedern übereinstimmend als gute Möglichkeit unmittelbarer Einflussnahme erlebt und genutzt. Leider sei es aber noch nicht gelungen festzustellen, welche Forderungen der in den letzten Jahren verabschiedeten Anträge in der Zwischenzeit auch tatsächlich umgesetzt wurden. Deshalb sei hier eigentlich keine Effizienzeinschätzung möglich. Die Auflistung der verabschiedeten Anträge im Rahmen eines Forschungsauftrages sei zwar ein erster Schritt, wichtiger sei aber, eine Antwort auf die Frage zu erhalten, welchen Forderungen Politik und Verwaltung nun wirklich nachgingen und welche abgelehnt würden - diese Frage sei noch nicht beantwortet. Einige Seniorenvertreter befürchten an dieser Stelle, dass Politiker teilweise nicht ausreichend an den Eingaben der Seniorenvertreter interessiert seien bzw. dass sie sie als störend empfänden und infolgedessen auf die ‚lange Bank schöben‘.

Als Möglichkeit, mit dem Problem der schwer einzuschätzenden Effizienz der eigenen Arbeit umzugehen, wurde berichtet, dass es gut sei, sich Zwischenziele zu setzen, wie z.B. die Optimierung der eigenen Arbeit durch eine verbesserte Infrastruktur in der Geschäftsstelle, eine effizientere Arbeitsteilung sowie durch einen respektvollen Umgang unter den Vorstandsmitgliedern. An allen diesen Themen wird von verschiedenen Seiten gearbeitet. Die Beiratsmitglieder sehen ihrer zukünftigen Arbeit deshalb überwiegend hoffnungsvoll entgegen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die befragten Mitglieder von Seniorenvertretungen eine überaus positive Einschätzung der Effizienz ihrer Arbeit abgegeben haben, obwohl sie andererseits ausführlich über Probleme in der Arbeit berichtet haben. Mit der Liste der auf regionaler Ebene abgeschlossenen Projekte wurden zahlreiche Beispiele benannt, die nicht nur für ein breites Spektrum erfolgreicher Initiativen stehen, sondern die gleichzeitig zeigen, dass die Beiräte trotz interner Probleme effektiv arbeiten. Allerdings ist die Arbeit ungleich verteilt und einige Wenige haben z.T. sehr große Lasten zu tragen. Eine angemessenere Lastenverteilung bleibt also weiterhin anzustreben. Unbeantwortet ist nach wie vor, ob und wenn ja wie die Arbeit auf der Vorstandsebene des LSR an Effektivität gewinnen kann.

3.5 Rahmenbedingungen der Beiratsarbeit und Zusammenarbeit innerhalb des Landes-seniorenrats

Zum Schluss des Ergebnisberichtes soll noch auf die Rahmenbedingungen der Seniorenvertretungen in Schleswig-Holstein eingegangen werden. Mit Rahmenbedingungen waren rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen gemeint, aber auch andere Faktoren, die im Moment von außen gesetzt sind und die sich auf die Arbeit der Seniorenvertreter in Schleswig-Holstein auswirken.

Ein Punkt, der sich nach Auffassung einiger Vertreter der regionalen Seniorenbeiräte als Störquelle für die Arbeit auswirken kann, sind die *uneinheitlichen rechtlichen Grundlagen der Interessenvertretung*. So können Seniorenbeiräte von einigen Kommunen in einer einberufenen Versammlung, von anderen per Briefwahl gewählt werden. Wiederum andere Kommunen setzen einen Seniorenbeirat per Beschluss ein. In einigen Fällen werden politische Vertreter in die Beiräte entsandt, in anderen nicht. Im Gegensatz dazu ist der Landesseniorenrat ein eingetragener gemeinnütziger Verein, dessen ordentliche Mitglieder Kommunen (Gemeinden, Städte und Landkreise) in Schleswig-Holstein sind, welche durch Satzung, Richtlinien oder Beschluss des Vertretungsorganes einen Seniorenbeirat oder einen Kreis seniorenbeirat eingerichtet haben. Der Landesseniorenrat ist unabhängig sowie konfessionell und parteipolitisch ungebunden. Die Mitglieder werden durch Delegierte vertreten, die selbst Mitglied in den Seniorenbeiräten/Kreis seniorenbeiräten der Kommunen sind. In der Mitgliederversammlung, die den Vorstand wählt, sind also keine parteipolitisch gebundenen Personen vertreten. Wer in den Vorstand gewählt wird, muss gleichzeitig Mitglied im Seniorenbeirat einer Kommune sein.

