

Stiftungs STUDIE

Freiwilliges Engagement in Stiftungen

Über den Bundesverband Deutscher Stiftungen

Als unabhängiger Dachverband vertritt der Bundesverband Deutscher Stiftungen die Interessen der Stiftungen in Deutschland. Der größte Stiftungsverband in Europa hat mehr als 3.900 Mitglieder; über Stiftungsverwaltungen sind ihm mehr als 7.000 Stiftungen mitgliedschaftlich verbunden. Damit repräsentiert der Dachverband rund drei Viertel des deutschen Stiftungsvermögens in Höhe von rund 100 Milliarden Euro.

Der Bundesverband Deutscher Stiftungen ist das Kompetenzzentrum der Stiftungen. Unter seinem Dach leistet das Kompetenzzentrum Stiftungsforschung einen wichtigen Beitrag zur praxisnahen Dokumentation und Erforschung des Stiftungswesens in Deutschland.

StiftungsStudie
*Freiwilliges Engagement
in Stiftungen*

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

V.i.S.d.P.:

Prof. Dr. Hans Fleisch, Generalsekretär des
Bundesverbandes Deutscher Stiftungen

Herausgeber:

Bundesverband Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93 | 10117 Berlin
Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -81
www.stiftungen.org
post@stiftungen.org

© Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.
Berlin, März 2015

Gefördert von:

Joachim Herz Stiftung | Langenhorner Chaussee 384 | 22419 Hamburg
Software AG-Stiftung | Am Eichwäldchen 6 | 64297 Darmstadt
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend | Glinkastraße 24 | 10117 Berlin

Autorinnen: Antje Bischoff, Sandra Hagedorn, Roxane Roscher

Lektorat: Andrea Lassalle, Nina Leseberg, Anke Pätsch

Gestaltung: Jörg Scholz, Köln (www.traktorimnetz.de)

Druck: PrintingHouse, USE gGmbH, Berlin

Dieses Produkt wurde klimaneutral gedruckt. Die durch die Herstellung verursachten
Treibhausgasemissionen wurden kompensiert durch Investitionen in ein Klimaprojekt
nach Gold Standard. Das verwendete Papier für den Innenteil ist RecyStar Polar,
hergestellt aus 100 % wiederaufbereiteten Fasern – FSC-zertifiziert.

ISBN (gedruckte Ausgabe): 978-3-941368-69-9
ISBN (E-Book / EPUB): 978-3-941368-70-5

Inhalt

Abstract	4
1. Einleitung	7
Erkenntnisinteresse der Studie	7
Zum Begriff „Freiwilliges Engagement“	8
2. Ergebnisse der Stiftungsbefragungen	11
1. Gründe für die Zusammenarbeit	11
2. Freiwillige gewinnen	13
3. Mit Freiwilligen zusammenarbeiten	18
4. Anerkennung	24
3. Potenziale für die Stiftungsarbeit	31
Empfehlungen für Stiftungen	31
4. Anhang	35
Angaben zur Datenerhebung und -auswertung	35
Anmerkungen und Quellen	38

Für ihren Beitrag zur vorliegenden Studie „Freiwilliges Engagement in Stiftungen“ geht ein besonderer Dank an die Teilnehmenden des StiftungsPanels sowie an die Stiftungsvertreterinnen und -vertreter, die mit ihrem Expertenwissen zur Qualität dieser Studie beigetragen haben. Für ihre Autorinnenbeiträge sei auch Ines Brüggemann, Iris Gietzelt und Stefanie Lachmann ganz herzlich gedankt. Einen herzlichen Dank außerdem an die Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Schlussendlich geht ein herzlicher Dank an die Förderer des StiftungsPanels: die Joachim Herz Stiftung, die Software AG-Stiftung sowie das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Abstract

Auf Grundlage einer Online-Befragung sowie Interviews mit Stiftungsexpertinnen und -experten untersucht die vorliegende Studie freiwilliges Engagement in deutschen Stiftungen. Die überwiegende Mehrzahl der deutschen Stiftungen arbeitet mit Freiwilligen zusammen. Aber was sind die Beweggründe dafür? Welche Bedeutung hat die Anerkennung von Freiwilligen und welcher Formen der Anerkennung bedienen sich Stiftungen? Ein weiterer Fokus dieser Untersuchung liegt auf der praktischen Ebene: Wie finden Stiftungen und Freiwillige zusammen und wie ist die anschließende Zusammenarbeit strukturiert?

Weshalb arbeiten Stiftungen mit Freiwilligen zusammen?

Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen gründet meist auf einer bewussten Entscheidung. Die befragten Stiftungen betonen: Selbst wenn Stiftungen die finanziellen Ressourcen für hauptamtliches Personal hätten, sähen sie freiwillig Engagierte als Bereicherung an und würden nicht auf diese verzichten wollen. Diese Bereicherung sei in vielfältigen Bereichen festzustellen. Die Wirkung der Stiftungsarbeit werde erhöht und zusätzliches Wissen eingebunden.

Auch seitens der Bevölkerung gebe es in einigen Bereichen den starken Wunsch, sich zu engagieren. Die befragten Stiftungen unterstreichen, diesem gerne nachzukommen.

Wie finden Stiftungen und Engagierte zusammen?

Obwohl die Suche nach Freiwilligen von Stiftungen als zeitintensiv beschrieben wird, gibt rund die Hälfte der befragten Stiftungen an, nur wenig Schwierigkeiten zu haben, Engagierte für die Stiftungs- oder die Gremienarbeit zu gewinnen.

Die Suche findet dabei vorwiegend durch direkte Ansprache oder Mundpropaganda statt. Die eigene Homepage sowie Soziale Medien werden hingegen selten genutzt.

Problematisch schätzen Stiftungsvertreterinnen und -vertreter veränderte Zeitressourcen von Freiwilligen ein. So gebe es viele Menschen, die sich engagieren möchten, jedoch keine Zeit hätten, sich dauerhaft zu binden. Eine Chance für Stiftungen können hier Kurzzeitengagements bieten: Konkrete Aufgaben oder Projekte für Engagierte, die in einem klar umrissenen Zeitfenster erledigt werden können.

Wie ist die Zusammenarbeit mit Freiwilligen strukturiert und welche Herausforderungen ergeben sich?

Für die Koordination der Freiwilligen gibt es nur selten eine eigene Personalstelle. Häufig übernehmen die Gremien oder Mitarbeitende diese Aufgabe neben ihrer Haupttätigkeit.

Insgesamt findet die Zusammenarbeit nur selten formalisiert statt: Kaum eine Stiftung orientiert sich beim Erstgespräch an einer Checkliste oder einem Leitfaden. Diejenigen, die solche Instrumente verwenden, sind häufig Bürgerstiftungen. Schriftliche Aufgabenvereinbarungen mit den Freiwilligen werden nur selten getroffen. Lediglich ein Drittel der befragten Stiftungen gibt an, Verabschiedungsrituale zu haben. Bürgerstiftungen sind auch hier Vorreiter: Die Hälfte von ihnen bestätigt, solche Rituale zu haben.

Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit Freiwilligen gibt es vor allem in der Kommunikation. Klare Aufgabenverteilungen und Absprachen können helfen, Probleme zu minimieren. Ferner sollte vor dem Einsatz von Freiwilligen gewährleistet sein, dass alle Mitarbeitenden dahinterstehen, die Engagierten in die Stiftungsarbeit zu integrieren, und dies nicht lediglich dem Wunsch der Leitung entspricht.

Wie steht es um die Wertschätzung der Freiwilligen?

Anerkennungsformen in Stiftungen sind vielfältig und reichen von Aufwandsentschädigungen, Versicherungen, Weiterbildungsmöglichkeiten, Ehrungen bis zu gemeinsamen regelmäßigen Aktivitäten und natürlich dem Nachweis der Tätigkeit. Vor allem Aufwandsentschädigungen und gemeinsame Aktivitäten werden von allen befragten Stiftungen oft genannt. Versicherungen, Fortbildungsmöglichkeiten und Ehrungen sind hingegen besonders häufige Nennungen von Bürgerstiftungen. Für den Großteil der befragten Stiftungen steht jedoch fest: Die alltägliche Wertschätzung der konkreten Arbeit der Freiwilligen und das „Dankeschön dazwischen“ sind oftmals wichtiger als diese formale institutionalisierte Anerkennung.

1

Einleitung

Aktuell arbeiten 64 Prozent¹ der rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts ausschließlich mit freiwillig Engagierten zusammen. Zählt man Stiftungen hinzu, die haupt- und ehrenamtliches Personal haben, sind es sogar 86 Prozent.² Angesichts dieser Zahlen verwundert es kaum, dass drei Viertel der deutschen Stiftungen³ angeben, die Existenz ihrer Organisation werde durch Engagierte gesichert.⁴

Ungefähr ein Drittel der deutschen Bevölkerung ist ehrenamtlich engagiert.⁵ Wenngleich nur 1,9 Prozent dieser Engagierten in Stiftungen tätig sind,⁶ sind Stiftungen – bezogen auf Organisationen des Dritten Sektors – „die zweitwichtigste Rechtsform, in der sich ehrenamtliches Engagement bündelt“.⁷ Mehr Engagements werden lediglich in Vereinen geleistet.⁸

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Veröffentlichungen zum freiwilligen Engagement im Allgemeinen, bisher liegen jedoch nur wenige Studien vor, die das freiwillige Engagement im Stiftungsbereich in den Blick nehmen. In organisationsbezogenen Untersuchungen zum Engagement wird häufig nur teilweise zwischen verschiedenen Non-Profit-Organisationen (Vereine, Verbände, Stiftungen, gGmbHs, Genossenschaften) unterschieden.

Erkenntnisinteresse der Studie

Freiwillige sind für viele Stiftungen von großer Bedeutung. Jedoch sagen die genannten Zahlen nichts darüber aus, weshalb Stiftungen mit Freiwilligen zusammenarbeiten. Geht es um reine Kosteneffizienz? Liegt es daran, dass es viele kleine Stiftungen⁹ gibt, die sich hauptamtliches Personal nicht leisten können? Oder gibt es auch Stiftungen, die sich ganz bewusst für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen entscheiden?

Da solche „Warum“-Fragen mit standardisierten Fragebögen schlecht zu erfassen sind, sah das Design der vorliegenden Studie neben einer Onlinebefragung die Durchführung von Experteninterviews vor. Mit diesen sollte überprüft werden, ob es verschiedene Strategien und Beweggründe für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen gibt.

Arbeitet eine Stiftung mit Freiwilligen zusammen, stellt sich ferner die Frage: Wie wird die praktische Zusammenarbeit strukturiert? Gibt es spezifische Vorgehensweisen, wie Stiftungen Freiwillige gewinnen? Wie formalisiert erfolgt die Zusammenarbeit? Und inwieweit findet eine Diskussion zum Thema Anerkennung statt?