Die Seniorenbeiratsvertreter, die sich zu diesem Punkt geäußert haben, sehen vor allem das Problem in der beschriebenen Uneinheitlichkeit der rechtlichen Grundlagen und darin, dass die Rechte und Pflichten der Seniorenvertretungen gesetzlich zu wenig abgesichert seien. Die Seniorenvertretung im Lande sei deshalb insgesamt zu wenig ‚schlagkräftig‘.

3.5.1 Zusammenarbeit innerhalb des Landesseniorenrats

Ein wichtiges Thema in Einzel- und Gruppeninterviews war die Zusammenarbeit innerhalb des LSR und die Frage, wie diese verbessert werden könnte. Dabei wurden die folgenden Bewertungen geäußert:

- Der *Vorstand des Landesseniorenrats* wünscht sich einen engeren Kontakt mit den *regionalen Seniorenbeiräten*, um eine bessere Kenntnis über die Probleme der Senioren im Land Schleswig-Holstein und im unmittelbaren Lebensumfeld zu erhalten. Zu zahlreichen regionalen Beiräten bestünde aber nur ein schwacher oder gar kein Kontakt. Die Regionaltagungen, zu denen der Vorsitzende des LSR zukünftig regelmäßiger einladen will, seien deshalb besonders wichtig. Sie würden den Kontakt und den gegenseitigen Informationsaustausch verbessern.
- Die Zusammenarbeit zwischen dem *Vorstand des LSR* und den *Vorsitzenden der Kreis seniorenbeiräte* wird demgegenüber von beiden Seiten als gut bezeichnet. Hier hat sich in der letzten Zeit offenbar ein guter Kontakt entwickelt. Der LSR-Vorstand sieht die Kreis-Vorsitzenden verstärkt als Ansprechpartner für die regionalen Beiräte und damit als Multiplikatoren. Umgekehrt wollen die Kreis-Vorsitzenden mehr Verantwortung für die Arbeit im LSR insgesamt übernehmen und den LSR-Vorstand besser unterstützen.
- Die Arbeit in der *Mitgliederversammlung* der LSR wird von allen Seiten als nicht befriedigend betrachtet. Die Vorstandsebene vermisst erkennbares Interesse der regio-

nalen Vertreterinnen und Vertreter an der Diskussion und beklagt, dass die Delegierten häufig unvorbereitet in die Sitzung kämen und sich auch nicht weiter beteiligten. Vonseiten der Regional- und Kreisebene wurde eingewandt, dass die Vorbereitung der Mitgliederversammlung nicht ausreichend sei, es gäbe zu wenige Informationen über die Arbeit des Vorstandes, die Sitzungen selbst seien zu schlecht strukturiert.

- Die *Fachgruppen*, welche vom Vorstand des LSR eingerichtet wurden, werden von allen Seiten geschätzt. Sie würden eine sehr gute Arbeit leisten. Es bestehen Fachgruppen zu den Themen: Aktives Leben im Alter, Altenparlament / überregionale Angelegenheiten, Generationenforum, Gesundheit und Pflege, Kriminalitätsprävention, Senioren im öffentlichen Verkehrsraum, Wohnen im Alter. Auf der regionalen und der Kreisebene wurden Arbeitskreise z.T. zu vergleichbaren Themen eingerichtet, insbesondere zu den Themen Wohnen und Pflege. So ertragreich die Arbeit in den Fachgruppen auf der einen Seite ist, so wird von regionaler und von Kreisebene auf der anderen Seite bemängelt, dass es keinen Austausch zwischen den Fachgruppen der verschiedenen Ebenen gebe, und dass somit gute Möglichkeiten effektiverer Arbeit vergeben würden.
- Vom *Vorstand des LSR* wird erwartet, dass er eine *führende Rolle im gesamten Landes seniorenrat* und seinen verschiedenen Organisationsebenen einnimmt dadurch, dass er Themen setzt, dass er Informationen zu wichtigen senioren-relevanten Themen aufbereitet, sie den anderen Beiräten zugänglich macht, dass er über die eigene Arbeit informiert und sie in der Öffentlichkeit darstellt. Derzeit sei die Geschäftsstelle aber zu wenig in der Lage, die unterstützenden Arbeiten zu leisten. Deshalb sei sie möglichst bedarfsgerecht auszubauen. Die Unterstützung, welche z. B. die Seniorenbeiratsmitglieder der Stadt Kiel durch die Verwaltung erhielten, sei deutlich umfangreicher. Es wäre gut, wenn sich die Bedingungen im Land allmählich angleichen würden. Und aus Untersuchersicht soll angefügt werden: um qualitätsvolle Arbeit von ehrenamtlich tätigen Menschen zu erhalten, benötigen sie tatsächlich Rahmenbedingungen, die ihre Arbeit unterstützen und fördern (vgl. Birtsch u.a., 2014, S. 195ff).

3.5.2 Seniorenvertretungen im Flächenland Schleswig-Holstein

Eine wichtige Rahmenbedingung für die Zusammenarbeit der Seniorenvertretungen und die Interessenwahrnehmung in den für Seniorenthemen bedeutsamen Gremien des Landes ist die Arbeit im Flächenland. Sie bedeutet für die meisten Akteure nämlich, dass sie häufig größere räumliche Distanzen überwinden müssen, um ihre Kooperationstermine wahrzunehmen. Das gilt besonders für die Vorstandsmitglieder des LSR, die für Abstimmung, Themenerklärung, Strategiebesprechung usw. besonders lange Wege zurücklegen müssen. Da sie alle Mitglied in einem regionalen Seniorenbeirat sind, wohnen sie über Schleswig-Holstein verteilt und haben somit nicht nur für die Vorstandssitzungen, sondern auch für Ausschussberatungen oder Tagungen in der Regel längere Wege zurückzulegen. Das macht, wie sich den Interviews entnehmen lässt, nicht nur die Arbeit anstrengend, sondern erschwert auch die schnelle Abstimmung bei auftretenden Kontroversen.

Die Belastung ist für die Vorstandsmitglieder damit erheblich, insbesondere für den Vorsitzenden und seine Stellvertreter, die die meisten Termine wahrnehmen. Auf die Frage, wie viel Zeit sie in ihr Ehrenamt investieren, geben Vorstände ungefähr 20 Std. pro Woche an, was einer Halbtagsbeschäftigung entspricht. Die zeitlich weniger Engagierten gaben 6-7 Std. an. In der Literatur wird demgegenüber berichtet, dass Senioren im Jahr 2009 durchschnittlich 18,2 Stunden pro Monat für ihr Engagement aufwandten.

Diese Bedingung der langen Wege ist unveränderbar, sie muss aber ernst genommen werden. Eine Konsequenz könnte also sein, dass klarere Verantwortlichkeiten für die einzelnen Aufgaben vergeben werden, so dass sich die Abstimmungsnotwendigkeiten verringern. Das kann aber nur gelingen, wenn die Zielrichtung der Arbeit zuvor im Konsens klar festgelegt wurde, z.B. bei eigens hierfür angesetzten Klausurtagungen.

3.5.3 Individuelle Grenzen im Seniorenalter

Als letzter Punkt zum Thema "Rahmenbedingungen der Beiratsarbeit und Zusammenarbeit im gesamten LSR" muss angesprochen werden, dass Menschen im Seniorenalter vermehrt mit gesundheitlichen Einschränkungen rechnen müssen – zumindest zeitweise. Die Befragten wissen sehr gut um diese individuellen Grenzen und versuchen, verantwortlich damit umzugehen, z.B. indem für jede Aufgabe Vertretungen festgelegt werden. Hierzu muss von Forscherseite angemerkt werden, dass nicht in allen Seniorenvertretungen so viele Personen aktiv mitwirken, dass dieses Vorgehen auch immer umsetzbar wäre. Der oben berichtete Zeiteinsatz bedeutet deshalb auch vor diesem Hintergrund eine nicht zu unterschätzende Belastung für alle, die ihn leisten.

In der *Zusammenfassung* zu diesem Abschnitt soll festgehalten werden, dass sich ein Teil der Beiratsvertreter eine Vereinfachung der Arbeit im Land Schleswig-Holstein verspricht, wenn die rechtlichen Grundlagen für die Arbeit der Seniorenvertretungen stärker vereinheitlicht würden und die Kommunen verpflichtet würden, Seniorenbeiräte einzurichten. Sie erwarten sich vor allem ein Signal an die Vertreterinnen und Vertreter der Seniorenpolitik auf kommunaler wie auf Landesebene, den Teilhabewünschen und den Problemlagen Älterer vor allem aufgrund infrastruktureller Bedingungen stärker Rechnung zu tragen. Verbesserungsmöglichkeiten innerhalb des gesamten LSR werden vor allem durch die Intensivierung der Zusammenarbeit der drei Ebenen: kommunale, Kreis- und Landesebene gesehen. Hierzu gibt es bereits zahlreiche konkrete Vorschläge, die unter 4.1 näher ausgeführt werden.