Ziel der Studie war die Erfassung des Status Quo der Freiwilligenarbeit im Stiftungsbereich. Darüber hinaus sollten mögliche Verbesserungspotenziale für Stiftungen identifiziert werden.

Die im Folgenden dargelegten Ergebnisse rekurren auf einer Organisationsbefragung unter Stiftungen. Weder die Ebene des Individuums, also der freiwillig Engagierten, noch die Zivilgesellschaft insgesamt waren Gegenstand der Untersuchung.

Befragt wurden Stiftungen, die sowohl mit hauptamtlichen Mitarbeitenden als auch mit freiwillig Engagierten zusammenarbeiten sowie Stiftungen, die ausschließlich mit freiwillig Engagierten arbeiten.

Zusammengefasst liegen folgende Fragen der Studie zugrunde:

- 1 Gründe für die Zusammenarbeit:** Weshalb arbeiten Stiftungen mit Freiwilligen zusammen?
- 2 Freiwillige gewinnen:** Wie finden Stiftungen und Engagierte zusammen? Gibt es Schwierigkeiten bei der Suche?
- 3 Mit Freiwilligen zusammenarbeiten:** Wie ist die Zusammenarbeit strukturiert? Welche Herausforderungen ergeben sich?
- 4 Anerkennung:** Wie steht es um die Wertschätzung der Freiwilligen?

Zum Begriff „Freiwilliges Engagement“

Freiwilliges und bürgerschaftliches Engagement, Volunteering, Freiwilligenarbeit, altes und neues Ehrenamt – dies sind nur einige Beispiele einer umfangreichen Begriffsvielfalt im Engagementbereich. In der Literatur finden sich verschiedene Meinungen zur Bedeutung dieser Vielfalt. Einige Autorinnen und Autoren gehen davon aus, dass die verschiedenen Begriffe alle dasselbe Phänomen beschreiben, andere sind der Ansicht, es handle sich dabei um unterschiedliche Konzepte, die solch einen Begriffsreichtum rechtfertigen. Insgesamt zeigt sich häufig eine gewisse Konfusion aufgrund fehlender Trennschärfe der unterschiedlichen Bezeichnungen.¹⁰

In der vorliegenden Studie finden vorwiegend die Begriffe „freiwilliges Engagement“, und „Freiwillige“ Verwendung. Dies hat verschiedene Gründe:

In jüngster Zeit wird in wissenschaftlichen und politischen Diskussionen am häufigsten der Begriff „bürgerschaftliches Engagement“ benutzt, der durch die Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ geprägt wurde. Definiert wird das bürgerschaftliche Engagement hier als „freiwillig, nicht auf materiellen Gewinn gerichtet, gemeinwohlorientiert, öffentlich bzw. findet im öffentlichen Raum statt und wird in der Regel gemeinschaftlich/kooperativ ausgeübt“¹¹. Bürgerschaftliches Engagement soll sich vom Begriff des Ehrenamtes abgrenzen, welches nach der Enquete-Kommission aus einer Tradition entstanden ist, die stärker auf formalisierte Formen des Engagements abzielt.¹² Bürgerschaftliches Engagement gehe darüber hinaus und beziehe weitere Engagementformen ein.¹³

Der Begriff „freiwilliges Engagement“ hingegen „ist mit dem bürgerschaftlichen Engagement weitgehend identisch“¹⁴. Lediglich wenn es um eine bürgerliche Pflicht gehe, wie beispielsweise die Berufung von Schöffen, könne nicht von freiwilligem Engagement gesprochen werden, da dieses nicht auf Freiwilligkeit fuße.¹⁵

Der Begriff des freiwilligen Engagements wird zum Beispiel im Freiwilligensurvey des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend verwendet. Die Definition des Begriffes bezieht sich hierbei auf dieselben Kriterien wie beim bürgerschaftlichen Engagement.¹⁶ Dieser Befund verweist darauf, dass „auf der wissenschaftlichen Verwendungsebene [,] ganz offensichtlich keinerlei Unterschiede zwischen bürgerschaftlichem Engagement und freiwilligem Engagement gemacht werden“¹⁷.

Es lässt sich also festhalten, dass bürgerschaftliches Engagement über den Begriff des Ehrenamtes hinausgehen soll, weil es auch weniger formalisierte Engagementformen beinhaltet. Zudem wird der Begriff in weiten Teilen äquivalent zum freiwilligen Engagement verwendet.

Soweit die Diskussionen auf wissenschaftlicher Ebene. Doch wie sieht es in der Praxis aus? Welche Begriffe nutzen Engagierte, wenn sie ihr Selbstverständnis beschreiben? Die Ergebnisse des Freiwilligensurveys aus dem Jahre 2009 geben hierauf eine Antwort: Auf die Frage „Wie würden Sie diese Tätigkeit [das Engagement] insgesamt charakterisieren? Welcher der folgenden Begriffe passt am besten?“ nennt die Mehrheit, nämlich 42 Prozent, die „Freiwilligenarbeit“. Mit 35 Prozent wird ebenfalls sehr häufig das „Ehrenamt“ ausgewählt. 9 Prozent nennen „Bürgerschaftliches Engagement“, 8 Prozent „Initiativen- oder Projektarbeit“, 4 Prozent „Nebenberuf“ und 2 Prozent die „Selbsthilfe“.¹⁸ Engagierte sehen sich in ihrem Selbstverständnis demnach größtenteils in der Freiwilligenarbeit und im Ehrenamt verortet. Bürgerschaftliches Engagement scheint hingegen nur von sehr wenigen Engagierten zur Selbstbeschreibung herangezogen zu werden. Eine Befragung für den StiftungsReport „Engagement kennt kein Alter“ zeigt zudem, dass die Begriffe „Freiwilliges Engagement“, „Ehrenamt“ und „freiwillige Tätigkeit“ als sympathischer eingeschätzt werden als der Begriff „bürgerschaftliches Engagement“.¹⁹

Diese Selbstbeschreibungen der Freiwilligen unterstützen die Einschätzung, dass es sich bei der Vielzahl an Begriffen um wissenschaftliche Diskussionen handelt, wobei „weite Teile der Praxis diese Debatte weder verfolgen, noch sich der begrifflichen Ausdifferenzierung anschließen“²⁰.

Um dem Selbstverständnis der in der Praxis arbeitenden Freiwilligen sowie den mit Freiwilligen arbeitenden Stiftungsvertreterinnen und -vertretern gerecht zu werden, wird in der vorliegenden Untersuchung eine pragmatische Begriffsauswahl getroffen und vorwiegend der Begriff „freiwilliges Engagement“ verwendet.

„Freiwilliges Engagement“ beinhaltet dabei drei Aspekte: „Freiwilligkeit, Gemeinwohlorientierung und Unentgeltlichkeit.“²¹

Obgleich scheinbare Einigkeit über diese drei Merkmale besteht, ist doch zu betonen, dass es hierbei viele Grauzonen gibt, wie das eingangs genannte Beispiel der Schöffen zeigt. Letztlich schließen sich vor allem beim Aspekt der Unentgeltlichkeit Diskussionen an, ob eine Aufwandsentschädigung oder die Auslage von Ausgaben noch als unentgeltlich gelten kann und soll. In unserer Befragung gelten auch diejenigen als freiwillig engagiert, die eine Aufwandsentschädigung erhalten.

2

Die Ergebnisse der Stiftungsbefragungen

1 Gründe für die Zusammenarbeit: Weshalb arbeiten Stiftungen mit Freiwilligen zusammen?

Um zu verstehen, weshalb 86 Prozent²² der rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts mit Freiwilligen arbeiten, wurde in den Experteninterviews nach den zugrunde liegenden Motiven gefragt.

Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen ist häufig eine bewusste Entscheidung

Für die Interviewten sind Freiwillige nicht nur „wichtige Multiplikatoren“²³ und eine „wahnsinnige Hilfe“, sondern auch „essenziell wichtig“. Ohne freiwillige Helferinnen und Helfer könnte die Stiftungslandschaft wahrscheinlich nicht kontinuierlich wachsen²⁴ und wäre um einige Stiftungen ärmer:

„Also die Stiftung würde es nicht geben, gäbe es kein freiwilliges Engagement.“

Zudem haben fast drei Viertel aller Stiftungen bürgerlichen Rechts ein Kapital von unter 1 Mio. Euro.²⁵ Dass diese sich nur selten hauptamtliches Personal leisten können, ist naheliegend. Doch liegt es tatsächlich an fehlenden finanziellen Mitteln, dass die Mehrheit der Stiftungen mit Freiwilligen zusammenarbeitet? Mitnichten, denn insgesamt zeigen die Interviews, dass die Entscheidung für eine Zusammenarbeit bewusst getroffen wird. Die Auswertung der Interviews ergibt auch: Nicht

alle Stiftungen sind auf Freiwillige angewiesen, manche Arbeitsbereiche könnten ohne sie „schlanker gehalten werden“. Zudem beinhaltet die Einarbeitung und Betreuung von freiwillig Engagierten oft einen Mehraufwand, der nicht immer durch eine gesonderte Personalstelle abgedeckt werden kann. Ungeachtet dessen werden Freiwillige als „Bereicherung von großer Bedeutung“ wahrgenommen und viele der interviewten Stiftungen möchten nicht auf diese verzichten. Die Freiwilligen tragen „fachlichen Input“ und einen „Blick von außen“ in die Stiftung hinein und befördern eine bestimmte Organisationskultur, die nicht davon geprägt ist, dass „Menschen agieren, weil sie Geld dafür bekommen“, sondern weil sie sich in diesem Bereich oder Projekt bewusst engagieren wollen.

Die Gründe, Freiwillige in die Stiftungsarbeit oder die Stiftungsprojekte einzubeziehen, sind dabei vielfältig und müssen vor dem Hintergrund einer heterogenen Stiftungslandschaft betrachtet werden. Manche Stiftungen arbeiten bereits lange mit Freiwilligen zusammen, andere beginnen damit erst. Einige Stiftungen bestehen aus einer hauptamtlichen Struktur und sehen Freiwillige als Ergänzung an, andere werden von einer ehrenamtlichen Struktur getragen.

In den Interviews haben sich verschiedene Gründe der Zusammenarbeit herauskristallisiert, die auf der folgenden Seite exemplarisch dargestellt werden. Dabei handelt es sich um idealtypische Verallgemeinerungen, die der Systematisierung dienen.²⁶

Gründe der Zusammenarbeit aus Sicht der Interviewten

Die Stiftung bestand bei ihrer Gründung nur aus freiwilligen Mitarbeitenden.

Manche Stiftungen haben diesen rein ehrenamtlichen Aufbau beibehalten, was an fehlenden Ressourcen liegen kann, aber auch daran, dass die Stiftung lediglich vom Engagement des Stifters oder der Stifterin getragen wird.