4 Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Freiwilligenarbeit in Seniorenvertretungen

Die Bilanz der Seniorenvertretungen in Schleswig-Holstein ist, wie man an der Beispielliste im Abschnitt 3.4 sehen kann, beeindruckend. Zu diesen Ergebnissen haben die Beteiligten auf allen Ebenen des Landesseniorenrats beigetragen, und sie erweitern sie stetig. Immer

wieder kommt es aber auch zu Konflikten, die die Zusammenarbeit z.T. stark belasten können. Ein solcher Konflikt ereignete sich im Vorstand des LSR. Er wurde mit großer Heftigkeit geführt, erreichte auch die Öffentlichkeit und hat zum Rücktritt mehrerer Personen geführt. Er war mit ein Anlass für diese Studie.

Welche Maßnahmen eignen sich nun zur Vorbeugung solcher Entwicklungen und welche Strategien sind empfehlenswert, konflikthafter Auseinandersetzungen wirksam zu begegnen? Antworten auf diese Fragen sollen im letzten Abschnitt des Untersuchungsberichts gegeben werden. Es werden also im Folgenden Vorschläge und Empfehlungen formuliert, welche die Arbeit in Seniorenvertretungen unterstützen sollen. Dabei werden Ideen und Anmerkungen aus dem Bericht noch einmal aufgegriffen und neue Vorschläge, die sich aus den Ergebnissen ableiten lassen, entwickelt.

4.1 Verbesserung der Zusammenarbeit und Umgang mit Unterschieden

Die Kooperation innerhalb der Seniorenvertretungen, aber auch die Zusammenarbeit zwischen ihnen im regionalen Raum, d.h. zwischen regionaler und Kreisebene sowie im Landes seniorenrat zu verbessern, wird von vielen Seiten gewünscht und ist auch bereits vielfach in Angriff genommen worden. Hier sollen noch einmal die Initiativen der Vorsitzenden der Kreissenioreräte und des Landesseniorenrates zusammengefasst und kommentiert werden, mit denen der Austausch untereinander verbessert werden soll. Ziel dieses Austausches sollte sein, den Informationsfluss von der Basis an die Landesebene zu verbessern und umgekehrt, aber auch gemeinsam zu beraten, wie die Probleme am besten angegangen werden können und wie der Vorstand des LSR die Initiativen auf regionaler Ebene mit seinen Möglichkeiten unterstützen kann. Vorschläge zur Gestaltung des Austauschs sind:

- Die konkreten Probleme, welche die Seniorenbeiräte auf der regionalen Ebene antreffen und die Erfahrungen, die sie mit Initiativen zur Bewältigung machen, sollten auf der Kreis- und der Landesebene Thema von Regionaltagungen und Treffen der Kreisvorsitzenden mit dem Vorstand des LSR sein.
- Aktuelle Themen der Seniorenpolitik auf Landesebene und konkret anstehende Beratungen dazu sollten den Kreissenioreräten vom Vorstand des LSR vermittelt werden, so dass diese dem Vorstand mit ihren eigenen Erfahrungen und Diskussionsergebnissen zuarbeiten können.
- Die auf verschiedenen Ebenen geführten Fachdiskussionen in Fachgruppen und Arbeitskreisen sollten zusammengeführt werden. Das kann z.B. dadurch erreicht werden, dass die Vorsitzenden der regionalen Arbeitskreise in die Fachgruppen eingeladen werden und dort ihren Diskussionsstand vortragen. Es könnten einmal im Jahr gemeinsame Tagungen stattfinden und Ergebnisprotokolle und Protokolle regelmäßig ausgetauscht werden.
- Die Arbeit des LSR-Vorstandes sollte der Kreis- und der regionalen Ebene transparenter gemacht werden. Ein hierfür geeigneter Weg sind die bereits begonnenen Regio-

naltagungen, in denen der LSR-Vorsitzende, seine Stellvertreter und ggf. die sonstigen Vorstandsmitglieder über einzelne Arbeitsvorhaben berichten. Gleichzeitig können sie dabei die von den Regionalvertretern vorgetragene Erfahrungen aufnehmen.