Einige der Interviewten haben dagegen angegeben, dass die Stiftung zu einer hybriden Struktur mit haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden übergegangen ist, jedoch bewusst daran festhält, mit Freiwilligen zusammenzuarbeiten.

Freiwilliges Engagement soll nach innen und außen vertreten werden.

Die Stiftung fördert freiwilliges Engagement. Dies soll sich auch in der Praxis der Stiftungsarbeit widerspiegeln. Deshalb ist freiwilliges Engagement nicht nur in vielen Konzepten und Projekten der Stiftung bereits angelegt, sondern freiwillig Engagierte können und sollen direkt in der Stiftung mitarbeiten.

Gelder für Hauptamtliche fehlen.

Vor allem kleine Stiftungen mit geringem Kapital verfügen nicht immer über die Mittel, hauptamtliche Stellen zu schaffen. Gleichzeitig gibt es Projekte, die ohne das Engagement Freiwilliger gar nicht bestünden.

Freiwillig Engagierte fragen Themen stark nach.

Insbesondere gesellschaftlich relevante und aktuelle Themen wecken den Wunsch zum Engagement: „Bei uns melden sich viele Ehrenamtliche, die gerne mitarbeiten wollen, weil sie für die nächste Generation oder weil sie für das Bildungssystem was tun wollen. Der Wunsch auf Seiten derjenigen, die sich engagieren wollen, ist eben auch da.“

Wirkung und Qualität der Stiftungsarbeit werden vergrößert.

Engagierte „berichten über die Arbeit der Stiftung und sind so kleine Ankerplätze in der Gesellschaft und Brückenbauer, weil sie eben auch in ihrem Bekanntenkreis über die Arbeit hier berichten.“ So können Ehrenamtliche dabei helfen, ein Bewusstsein für spezielle Themen wie beispielsweise Inklusion oder Behinderung zu schaffen. Sie fungieren als Multiplikatoren und tragen den Stiftungsgedanken in die Gesellschaft. Zudem bringen sie verschiedene gesellschaftliche Gruppen zusammen. Freiwillig Engagierte können beispielsweise in einem Projekt für Kinder oder Jugendliche dabei helfen, einen generationsübergreifenden Dialog zu initiieren und zu unterstützen.

Freiwillige erfüllen zudem oft Aufgaben, die über diejenigen der Hauptamtlichen hinausgehen. Sie „entlasten die Hauptamtlichen“ und bereichern die Stiftungsarbeit: „Ehrenamt ist was Zusätzliches, was eine zusätzliche Qualität reinbringt. Kuchen mit Sahne schmeckt besser als Kuchen ohne Sahne.“ Auch die unterschiedlichen und vielfältigen Qualifikationen, welche die Engagierten mit sich bringen, stellen eine mögliche Quelle der Qualitätssteigerung dar: „Das ist echt eine Ressource, das ist ja der Blick von außen, wir sind ja alle schon betriebsblind, aber wenn ein Ehrenamtler kommt und sagt ‚Also das und das ist mir aufgefallen, das ist doch völlig unlogisch!‘ – das ist manchmal wirklich sehr viel wert.“

Auf einen Blick

- Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen erfolgt aus verschiedenen Gründen, die selten aus der Not heraus entstanden sind. Vielmehr handelt es sich meist um bewusste Entscheidungen.
- Selbst wenn Stiftungen die finanziellen Ressourcen für hauptamtliches Personal hätten, sehen sie freiwillig Engagierte als Bereicherung an und würden nicht auf diese verzichten.
- Gründe für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen sind dabei vielfältig. Einerseits können Stiftungen so ihre Wirkung erhöhen und zusätzliches Wissen einbinden, andererseits gibt es auch seitens der Bevölkerung einen starken Wunsch, sich zu engagieren.

2 Freiwillige gewinnen: Wie finden Stiftungen und Engagierte zusammen? Gibt es Schwierigkeiten bei der Suche?

Neben den Gründen der Zusammenarbeit liegt ein weiterer Fokus dieser Studie auf der praktischen Frage, wie Freiwillige gewonnen werden. Hierzu wurden die Teilnehmenden der Onlinebefragung sowie die Interviewten gefragt, wie sie Freiwillige gewinnen und welche Schwierigkeiten sich dabei ergeben. Wie schwer fällt es Stiftungen tatsächlich, Engagierte zu finden? Und gibt es neue Engagementformen, wie beispielsweise Kurzzeitengagement, die für Stiftungen interessant sein können?

Gezielte Ansprache und Mundpropaganda führen Freiwillige zu Stiftungen

Die Ergebnisse der Onlinebefragung legen nahe, dass die befragten Stiftungen vorwiegend in ihrem näheren Umfeld nach Freiwilligen suchen. Ein Großteil spricht gezielt Freiwillige an oder gewinnt diese durch Mundpropaganda bereits Engagierter.

Direkt angesprochen werden dabei häufig Personen, die bereits hauptamtlich in der Stiftung gearbeitet haben, also mit der Organisation vertraut sind. Aber auch Personen, die sich schon einmal temporär in der Stiftung engagiert haben, befinden sich im Blickfeld der Stiftungsmitarbeitenden, wie die Interviews ergaben. Dabei sei nicht immer die Qualifikation ausschlaggebend, entscheidender sei die Motivation:

„In der Regel steht eigentlich im Vordergrund, ob sich jemand motiviert fühlt.“

Häufig lautet das Motto der Stiftungen:

„Jeder kann helfen, es muss einfach nur für jeden das Passende gefunden werden.“

Bei der Gewinnung von Freiwilligen sind auch Hürden zu überwinden, wie die Interviewten berichten. So benötige es manchmal etwas Zeit, bis Freiwillige ihren Weg zur Stiftung finden: *„Man braucht halt einen etwas längeren Atem, es ist nicht unbedingt so, dass auf einen Schlag viele Rückmeldungen kommen. Es ist eher so, dass sich peu à peu jemand meldet. Das heißt, da muss man schon ein bisschen Zeit einkalkulieren.“* Deshalb sollte mit der Suche auch „nicht gewartet werden, bis jemand geht, da die Suche dauern kann“.


Abb. 1: Auf der Suche nach Freiwilligen? Ohne direkte Ansprache geht es nicht


Über 80 Prozent der Befragten sprechen gezielt einzelne Personen an, um Freiwillige für ihre Stiftung zu gewinnen. Nur etwas über 10 Prozent haben angegeben, diesbezüglich mit Freiwilligenagenturen zusammenzuarbeiten. Soziale Medien spielen bislang eine untergeordnete Rolle.

Wie gewinnt die Stiftung freiwillig Engagierte?

(Mehrfachantworten möglich, n = 170)


Prozent 20 30 40 50 60 70 80 90 100


Gezielte Ansprache einzelner Personen (aus dem Bekanntenkreis, Unternehmen, Stadtverwaltung etc.)
 80,6

Durch Personen, die sich bereits in der Stiftung engagieren und in ihrem Bekanntenkreis davon erzählen (Mundpropaganda)
 62,9

Aufruf zum Engagement auf der Homepage der Stiftung
 17,6

Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen und/oder Ehrenamtsbörsen
 10,6

Aufruf zum Engagement über Soziale Medien (Facebook etc.)
 5,3

Schalten von Anzeigen in Printmedien
 3,5

Anderes
 14,1

Überdies ist es nicht immer leicht, die richtige Aufgabe für Freiwillige zu finden:

„Die Schwierigkeit ist, glaube ich, herauszufinden: Was möchte jemand, der sich engagiert? Also wirklich den Platz zu finden, wo die Person sich wohlfühlt.“

Auch eine zu konkrete Vorstellung kann ungünstig sein:

„Wenn sie sowas Spezifisches im Kopf haben, was ganz Spezielles machen wollen, ist es manchmal schwierig, Einsatzstellen zu finden.“

Schlussendlich kann es problematisch werden, wenn die Stiftung das Gefühl hat, dass der an einem Engagement Interessierte nicht zur Stiftung passt:

„Ich denke eine Schwierigkeit ist, dass man gucken muss, dass man die Leute nicht vor den Kopf stößt, wenn man was ablehnt. Also viele Leute kommen so über-engagiert und übermotiviert und es gibt aber natürlich auch immer Leute, wo man merkt, da hab ich eigentlich das Gefühl, das passt nicht so gut oder die brauchen eigentlich was anderes und das dann so zu vermitteln, dass man eben nicht die Leute brüskiert, so nach dem Motto, ja die haben das noch nicht mal nötig, wenn ich umsonst was machen will. Da muss man natürlich schon vorsichtig sein.“

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Onlinebefragung: Potenziell Freiwillige werden vorwiegend über die direkte Ansprache gewonnen. Eine weitere Chance könnte für Stiftungen darin liegen, auf ihrer Homepage auf ein mögliches Engagement hinzuweisen. Dies wird bisher nur von wenigen der befragten Stiftungen genutzt. Auch die Zusammenarbeit mit Ehrenamtsagenturen und der Einsatz Sozialer Medien sind bisher selten, könnten jedoch für viele Stiftungen weitere Möglichkeiten zur Gewinnung von Freiwilligen bieten. Vor allem die Kontinuität der Suche scheint wichtig zu sein, da es teilweise dauert, bis sich Freiwillige finden.

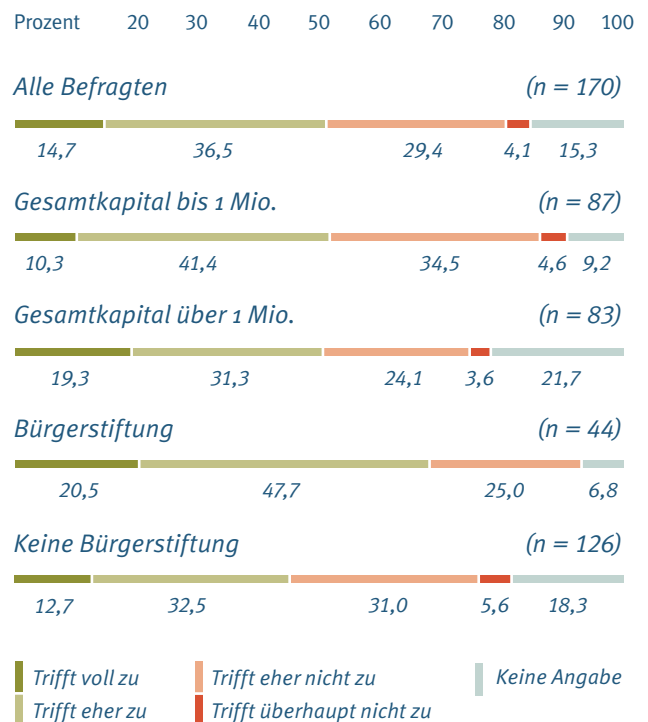
Was ist dran an der „Ehrenamtskrise“?

In der Onlinebefragung sollten die Stiftungsvertreterinnen und -vertreter einschätzen, wie schwer es ihnen falle, neue Freiwillige zu gewinnen. Differenziert wurde dabei zwischen Freiwilligen, die direkt in der Stiftung oder den Stiftungsprojekten mitarbeiten und Freiwilligen, die sich in den Gremien der Stiftung engagieren. Insgesamt gaben mehr Stiftungen an, dass sie kaum Schwierigkeiten haben, neue Freiwillige zu finden, als dass Stiftungen angaben, dass sie damit Probleme haben. Bürgerstiftungen fällt es sogar noch etwas leichter, Freiwillige für die Mitarbeit in der Stiftung zu finden, als anderen Stiftungsformen.

Abb. 2a: Die Mehrheit der befragten Stiftungen findet genügend Freiwillige

Bürgerstiftungen fällt es leichter als anderen Stiftungen, Mitstreiterinnen und Mitstreiter ausfindig zu machen. Auf die Frage, ob sie ausreichend freiwillig Engagierte gewinnen können, antworten knapp 70 Prozent der Bürgerstiftungen mit „Trifft voll zu“ oder „Trifft eher zu“. Der Unterschied zwischen den beiden Stiftungsgruppen ist signifikant. Obwohl kein signifikanter Unterschied zwischen kleinen und großen Stiftungen besteht, lässt sich doch eine Tendenz erkennen, dass kleine Stiftungen häufiger „Trifft eher nicht zu“ oder „Trifft überhaupt nicht zu“ angekreuzt haben.²⁷

Wir können ausreichend freiwillig Engagierte für die Mitarbeit in der Stiftung (ausgenommen die Gremien) und/oder für Stiftungsprojekte gewinnen.

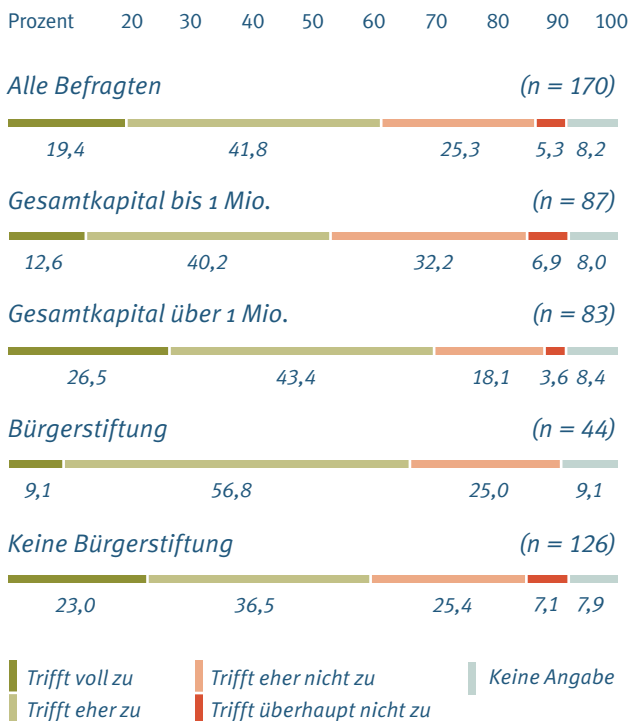


Die Mehrheit der befragten Stiftungen gibt an, dass es ihnen leicht falle, Engagierte für die Gremien zu finden. Die Ergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass dies für große Stiftungen²⁸ noch etwas leichter ist als für kleine. Umgekehrt kann für die knapp 40 Prozent kleinen Stiftungen, denen es schwer fällt, freiwillige Gremienmitglieder zu rekrutieren, ein solcher Engpass durchaus zu einem gravierenden Problem werden. Dann kann auch die Lebensfähigkeit einer Stiftung auf dem Spiel stehen.²⁹

Abb. 2b: Gremienmitglieder zu gewinnen, scheint vordergründig nicht so schwer zu sein

Rund 60 Prozent der Befragten meinen, dass es ihnen leicht oder eher leicht falle, Gremienmitglieder zu finden. Bei großen Stiftungen steigt dieser Anteil sogar auf knapp 70 Prozent an. Sie unterscheiden sich in ihrer Einschätzung signifikant von kleinen Stiftungen. Ob eine Stiftung eine Bürgerstiftung ist, scheint hingegen keinen Einfluss darauf zu haben, wie leicht es fällt, Gremienmitglieder zu finden. Hier zeigen sich keine signifikanten Unterschiede.³⁰

Es fällt uns leicht, freiwillig Engagierte für die Gremien (Vorstand, Beirat etc.) und die Geschäftsführung zu finden.



Wenn auch die Mehrzahl der befragten Stiftungen wenig Schwierigkeiten damit hat, Freiwillige zu gewinnen, sind selbstverständlich nicht alle Stiftungen in der glücklichen Lage, sich vor Anfragen potenzieller Freiwilliger kaum retten zu können. Die befragten Expertinnen und Experten wiesen darauf hin, dass die Gewinnung neuer Freiwilliger mit einem erheblichen Aufwand verbunden sei:

„Es erfordert schon sehr viel Engagement, weil wir letztendlich ja sehr viele Organisationen haben, die gerne freiwillige Helfer und Helferinnen haben möchten.“

Einen zunehmenden Konkurrenzkampf um Freiwillige diagnostizieren auch andere Untersuchungen.³¹ Zwar berichten Organisationen des Dritten Sektors „eher von gestiegenen als von gesunkenen Mitglieder- und Engagiertenzahlen“³², jedoch sei es „zu einem beträchtlichen Wachstum zivilgesellschaftlicher Strukturen gekommen“³³. Stiftungen sehen sich somit ebenfalls der Problematik ausgesetzt, mit anderen Organisationen um Freiwillige zu konkurrieren. Neue Engagementformen, wie beispielsweise projekt- oder aktionsgebundene Einsätze können hierbei für Stiftungen interessant werden.

Kurzzeitengagements: Eine Chance für Stiftungen?

Neben langfristigem Engagement, wie beispielsweise in der Gremienarbeit, gibt es auch Einsätze, die auf einzelne Aktionen oder kurzfristige Projekte beschränkt sind. Aufgrund veränderter Biografieverläufe und höherer geografischer Flexibilität ist es naheliegend, dass diese Art des Engagements für Stiftungen zukünftig interessanter werden kann.

In den Experteninterviews gab es zu temporärem Engagement verschiedene Rückmeldungen. Einige Interviewte suchen bereits explizit nach Personen, die sich nur kurzfristig in die Stiftungsarbeit einbringen:

„Wir nutzen ganz gezielt Ehrenamtliche und Freiwillige für Einmaleinsätze, weil das nochmal eine ganz andere Klientel ist und sich das sehr bewährt hat. Wir machen mehrere große Feste im Jahr mit mehreren hundert Besuchern und dafür werbe ich dann gezielt nochmal Ehrenamtliche, die wirklich nur bei diesem Fest mithelfen.“

„Es gibt zunehmend auch jüngere Leute, die aus ihrer Biografie heraus sagen okay, ich hab jetzt ein halbes Jahr Zeit, weil ich gerade beispielsweise eine Umschulung mache und würde jetzt gerne ehrenamtlich tätig sein. Da ist aber dann klar, in einem halben oder einem Jahr sind die auch wieder weg.“

„Wenn Sie sich heutige Erwerbsbiografien ansehen, dann ist ein Engagement häufig gefragt, was eher projektbezogen ist, also kurzfristig.“

Die Expertinnen und Experten berichten auch, dass es häufig recht leicht sei, für Einmaleinsätze Freiwillige zu finden, und dass darin ein hohes Potenzial für Stiftungen liege:

„Einzelne Aktionen und Kurzzeitsachen sind immer gut zu vermitteln. Also zum Beispiel für eigene Aktionstage brauchen wir jetzt jemanden, der mit fotografiert oder sowas. Sowas kann man ganz gut finden, also was ein überschaubarer Aufgabenbereich und auch eine überschaubare Zeit ist, ist gut zu vermitteln.“

Jedoch seien nicht alle Stiftungen auf Kurzzeitengagement vorbereitet und müssten zunächst Angebote schaffen:

„Dieses Um-die-Ecke-denken, das ist zum Beispiel auch was, was vielen sozialen Organisationen noch schwerfällt. Also Projekte zu schaffen, wo man einmal teilnehmen kann.“

Natürlich sei dies nicht immer ganz leicht und selbstverständlich abhängig von der Organisation, aber vor allem kleine Aufgaben könnten gut vermittelt werden:

„Und ich finde, da müssen vor allen Dingen – was schwer ist –, aber da müssen die Organisationen umdenken, dass sie die Anderen mit weniger Zeitbudget und Festlegung einbinden. Und das ist halt ein Ressourcen-Problem. Die brauchen trotzdem eine Einarbeitung und Betreuung und sind dann vielleicht nach drei Wochen wieder weg. Aber Manche kommen ja auch wieder. Trotzdem muss man das irgendwie so organisieren, dass sie der Organisation was bringen. Also dass man kleinere Pakete packt. Wir versuchen dem auch Rechnung zu tragen, indem wir zum Beispiel sagen ‚Wir brauchen jetzt Leute zum Flyer verteilen‘ – kein Thema, finden wir immer welche! Oder wir brauchen mal jemanden, der ein bisschen Datenbank-Pflege macht, für zwei Monate. Findet man auch jemanden! Also dass man einfach kleinere Pakete schnürt und dann immer guckt, ob derjenige dann weitermachen will oder nicht.“

„Also mein bestes Beispiel ist immer das Sommerfest. An den Ständen müssen nicht ihre ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter stehen. Die Brötchen kann auch jemand verkaufen, der ihre Einrichtung überhaupt nicht kennt.“

Alles in allem stellt Kurzzeitengagement nach Meinung der Stiftungsexpertinnen und -experten eine gute Möglichkeit dar, auch die Personen in die Stiftungsarbeit einzubeziehen, die sich nicht längerfristig binden können oder wollen. Temporäres Engagement kann zudem zu einem längerfristigen Engagement führen, wie die Interviewten berichten. Auch gibt es Freiwillige, die sich immer wieder für die Stiftung, jedoch nur für einzelne Aktionen oder Projekte, gewinnen lassen.

Auf einen Blick

- Freiwillige werden vor allem durch gezielte Ansprache oder durch Mundpropaganda gewonnen.
- Die Gewinnung von Freiwilligen stellt sich häufig als zeitintensiv heraus und erfordert nicht selten eine kontinuierliche Suche.
- Dennoch gibt über die Hälfte der befragten Stiftungen an, insgesamt kaum Schwierigkeiten zu haben, Engagierte für die Stiftungs- oder die Gremienarbeit zu gewinnen.
- Kurzzeitengagement kann für Stiftungen eine gute Möglichkeit bieten, um neue Freiwillige zu akquirieren, die sich gerne engagieren möchten, jedoch nicht über dauerhafte zeitliche Ressourcen verfügen.