Ein anderer Weg ist die stärkere Nutzung des Mitteilungsblattes des LSR: ‚FORUM Älter werden in Schleswig-Holstein‘. Hierzu scheint es allerdings erforderlich zu sein, dass die Redaktion eine bessere Unterstützung vonseiten der regionalen Ebene und der Fachgruppen erhält, welche ihre Diskussionsergebnisse aufschreiben und für das Mitteilungsblatt regelmäßig zur Verfügung stellen müssten. Evtl. könnte die Redaktionsgruppe um Personen aus den regionalen Seniorenbeiräten erweitert werden, die sich speziell um diese Zulieferungen bemühen. Außerdem sollte das Mitteilungsblatt in den einzelnen regionalen Seniorenbeiräten standardmäßig verteilt werden. Nur auf diesem Weg kann die vielfach gewünschte größere Transparenz über das, was im Land Schleswig-Holstein geschieht, tatsächlich hergestellt werden.

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass bei einer Intensivierung der Zusammenarbeit immer auch damit gerechnet werden muss, dass Unterschiede zwischen den beteiligten Personen deutlicher hervortreten. Mit Unterschieden in Auffassungen, Orientierungen und Interessen (in den vorangehenden Abschnitten auch als ‚Motive‘ behandelt) umzugehen, ist immer eine anspruchsvolle Aufgabe für die Moderation bzw. den Vorsitzenden. Wir haben in diesem Ergebnisbericht gesehen, dass sich leicht Interessengruppen herausbilden können, die mehr gegen- und weniger miteinander arbeiten (z.B. ‚Jung gegen Alt‘ oder ‚Gesellige Aktivitäten‘ gegen ‚aktivierende Seniorenpolitik‘). Hierauf gilt es, frühzeitig zu achten und in der Gesprächsführung zu versuchen, solche Gegensätze zusammenzuführen. Ein Miteinander im gegenseitigen Respekt ist vielfach stärker möglich, als es zunächst den Anschein haben mag.

Es ist aber nicht davon auszugehen, dass gewählte Vorsitzende immer über das für diese Aufgabe notwendige Gespür bzw. die notwendige Erfahrung verfügen. Wichtig erscheint deshalb, den Beirats-Vorsitzenden auf kommunaler wie auf Landesebene die Möglichkeit des Austauschs untereinander zu geben, denn auch die kollegiale Beratung ist in vielen Fällen hilfreich. Darüber hinaus sollten kommunale und Landesebene in ihrer Förderung der Seniorenvertretungen auch die Möglichkeit für themenbezogenes Coaching vorsehen, um Vorsitzende in für sie schwierigen Situationen unterstützen zu können, wenn sie dies wünschen.

4.2 Inhaltliche Arbeit und Strukturanpassung im Konsens

Die inhaltliche Arbeit zu bestimmen, sich Aktivitäten vorzunehmen und zu klären, wer woran arbeitet, ist eine grundlegende Aufgabe für alle Seniorenbeiräte. Die Diskussionen über das jeweilige Arbeitsprogramm und seine Schwerpunkte wird in der Regel zu Beginn einer ‚Legislaturperiode‘, manchmal auch beim Ausscheiden eines alten und der Aufnahme eines neuen Mitgliedes geführt. Anlass für die Diskussion von Arbeitsschwerpunkten kann auch durch neu gesetzte Schwerpunkte in der Seniorenpolitik des Landes ausgelöst werden, ebenso wie durch das Auftauchen neuer Leitkonzepte, etwa des Inklusionskonzeptes.

Im Arbeitsprogramm möchten sich in der Regel alle Mitglieder eines Beirats wiederfinden, junge vielleicht auch mit neueren Ideen und ältere vielleicht mit einem stärkeren Interesse an geselligen Unternehmungen oder umgekehrt. Solange es sich darum handelt, etwas für Senioren zu tun, was diese selbst wünschen, hat jedes Interesse zunächst einmal seine Berechtigung. Dann gilt es aber, die Vorschläge und Wünsche auf ihre Machbarkeit zu prüfen, darauf, wie sie miteinander vereinbart werden können, ob sie den allgemeinen Zielsetzungen des Seniorenbeirats entsprechen und wie sie auch personell umgesetzt werden können.