Kurzzeitengagement liegt im Trend

von Ines Brüggemann, Koordinatorin Öffentlichkeitsarbeit, Stiftung Gute-Tat.de

Die gemeinnützige Stiftung Gute-Tat verfolgt das Ziel, Menschen, die sich engagieren möchten, über das Internet mit gemeinnützigen Organisationen zusammenzubringen. Wir beraten interessierte Menschen, um gemeinsam das richtige Projekt zu finden, und stehen weiterhin als Ansprechpartner für beide Seiten bereit.

Unsere Erfahrungen mit den inzwischen 15.000 Freiwilligen, die sich über uns für ein Ehrenamt registriert haben, zeigen, dass sich die Zeiten geändert haben: Das Engagement heute ist kurzfristiger, unverbindlicher und jünger.

Bestätigt sehen wir diese Entwicklung durch die wachsende Beliebtheit unserer Initiative für Kurzzeitengagement „Heute ein Engel“. Diese Kurzzeit-Einsätze erlauben es, schnell und unbürokratisch zu helfen und dabei zeitlich unabhängig zu bleiben. Ein paar Stunden, ein Wochenende oder für einen festgelegten Projektzeitraum – helfen ohne kontinuierliche Verpflichtung. Insbesondere junge Menschen (ein Drittel der über Gute-Tat registrierten Ehrenamtlichen ist unter 30 Jahre) oder Berufstätige, denen durch ihr Studium oder ihren Job wenig Zeit zur Verfügung steht, haben dadurch die Möglichkeit, ein Engagement nach ihrem individuellen Zeitfenster auszusuchen, und schrecken nicht sofort vor dem Zeitumfang, den ein regelmäßiges Engagement verlangt, zurück.

Nutzen Sie als Stiftung die Vorteile, die das Kurzzeit-Ehrenamt als Einstiegsangebot bietet und modernisieren Sie Ihr Angebot:

Bieten Sie zeitlich beschränkte Engagementmöglichkeiten an.

Überlegen Sie, welche Aufgaben in kleinere Pakete geschnürt werden können. Suchen Sie nach einem Ehrenamtlichen oder einer Ehrenamtlichen, der oder die die gesamte Öffentlichkeitsarbeit übernimmt, oder hilft es bereits, wenn jemand professionell einen Flyer für Ihre Stiftung entwirft? Einige Bürotätigkeiten müssen nur einmal wöchentlich für einige Stunden übernommen werden und Veranstaltungen können oft durch einen Einmaleinsatz unterstützt werden. Auch handwerkliche Aufgaben, EDV- und Internettätigkeiten oder das Planen von Aktionen können in zeitlich umrissene Projekte gepackt werden.

Bieten Sie unterschiedliche Engagementmöglichkeiten an.

Ihre Stiftung bereitet ein größeres Mailing vor und braucht jemanden, der Briefe eintütet? Sie wollen sich stärker dem systematischen Fundraising widmen, haben allerdings nicht das nötige Wissen hierzu? Suchen Sie gezielt nach Personen, die Ihnen einige Stunden für das Eintüten der Briefe oder einen Tag für einen Workshop zum Fundraising schenken. So bieten Sie nicht nur verschiedene Zeitumfänge an, sondern verteilen auch Aufgaben auf unterschiedliche Personen.

Geben Sie beiden Seiten Zeit, damit sich Umfang und Intensität des Engagements entwickeln können.

Ein Vorteil von Kurzzeitengagements ist der relativ niedrighschwellige Einstieg in ein Ehrenamt, der einer Art „Schnupperengagement“ gleicht – so können sich beide Seiten erst einmal unverbindlich kennenlernen, bevor sie sich binden.

Da immer mehr Ehrenamtliche spontan und kurzfristig etwas machen wollen, lohnt es sich, darüber hinaus einen Pool mit Ehrenamtlichen aufzubauen. Dadurch haben Sie bei Bedarf einen schnellen Zugriff auf Ehrenamtliche mit speziellen Fähigkeiten.

Schaffen Sie vielfältige Kontaktmöglichkeiten, indem Sie Ehrenamtliche in Kurzzeit-Einsätze einbinden.

3 Mit Freiwilligen zusammenarbeiten: Wie ist die Zusammenarbeit strukturiert? Welche Herausforderungen ergeben sich?

Die Zusammenarbeit mit freiwillig Engagierten ist für viele Stiftungen eine Bereicherung und wird bewusst angestrebt, wie die bisherigen Ergebnisse zeigen. Doch wie sieht die praktische, alltägliche Arbeit mit Freiwilligen aus? Wie viele Stiftungen haben eine eigene Personalstelle für die Freiwilligenkoordination? Und gibt es formalisierte Abläufe wie Checklisten beim Erstgespräch, schriftliche Vereinbarungen mit den Freiwilligen und Verabschiedungsrituale, wenn das Engagement beendet wird?

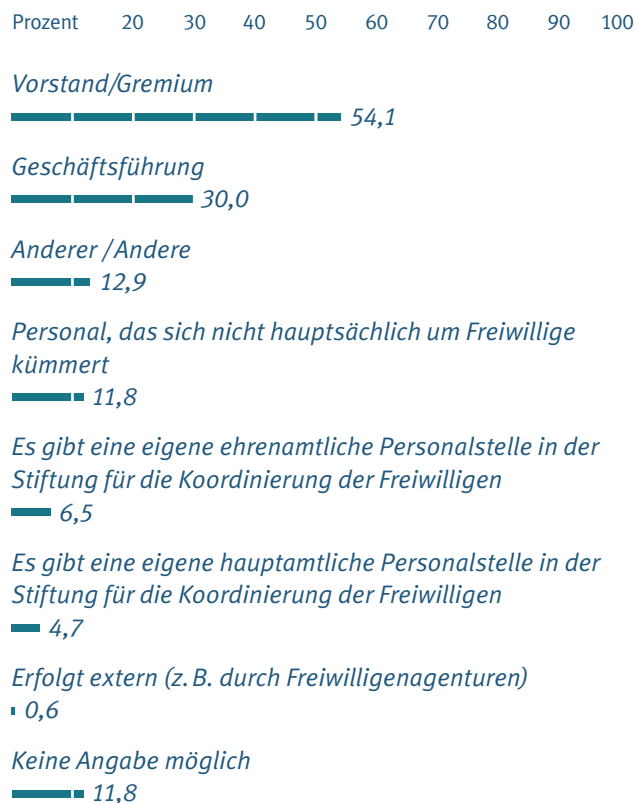
Wer koordiniert die Freiwilligen?

Die Ergebnisse der Onlinebefragung zeigen: Freiwilligenkoordination wird meist zusätzlich zu anderen Aufgaben geleistet. So gibt es nur bei wenigen der befragten Stiftungen eine Person, die sich ausschließlich um die Freiwilligen kümmert. In den meisten Fällen wird dies von einem Mitarbeitenden oder einem Gremienmitglied geleistet.

Abb. 3: Die Freiwilligenkoordination wird mehrheitlich vom Vorstand oder einem anderen Gremium übernommen

Nur selten sehen die befragten Stiftungen eine eigene Personalstelle für die Freiwilligenkoordination vor.

Wer ist für die Koordination der Freiwilligen zuständig? (Mehrfachantworten möglich, n = 170)



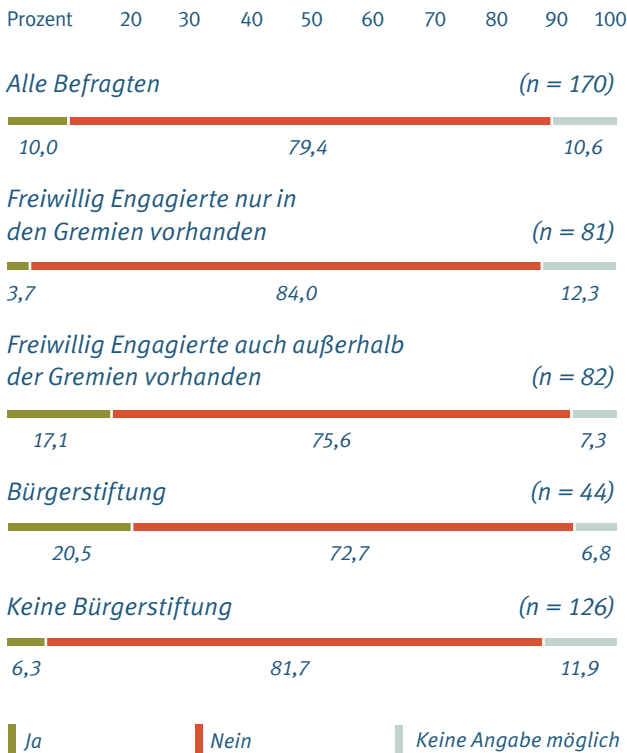
Wie wird das Erstgespräch geführt?

Nachdem die Freiwilligen ihren Weg zur Stiftung gefunden haben, gibt es in den meisten Fällen zunächst ein Gespräch zum Kennenlernen, in dem auch mögliche Aufgaben abgestimmt werden. Wie die Interviews gezeigt haben, werden insbesondere das Erstgespräch und die Anfangsphase als wichtig eingestuft, da hier genaue Absprachen zukünftigen Konflikten vorbeugen können. Doch wie sieht es in der Praxis aus? Wird das Erstgespräch formalisiert durchgeführt? Die Ergebnisse der Onlinebefragung deuten nicht in diese Richtung. Die Mehrheit der befragten Stiftungen scheint hierbei eher situativ vorzugehen, zumindest geben 80 Prozent an, keine Checkliste für das Erstgespräch zu verwenden. Die Ergebnisse zeigen zudem: Bürgerstiftungen sowie Stiftungen, die auch außerhalb der Gremien mit Freiwilligen arbeiten, orientieren sich häufiger an einer Checkliste als andere Stiftungen.

Abb. 4: Checklisten für Erstgespräche mit Freiwilligen sind die Ausnahme

Ein erstes Kennenlerngespräch zwischen potenziell Engagierten und einer der befragten Stiftungen wird sich nur selten an einer Checkliste orientieren, denn nur 10 Prozent der Befragten haben angegeben, einen entsprechenden Leitfaden zu haben. Anders bei den Bürgerstiftungen: Hier hält immerhin ein Fünftel eine Checkliste für ein Erstgespräch vor. Darin unterscheiden sich Bürgerstiftungen signifikant von anderen Stiftungen. Ferner benutzen Stiftungen, die Freiwillige lediglich in ihren Gremien haben, seltener einen Leitfaden für das Erstgespräch als Stiftungen, die auch außerhalb der Gremien mit Freiwilligen zusammenarbeiten. Dieser Unterschied ist signifikant. Ein Zusammenhang zwischen der Größe der Stiftung und dem Vorhandensein eines Leitfadens liegt dagegen nicht vor.³⁴

Gibt es eine Checkliste oder einen Leitfaden für das Erstgespräch mit Personen, die an einem freiwilligen Engagement interessiert sind?



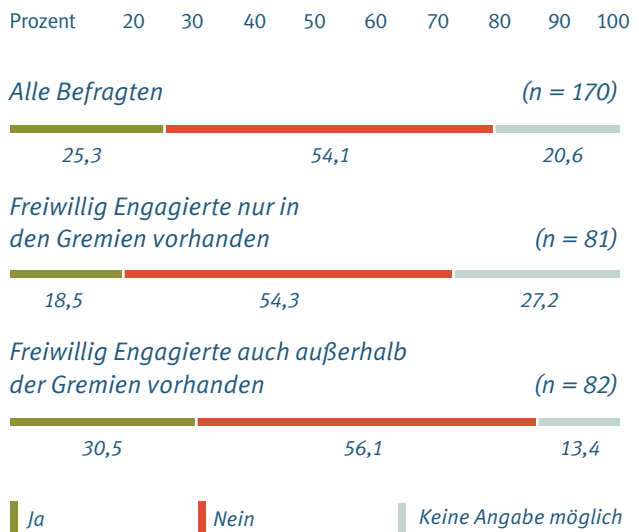
In welcher Form werden Aufgaben vereinbart?

Eine schriftlich fixierte Aufgabenvereinbarung mit den Freiwilligen aufzusetzen, scheint für den Großteil der befragten Stiftungen noch keine Rolle zu spielen.

Abb. 5: Bei über einem Viertel der befragten Stiftungen sind die Aufgaben der Engagierten schriftlich fixiert

Mehr als die Hälfte der Befragten hat angegeben, keine schriftliche Übereinkunft aufzusetzen, rund ein weiteres Fünftel konnte oder wollte hierzu keine Angabe machen. Bei der Auswertung zeigte eine Aufteilung nach Größe der Stiftung oder nach Bürgerstiftungen keine Unterschiede.³⁵

Die Aufgaben der Freiwilligen werden in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten.



Vor allem mangelnde Kommunikation und unklare Aufgabenverteilungen sind Herausforderungen, denen Stiftungen bei der Zusammenarbeit mit Freiwilligen gegenüberstehen, wie viele Stiftungsvertreter und -vertreterinnen berichteten. Formalisierte Arbeitsabläufe anhand von Checklisten beim Erstgespräch oder schriftlicher Vereinbarungen zu den Aufgabenbereichen können Schwierigkeiten vorbeugen, wie die Interviewten berichten. Die Ergebnisse der Onlinebefragung zeigen jedoch, dass nur wenige Stiftungen auf solche Instrumente zurückgreifen. Hier besteht noch ungenutztes Potenzial, das die Stiftungsarbeit bereichern und vereinfachen könnte. Nicht nur aus Sicht von Stiftungen hätten formalisierte Arbeitsabläufe Vorteile, auch den Ehrenamtlichen könnte dies zeigen, dass sie ernst genommen und wertgeschätzt werden: „Beim Einsatz von Ehrenamtlichen ist [...] wichtig, dass sie professionell geführt werden; gerade wenn Menschen ohne Entgelt arbeiten, haben sie Anspruch, mindestens so ernst genommen zu werden wie hauptamtliche Mitarbeiter.“³⁶

Anregungen ja, Mitbestimmung vielleicht

Zur Zusammenarbeit gehört auch die Frage, inwieweit die Freiwilligen, die nicht in den Stiftungsgremien mitarbeiten, in ihrer eigenen Tätigkeit sowie in Bezug auf die weitere Stiftungsarbeit mitbestimmen können. Stiftungsgremien stellen hierbei eine Ausnahme dar, da diese zwar häufig freiwillig tätig sind, jedoch in hohem Maße die Stiftungsarbeit prägen.

In den Interviews zeigte sich hier ein facettenreiches Bild. Allen gemeinsam ist zunächst, dass Anmerkungen der Freiwilligen gerne angenommen werden:

„Natürlich werden auch Anregungen von freiwilligen Helfern und Helferinnen aufgenommen.“

„[Der] Blick von außen wird geschätzt [und] Anregungen werden wahrgenommen.“

Unterschiede zeigen sich darin, wie stark die Stiftung diese Anregungen einfordert und ermöglicht. So gibt es Stiftungen, die nicht nur die Möglichkeit zur Mitbestimmung in den Raum stellen, sondern dies forcieren, beispielsweise durch regelmäßige Sitzungen:

„Es gibt durchaus die Möglichkeit, sich einzubringen, über regelmäßige Treffen und Ähnliches, das auf jeden Fall.“

Gleichzeitig stehen einige Stiftungen dem Thema Mitbestimmung kritisch gegenüber beziehungsweise erachten dieses nur in einem bestimmten Rahmen als sinnvoll. So hängt „die Mitbestimmung mit der Qualifikation und der Aufgabe zusammen“. Es sei selbstverständlich, dass Freiwillige das Zeitbudget selbst bestimmen und auch den Aufgabenbereich wechseln können, jedoch „entscheiden Ehrenamtliche nicht über die Struktur, diese wird durch die Hauptamtlichen vorgegeben“. Mehrere Stiftungen verweisen darauf, dass Freiwillige ihre eigenen Ideen gerne einbringen können, jedoch nur innerhalb der vorgegebenen Struktur: „Ehrenamtliche sind also eine Unterstützung der hauptamtlichen Struktur und der vorgegebenen Strategien.“ Ein Grund hierfür liege darin, dass sich beispielsweise bei der Initiierung von Projekten immer die Frage stelle „fällt der Ehrenamtliche weg, ob die Hauptamtlichen es dann leisten könnten, das Projekt weiterzuführen“.

Eine klare Vorstellung davon zu haben, wie die Freiwilligen eingebunden werden, und diese lediglich als Unterstützung zu sehen, scheint zudem auch vorteilhaft zu sein, wie ein Interviewteilnehmer äußert:

„Bei der hohen Anzahl von Ehrenamtlichen gibt es eigentlich wenige Probleme, was die direkte Arbeit mit Hauptamtlichen betrifft, ist es eher einfach. Das liegt ein bisschen daran, dass von vornherein klar ist, dass wir ein relativ hoch strukturiertes Unternehmen sind mit Hauptamtlichen. Den Ehrenamtlichen ist so von vornherein klar: Das ist immer zusätzlich, was die [Ehrenamtlichen] machen. Das heißt, die müssen nicht mitentscheiden, was sie jetzt unbedingt durchführen müssen, sondern die haben immer das Polster, dass sie sagen okay, was wir einbringen immer gerne, aber die Struktur ist ja sowieso da, durch die Hauptamtlichen, wir sind immer zusätzlich.“

Zusammengefasst zeigen die Ergebnisse der Interviews, dass Anregungen von Freiwilligen immer geschätzt werden. Die Entscheidung über die Ausrichtung der Stiftungsarbeit, wie beispielsweise die Initiierung von Projekten, kann hingegen als problematisch wahrgenommen werden, da Freiwillige jederzeit wieder gehen können.

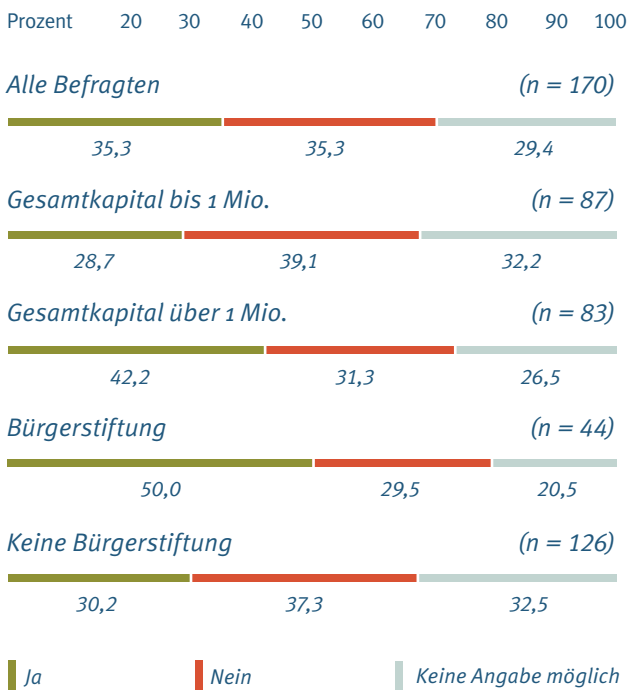
Die Beendigung der Zusammenarbeit

In der Onlinebefragung wurde auch das Ende der Zusammenarbeit mit Freiwilligen beleuchtet und gefragt, ob es Verabschiedungsrituale gibt, wenn Engagierte die Stiftung verlassen. Nur ungefähr ein Drittel der befragten Stiftungen hat angegeben, dass solche Rituale in ihrer Organisation existieren. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass vor allem große Stiftungen und Bürgerstiftungen häufig Verabschiedungsrituale in ihrer Organisation verankert haben.

Abb. 6: Beenden Freiwillige ihre Mitarbeit, legen besonders die Bürgerstiftungen Wert auf Verabschiedungsrituale

Knapp 30 Prozent der befragten kleinen Stiftungen sehen bestimmte Rituale wie Geschenke oder Veranstaltungen für die Verabschiedung freiwillig Engagierter vor, bei den großen Stiftungen beträgt dieser Anteil dagegen etwas über 40 Prozent. Noch höher liegt er bei den Bürgerstiftungen: Die Hälfte von ihnen hat die Frage bejaht.

Gibt es in Ihrer Stiftung Verabschiedungsrituale, wenn Freiwillige ihr Engagement beenden? (z. B. Geschenke, Veranstaltungen, Nachweis über die Tätigkeit etc.)



In der offenen Nennung gaben die Stiftungen weitere Abschiedsrituale an. Genannt wurden gemeinsame Abschiedsessen, Ehrenmitgliedschaften, die Übernahme in den Stiftungsrat, Dankeschreiben, die Ehrung mit Pressebericht, Reden, Blumen, persönliche und öffentliche Verabschiedungen sowie Urkunden.

Wichtig sei indes immer darauf zu achten, was sich die jeweilige Person wünsche, vor allem auch, weil eine persönliche Abschiedsgeste Wertschätzung für das Engagement der Freiwilligen ausdrücke.