Zum Arbeitsprogramm gehören aber nicht nur die inhaltlichen Projekte und Vorhaben. Mehrfach wurde darauf hingewiesen, dass Veränderungen der Arbeitsstruktur erforderlich seien, um den Anforderungen an heutige Seniorenbeiräte entsprechen zu können. Das gilt für die regionale Ebene und wurde gleichermaßen vom Vorstand des Landesseniorenrats benannt. Wie beschrieben, sind um diesen Punkt vielfach heftige Auseinandersetzungen geführt worden. Wenn man die vorgetragenen Argumente der beteiligten Seiten und auch die möglicherweise hinter den Ablehnungen stehenden Befürchtungen um die eigene Position im Beirat vergegenwärtigt, kann man eigentlich nur zu folgendem Schluss kommen: Um der Durchsetzung von Senioreninteressen landesweit mehr Kraft und Wirkung zu verleihen, sollten alle Möglichkeiten auch moderner EDV-Techniken genutzt werden.

Diese Schlussfolgerung müsste allen Beteiligten bereits zu dem Zeitpunkt klar vermittelt werden, an dem sie sich für die Mitarbeit im Beirat entscheiden. Andererseits sollte jedem Beiratsmitglied aber auch die Möglichkeit eröffnet werden, sich fehlende Qualifikationen – wie z.B. den Umgang mit EDV – möglichst unkompliziert anzueignen. Frühzeitig angebotene spezielle EDV-Schulungen wären hierfür nützlich.

Aber auch für Beiratsmitglieder, die diesen Schritt nicht gehen wollen, sollte weiterhin ein Platz zur Mitarbeit zur Verfügung stehen. Hilfreich hierzu ist vermutlich, dem Betreffenden eine neue Aufgabe anzubieten, bei der er oder sie ihre sonstigen Qualifikationen auch weiterhin gut zum Einsatz bringen kann. Für diejenigen, die sich dann doch für ein Ausscheiden aus dem Beirat entscheiden, sollte in jedem Fall ein ‚Abschied in Ehren‘ veranstaltet werden. Und vielleicht sollte man, um den Ausstieg nicht so abrupt vollziehen zu müssen, ehemalige Mitglieder auch hin und wieder als Ehrengäste einladen und ihnen die Stellung einer Art ‚Altersratgeber‘ einräumen. Vielleicht fällt es dem einen oder anderen auf diese Weise leichter, sich von einer langjährig wahrgenommenen Aufgabe zu verabschieden und den Platz für jemand mit neuen Ideen und frischer Kraft frei zu machen.

Geeignete neue Bewerber zu finden, sei nicht immer einfach, berichteten die Interviewpartner in dieser Studie. Deshalb habe es sich z.B. bewährt, vor anstehenden Neuwahlen dieses Thema offen im Beirat zu besprechen und dann um passend erscheinende Personen zu ‚werben‘.

4.3 Respektvoller Umgang und Konfliktbewältigung

Die unter 4.1. und 4.2 beschriebenen Prozesse zu ‚managen‘, ist nicht einfach und erfordert eine erfahrene Moderation, in der auf ein Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Positionen geachtet wird und in der ein respektvoller Umgang aller Beteiligten miteinander ein wichtiges Ziel ist. Nun ist es das eine, respektvollen Umgang miteinander zu beschließen. Einem solchen Beschluss wird sich wohl niemand verweigern. Es ist aber etwas ganz anderes, ihn dann auch tatsächlich zu leben und auch bei streitigen Themen umzusetzen. Wie wir gesehen haben und wie uns die Konfliktforscher gelehrt haben, werden oftmals schnell Positionen eingenommen und als einzig ‚gültige‘ behauptet, die von der Gegenseite als Angriff und möglicherweise auch als Abwertung und Diskriminierung wahrgenommen werden. Es ist deshalb zu empfehlen, dass sich Beiräte untereinander auf Kommunikationsregeln verständigen, die diesen respektvollen Umgang zum Inhalt haben. Um ihnen dieses Vorgehen nahezubringen, sollte ein entsprechendes Modul ‚Kommunikationsregeln für respektvollen Umgang‘ in die Schulungen für neue Beiratsmitglieder aufgenommen werden.