Herausforderungen bei der Zusammenarbeit

Die Stiftungsexpertinnen und -experten berichten von verschiedenen Herausforderungen im Zusammenwirken mit Engagierten. Sowohl mangelnde Planbarkeit als auch das Fehlen von Zuverlässigkeit können zum Problem werden, da Freiwillige prinzipiell jederzeit gehen können.

Viele Konflikte könnten bereits im Vorfeld minimiert werden, wenn die Entscheidung, mit Freiwilligen zu arbeiten, in der Stiftung gemeinschaftlich getroffen wird:

„Wenn die Leitung und wenn die Mitarbeiter das tragen, dann funktioniert das auch. Dann ist das eine Entscheidung und wenn alle den benefit sehen, dann gibt es weniger Konflikte, als wenn das nur von der Leitung beschlossen wird.“

Die Achillesferse der Zusammenarbeit ist jedoch die Kommunikation:

„Gesprächsführung mit Ehrenamtlichen [das] ist eine große Herausforderung.“

Mangelnde Absprachen, unklare Aufgabenverteilungen oder fehlende Kommunikation sind immer wiederkehrende Fallstricke der Zusammenarbeit. So wird die interne Kommunikation von Stiftungen als fehleranfälligster Bereich gewertet, wie eine Studie des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen zur Fehlerkultur in Stiftungen zeigte.³⁷

Aufgabenbereiche bereits vor Beginn der Tätigkeit klar zu beschreiben und eine Einarbeitungszeit einzuplanen, kann hilfreich sein. Jedoch fehlt hierfür oft die Zeit:

„Die Ehrenamtlichen einzuarbeiten. Ich denke, das ist manchmal ein Problem, dass einfach die Zeit fehlt, die Leute einzuarbeiten, bis sie wirklich eine Hilfe sein können.“

Im Idealfall gibt es für die Einarbeitung und Betreuung der Freiwilligen eine eigene Personalstelle, wie eine Interviewpartnerin berichtet:

„In unserem Fall glaube ich, gibt es sie nicht [Konflikte], weil es meine Stelle gibt, weil ich quasi dafür eine Resource habe und hier freigestellt bin von anderen Dingen, um die Ehrenamtlichen zu koordinieren, und ich bin auch deren Ansprechpartnerin und ich habe mein Büro hier, wo auch die Ehrenamtlichen sind. Das heißt, wenn es mal irgendwie eine komische Stimmung gibt, oder natürlich gibt es auch mal ein Missverständnis, dass man sagt, na was ist denn heute los oder so, dann kriege ich das ja mit und ich kann vermitteln oder kann es aufklären oder kann es auffangen.“

Wie die aufgeführten Aussagen zeigen, ist es nicht für alle Stiftungen möglich, sämtlichen Herausforderungen zu begegnen. Dennoch kann es hilfreich sein, durch schriftliche Vereinbarungen, Leitfäden sowie Leitlinien der Zusammenarbeit das Konfliktpotenzial zu minimieren.

Auf einen Blick

- Nur in wenigen Fällen wird die Koordination der Freiwilligen von jemandem übernommen, der sich ausschließlich dieser Aufgabe widmet. Häufig nehmen sich die Gremien oder Mitarbeitende der Aufgabe neben ihrer Haupttätigkeit an.
- Erstgespräche mit an einem Engagement Interessierten finden nur selten formalisiert statt: Kaum eine Stiftung orientiert sich hierbei an einer Checkliste oder einem Leitfaden. Diejenigen, die solche Instrumente verwenden, sind häufig Bürgerstiftungen.
- Schriftliche Aufgabenvereinbarungen mit den Freiwilligen werden nur selten getroffen.
- Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Interviews, dass Mitbestimmung ganz unterschiedlich in Stiftungen gehandhabt wird. Anregungen von Freiwilligen werden immer geschätzt, die Entscheidung über die Ausrichtung der Stiftungsarbeit, wie beispielsweise die Initiierung von Projekten, wird hingegen als problematisch eingeschätzt, da Freiwillige die Stiftung jederzeit verlassen können.
- Nur ein Drittel der befragten Stiftungen gibt an, Verabschiedungsrituale zu haben. Bürgerstiftungen sind hier Vorreiter: Diese geben zu 50 Prozent an, Verabschiedungsrituale zu haben.
- Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit Freiwilligen gibt es vor allem bei der Kommunikation. Klare Aufgabenverteilungen und Absprachen können helfen, Probleme zu minimieren. Dafür sollte vor dem Einsatz von Freiwilligen auch gewährleistet sein, dass alle Mitarbeitenden dahinter stehen, freiwillig Engagierte in die Stiftung zu integrieren, und dies nicht lediglich dem Wunsch der Leitung entspricht.

Ehrenamtliche Arbeit organisieren: erfüllend für die Ehrenamtlichen und wirkungsvoll für die Stiftung

von Iris Gietzelt, Projektkoordination und Freiwilligenmanagement, BürgerStiftung Hamburg

Ein Leitfaden bringt Struktur und Klarheit bei der Einbindung von Ehrenamtlichen

Mit dem Wachstum der Stiftung brauchten wir eine Struktur und routinierte Abläufe, die uns helfen, gehäufte Anfragen von interessierten Ehrenamtlichen zügig zu beantworten. Der Vorstand beauftragte die Bildung einer AG Freiwilligenmanagement (AG FM), die einen Leitfaden für die ehrenamtliche Arbeit in der Stiftung entwickelte. Der Leitfaden macht das Freiwilligenmanagement transparent und erleichtert die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen, die mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten. Er definiert die Aufgaben der AG FM wie die Abfrage und Bekanntmachung ehrenamtlicher Bedarfe oder das Führen von Reflexionsgesprächen mit Ehrenamtlichen.

Passgenaue Aufgaben fördern ein langfristiges Engagement: Leitfaden für Erstgespräche

Ein Leitfaden für Erstgespräche erleichtert es der AG FM, mit interessierten Ehrenamtlichen gut und fundiert ins Gespräch zu kommen. Sie erfährt Rahmendaten („Wann und wie lange können Sie sich engagieren?“) ebenso wie Interessen, Wünsche und Fähigkeiten der potenziellen Ehrenamtlichen. Wir suchen einen passgenauen Aufgabenbereich, damit die Engagierten gerne kommen und lange bleiben. Sollte sich keine passende Aufgabe finden, zeigen wir Engagement-Möglichkeiten außerhalb der Stiftung auf. Es ist uns wichtig, Interessierte freundlich willkommen zu heißen und zu informieren, denn dies ist „nebenbei“ auch eine sehr persönliche Art der Öffentlichkeitsarbeit.

Viele Rechte, wenig Pflichten: „Arbeitsvertrag“ für Ehrenamtliche

Eine „Vereinbarung über die Zusammenarbeit“ zwischen dem Ehrenamtlichen und der Stiftung klärt wichtige Rahmenbedingungen wie Aufgabenbereich, Zeitumfang, Datenspeicherung, Versicherungsschutz und ggf. Auslagenerstattung. Die Ehrenamtlichen wissen, woran sie sind, und wir erhöhen damit die Verbindlichkeit. Die Schweigepflicht mag manche Ehrenamtlichen zunächst irritieren. Sie betrifft allerdings lediglich persönliche und vertrauliche Daten, denn natürlich freuen wir uns, wenn Ehrenamtliche viel und freudig von ihrem Engagement und der Stiftung erzählen.

Klare Aufgaben fördern eigenständiges ehrenamtliches Arbeiten

Die beschriebene Willkommenskultur ist nur der erste Schritt. Was ist nun für die konkreten Arbeitsbereiche wichtig, in denen Ehrenamtliche eingesetzt werden? Eine klare Aufgabenbeschreibung! Diese nennt Grenzen und zeigt damit zugleich Spielräume für Engagierte auf. In der BürgerStiftung Hamburg sind Ehrenamtliche sowohl direkt, z. B. in der Evaluation von Projekten, im Empfangsteam, in der Öffentlichkeitsarbeit, im Fundraising, in der Veranstaltungsorganisation und in Beiräten wie dem Anlagebeirat und dem Kinderbeirat, als auch in Projekten, etwa als Mentoren und Vorleser, engagiert. Die hauptamtlichen Koordinatoren sorgen neben einer Einführung für die inhaltliche und fachliche Begleitung und für einen wertschätzenden Abschluss mit Feedback. Die Einarbeitung kann gut als „Training on the Job“ von erfahrenen Ehrenamtlichen geleistet werden. Das Geheimnis funktionierender Ehrenamtsarbeit liegt in guter Teamarbeit, die einen Austausch ermöglicht und Synergien hervorbringt, gepaart mit einer definierten Tätigkeit. Deshalb organisiert die AG FM begleitend Informations- und Austauschtreffen zu Themen, die den Blick auf die ganze Stiftung öffnen.

4 Anerkennung: Wie steht es um die Wertschätzung der Freiwilligen?

Der vierte und letzte Block der Studie beleuchtet das Thema Anerkennung von Engagierten. Dafür wurde in der Onlinebefragung betrachtet, welchen Service Stiftungen den Freiwilligen als Anerkennung ihrer Leistung anbieten. Hierbei kann es sich um Aufwandsentschädigungen, Versicherungen, Auszeichnungen und vieles mehr handeln. In den Interviews gaben die Expertinnen und Experten zudem an, was Anerkennung in Stiftungen eigentlich bedeuten kann und in welcher Form diese geleistet wird. Es zeigt sich, dass in erster Linie die alltägliche Wertschätzung als besonders wichtig eingeschätzt wird.

Service von Stiftungen

Nicht nur freiwillig Engagierte bringen ihre Zeit und ihr Wissen in Stiftungen ein, auch Stiftungen halten im Gegenzug Einiges für die Freiwilligen bereit. In der Onlinebefragung konnten die Stiftungen ankreuzen, worum es sich dabei handelt; die verschiedenen Kategorien der Serviceleistungen waren vorgegeben.

Ob es sich um große, kleine Stiftungen oder um Bürgerstiftungen handelt, am häufigsten wurde von den befragten Stiftungen die Aufwandsentschädigung als Serviceleistung genannt. Das Ergebnis überrascht, weil diese Form der Anerkennung in den Interviews lediglich von einem Interviewpartner genannt wurde. Es scheint, dass Aufwandsentschädigungen zwar von vielen der befragten Stiftungen geleistet werden, jedoch nicht unbedingt als erstes ins Bewusstsein kommen, wenn nach Serviceleistungen oder Anerkennungsformen gefragt wird.

Abb. 7a: Die Mehrheit der befragten Stiftungen bietet den Engagierten eine Aufwandsentschädigung an

Die Aufwandsentschädigung als Serviceleistung für Freiwillige wird mit knapp 60 Prozent an erster Stelle genannt und immerhin ein Drittel der Befragten hat hier gemeinsame Aktivitäten wie Ausflüge oder Feste angegeben.

Welchen Service bieten Sie Ihren Freiwilligen an?