Mit einem solchen Regelsystem hätten Vorsitzende von Seniorenbeiräten ein Instrument zur Hand, das ihnen bei der Moderation von Diskussionen hilfreich ist, weil ständig an den gemeinsamen Beschluss erinnert und die Regelverletzung benannt werden kann. Gelingt es den Mitgliedern von Seniorenvertretungen tatsächlich, dauerhaft einen respektvollen Umgang zu pflegen, sollte es deutlich seltener zu konflikthafter Auseinandersetzungen kommen, denn es wird ihnen leichter fallen, Unterschiede untereinander zu akzeptieren und Kompromisse zu finden.

Nun ist es leider aber so, dass auch wenn alle diese ‚konfliktvorbeugenden‘ Maßnahmen getroffen werden, es doch vorkommen wird, dass Konflikte entstehen und auch eskalieren. Für solche Fälle sollte explizit ein Angebot der Konfliktbearbeitung zur Verfügung stehen: Seniorenvertretungen sollten die Möglichkeit haben, in den Fällen, in denen sie ein internes Problem aus eigener Kraft tatsächlich nicht lösen können, aus einem eigens dafür vorgesehenen Fonds Konfliktberatung/Mediation zu beantragen. Zusätzlich sollte eine neutrale Stelle benannt werden, die bei der Beschaffung einer solchen Beratung zur Verfügung steht, so dass die betreffende Person auch von allen Parteien akzeptiert werden kann (es liegt nahe, diesbezüglich das Deutsche Institut für Sozialwirtschaft in Anspruch zu nehmen, das ja bereits beauftragt ist, den Landesseniorenrat zu beraten).

Zum Ende dieser Passage noch ein weiterer wichtiger Hinweis: dem Vorsitz kommt in Sitzungen und Diskussionen eine Leitungs- und Moderationsrolle zu, die konsequent wahrzunehmen ist. Dieser Punkt muss deshalb besonders hervorgehoben werden, da es sich ja bei einer Seniorenvertretung um ein Gremium freiwillig engagierter Personen ohne formale Hierarchie handelt. Teilnehmer in den Gruppendiskussionen haben selbst betont, dass ein Vorsitzender oder eine Vorsitzende zwar kein Weisungsrecht besitzt, wie es in einer Hierarchie möglich ist. Stattdessen käme ihm und ihr aber eine Autorität zu, die sich aus der Wahl zum Vorsitzenden ergibt. Gewählte Vorsitzende sind nämlich ihren Wählern gegenüber verantwortlich, verantwortlich auch gegenüber der Kommune, deren Seniorinnen und Senioren sie

vertreten. Sie tragen damit die volle Verantwortung für das Handeln ihres Seniorenbeirates bzw. des Landessenorenrates und das gibt ihnen die Legitimation, ein bestimmtes Verhalten einzufordern, Entscheidungen zu treffen und Ähnliches. Vorsitzende legen die Tagesordnung fest und setzen Punkte ein, die für die Weiterentwicklung der Arbeit erforderlich sind und beenden Diskussionen, die ihr zuwiderlaufen.

Sie können damit auch – dies ist als ein Beispiel gemeint - auf die Aufgabenverteilung Einfluss nehmen, als sie dazu auffordern, dass die sich Mitglieder bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben untereinander vertreten. Eine solche Vertretungsregelung ist z.B. im Krankheitsfall wichtig, sie sichert die Kontinuität der Aufgabenwahrnehmung und hilft, u.U. plötzlich auftretende Engpässe besser zu meistern.

4.4 Ehrenamt und Professionalität

Abschließend soll noch auf ein Thema eingegangen werden, das zunächst als Widerspruch erscheint. Der ergibt sich aus den Charakteristiken des Ehrenamtes, wie es in einer Seniorenvertretung ausgeübt wird, und der geforderten Professionalität, ohne die auch die ehrenamtliche Arbeit heute nicht leistbar ist. Ehrenamtlich tätige Personen bringen ihre Lebenserfahrung, ihre Berufserfahrung und den festen Willen mit, die Lebensbedingungen für Seniorinnen und Senioren zu verbessern. Hierin und in der Kenntnis der Bedingungen des Alltags liegt ihre Qualifikation. Damit diese Qualifikation zum Tragen kommen kann, müssen sie in ihrer Rolle als ‚Ehrenamtliche‘ bestärkt werden. Wenn es also um eine Forderung nach Professionalisierung geht und sich die erforderlichen Bestandteile dieser Qualifizierung als hilfreich erweisen sollen, dann müssen sie auch Teil des Ehrenamtskonzeptes werden. Der vermeintliche Widerspruch wäre damit aufgelöst.

Die Autoren des Enquete-Berichts ‚Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements‘ (2002) haben diesen Punkt wie folgt beschrieben: „Qualifizierung als zentraler Baustein einer umfassenden Anerkennungskultur knüpft an das Bedürfnis der Engagierten nach Selbstentfaltung, Persönlichkeitsentwicklung und Mitgestaltung an. Die Enquete-Kommission empfiehlt die Weiterentwicklung bereits bestehender und den Ausbau zusätzlicher Angebote und Maßnahmen der Qualifizierung.“ (S.9). Das würde bedeuten, dass Angebote zur Professionalisierung von den ehrenamtlich tätigen Seniorenbeiräten durchaus als Chance gesehen werden können, etwas Neues hinzuzulernen. Viele ‚Ehrenamtler‘ wollen dies ja ausdrücklich. Und die politisch verantwortlichen Stellen, also die Kommunen oder das Land sollten ihrerseits erkennen, dass sie, indem sie Seniorenbeiräte nicht nur einrichten, sondern auch in ihre Weiterbildung investieren – auch finanziell – Zeichen ihrer Anerkennung und Wertschätzung setzen. Ein ausgeweitetes Schulungsprogramm für Seniorenvertretungen in Schleswig-Holstein, das auch Weiterbildungs-, Beratungs- und Coaching-Anteile enthielte, könnte also einen Gewinn für beide Seiten mit sich bringen.

Gleichzeitig könnte es, gestützt durch eine solche Initiative, auch leichter gelingen, Personen für ein Amt in einer der Seniorenvertretungen Schleswig-Holsteins zu interessieren. Schließlich wird es die Aufgabe der nächsten Jahre sein, das Potential für ehrenamtliches Engage-

ment in der älteren Bevölkerung mehr als bisher zu nutzen und damit neue Teilhabe-Möglichkeiten am gesellschaftlichen Geschehen zu bieten.

5 Literatur

Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ 2002, Im Auftrag des Deutschen Bundestags, Drucksache 14/8900

Birtsch, V., Behn, S., Bindel-Kögel, G. (Hg.) (2014): Freiwilligenarbeit gestalten. Anregungen für die ehrenamtliche Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und ihren Familien. Ernst-Reinhardt-Verlag, München

BMFSFJ (2005): Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potentiale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin.

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung3/Pdf-Anlagen/fuenfter-altenbericht,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf>, 01.02.2015

BMFSFJ (2010): Sechster Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Altersbilder in der Gesellschaft. Bericht der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung3/Pdf-Anlagen/bt-drucksache-sechster-altenbericht,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, 01.02.2015

BMFSFJ (2011): Monitor Engagement: Wie und wofür engagieren sich ältere Menschen?

Ausgabe Nr. 4. Berlin. <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Monitor-Engagement-Nr-4,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, 01.02.2015

Braun, J. & Bischoff, St. (1999): Bürgerschaftliches Engagement älterer Menschen: Motive und Aktivitäten. Engagementförderung in Kommunen – Paradigmenwechsel in der offenen Altenarbeit. BMFSFJ Schriftenreihe, Band 184, Kohlhammer Stuttgart

Deutscher Bundestag (2002): Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Drucksache 14/8900. 14. Wahlperiode.

<http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/14/089/1408900.pdf>, 01.02.2015

Gensicke, Th./Geiss, S. (2010): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009, durchgeführt im Auftrag des BMFSFJ, vorgelegt von TNS Infratest. München.

Hepp, G.F. (2001): Wertewandel und bürgerschaftliches Engagement - Perspektiven für die politische Bildung. In: Bundeszentrale für politische Bildung. Aus Politik und Zeitgeschichte (B29, 2001), Bonn. <http://www.bpb.de/apuz/26140/wertewandel-und-buergerschaftliches-engagement-perspektiven-fuer-die-politische-bildung?p=all> 10.01.2015

Meuser, M. & Nagel, U. (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, S. u.a. (Hg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden, 465-479

Montada, L. & Kals, E.: 2013³, Mediation. Psychologische Grundlagen und Perspektiven. Weinheim, Basel

Adresse der Autorin:

Dr. Vera Birtsch

Mediation - Coaching - Beratung

Frauenwirtschaftszentrum Hamburg

Lerchenstrasse 28a, 22767 Hamburg

Tel. 040-46006843

www.mediation-birtsch.de