(Mehrfachantworten möglich, n=170)

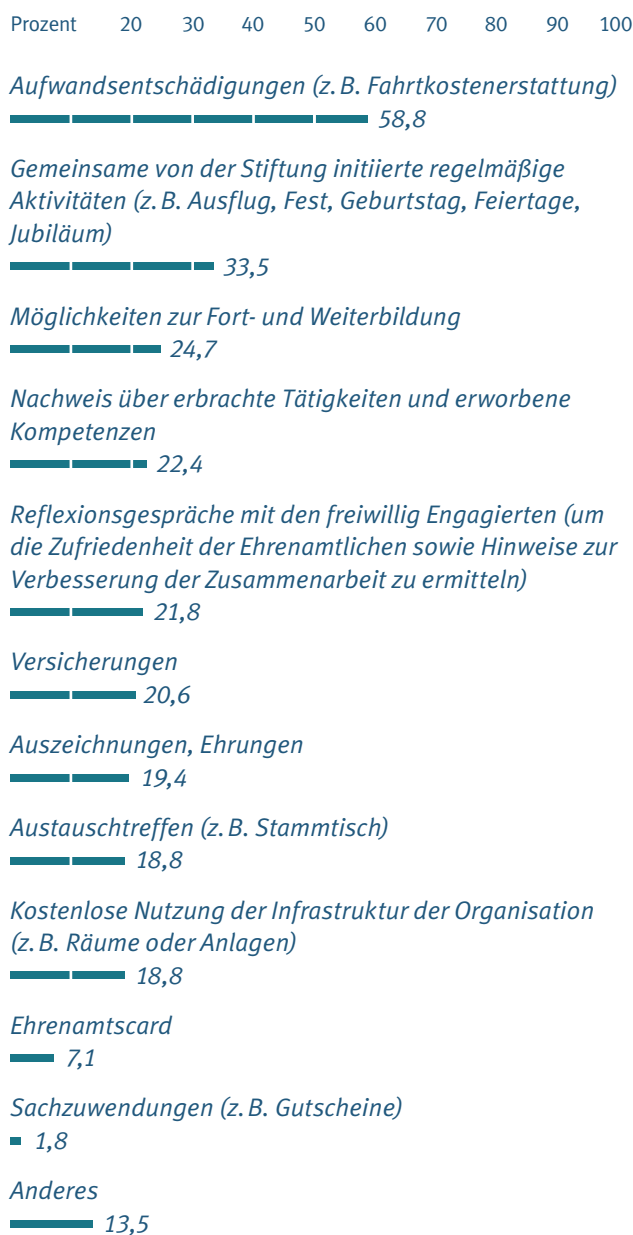


Abb. 7b: Fortbildungen und Reflexionsgespräche für Freiwillige: Hier gibt es deutliche Unterschiede zwischen großen und kleinen Stiftungen

Fast zwei Drittel der befragten großen Stiftungen zahlen den Engagierten eine Aufwandsentschädigung, bei den kleinen sind es nur 54 Prozent. Keinen Unterschied gibt es beim Nachweis über die erbrachten ehrenamtlichen Tätigkeiten: Jeweils etwas mehr als ein Fünftel der großen bzw. der kleinen Stiftungen stellt eine solche Bescheinigung aus.

Welchen Service bieten Sie Ihren Freiwilligen an?

(Mehrfachantworten möglich, Erläuterungen zu den Antwortkategorien siehe Seite 24)

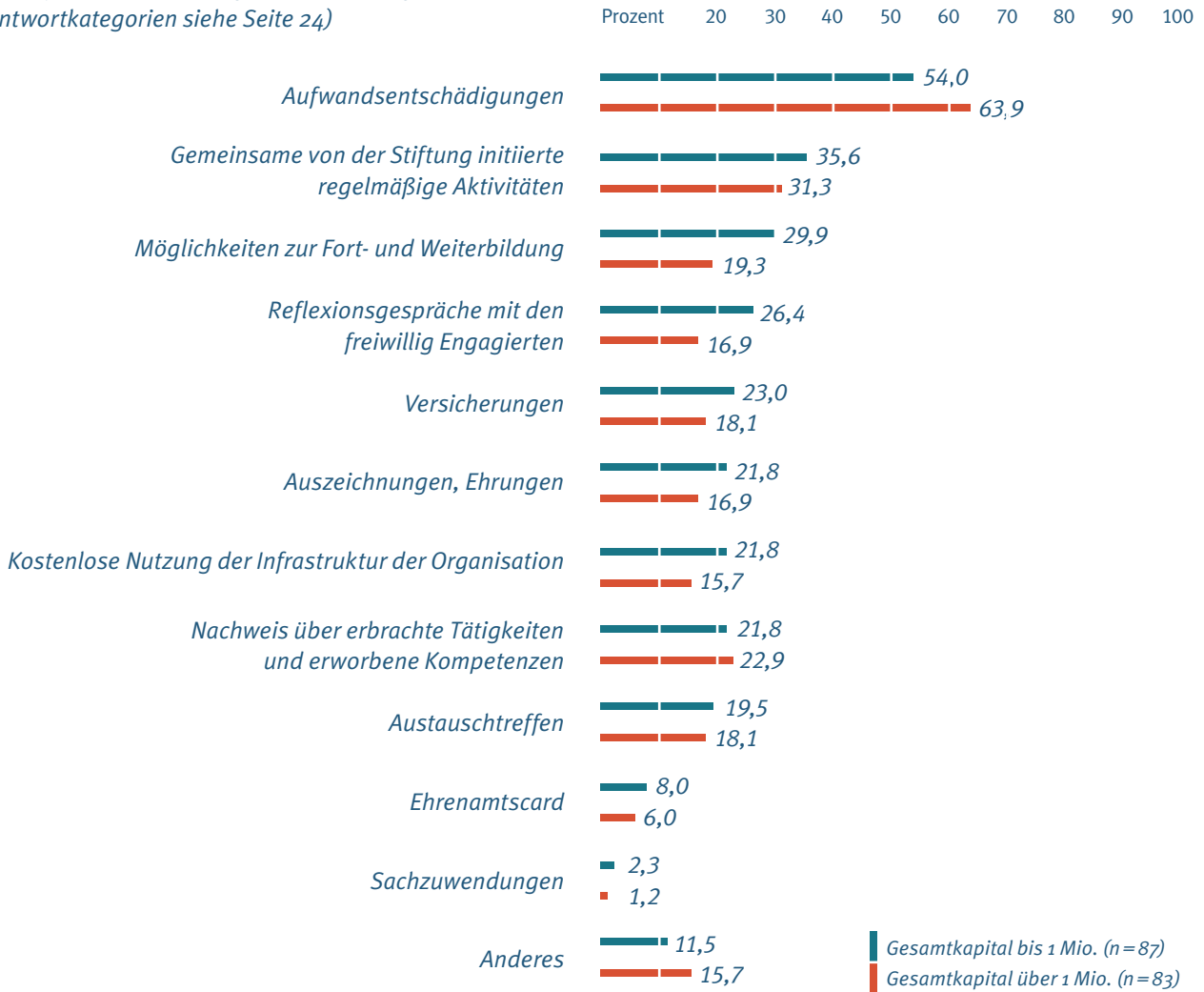


Abb. 7c: Auszeichnungen und Ehrenamtscard für Freiwillige: bei Bürgerstiftungen als Dankeschön beliebt

Bürgerstiftungen sind in vielerlei Hinsicht für ihre Freiwilligen da. Neben Versicherungen und Fortbildungsmöglichkeiten rangieren auch Ehrungen oder Austauschtreffen wie Stammtische bei den Nennungen weit vorn. Hierin unterscheiden sie sich zum Teil deutlich von den übrigen Befragten. Auffällig ist allerdings auch, dass die befragten Bürgerstiftungen ihren Freiwilligen seltener Aufwandsentschädigungen zahlen als die anderen Stiftungen.

Welchen Service bieten Sie Ihren Freiwilligen an?

(Mehrfachantworten möglich, Erläuterungen zu den Antwortkategorien siehe Seite 24)



Anerkennung von Ehrenamtlichen ist für Stiftungen ein wichtiges und vielseitiges Thema

„Dankeschön-Kultur“, „Würdigung“, „Bemuddeln“, „Wertschätzung“ – die Wahl der Begriffe ist abwechslungsreich, wenn Stiftungsexpertinnen und -experten nach der Anerkennung von Freiwilligen befragt werden.

Ganz gleich, welcher Begriff verwendet wird, die Interviews zeigen insgesamt: Anerkennung von Freiwilligen ist für Stiftungen ein wichtiges Thema. Die Formen der Würdigung sind dabei vielfältig. So gibt es Anerkennungsformen wie „Würdigungsfeiern“, „Erwähnung im Jahresbericht“, „Mitarbeiterfeiern“ oder „einen Blumenstrauß zum Geburtstag“, „bis hin zu letztendlich der Möglichkeit, auch Nachweise zu bekommen für ihren Kompetenzerwerb“. Aber auch „das Thema Qualifizierung ist eine Form der Anerkennung“. „Und dann gibt's ja noch Auslagererstattung und Versicherungsschutz und kostenlose Fortbildungen. Das sind ja auch Dinge, die, wenn man so will, letztendlich einen gewissen Grad an Anerkennung haben.“

Dabei werden anerkennende Gesten gerne auch nach außen gezeigt:

„Wir bedanken uns immer mal wieder im Newsletter bei den Ehrenamtlichen, zeigen also in der Öffentlichkeit Anerkennung.“

Anerkennung erfolgt zudem nicht immer nur von Seiten der Stiftung, sondern auch in umgekehrter Richtung, das heißt, sie kann ebenso gut von den Freiwilligen selbst kommen:

„Auch Ehrenamtliche können anerkennende Worte an Hauptamtliche richten oder kritische Worte eben, dass sie diese oder jene Entwicklung, egal in welchem Bereich es jetzt ist, in dem Haus oder in der Verwaltung nicht gutheißen – und manchmal haben die Ehrenamtlichen Alternativvorschläge.“

Ferner muss es nicht immer ein Geschenk oder dergleichen sein, auch die Integration der Freiwilligen in den alltäglichen Organisationsablauf wird als Wertschätzung angesehen:

„Was ich einen ganz wichtigen Bereich finde, ist eine gute und frühzeitige Information der Ehrenamtlichen und Einbeziehung.“

Die alltägliche Würdigung steht im Vordergrund

Obzwar in den befragten Stiftungen verschiedene Formen der Anerkennung vorhanden sind, in einem sind sich die Stiftungsexpertinnen und -experten einig: Entscheidend ist die alltägliche Würdigung. Regelmäßige Geschenke führen alleine nicht dazu, dass sich jemand wertgeschätzt fühlt. Vielmehr komme es darauf an, die konkrete Arbeit der Freiwilligen zu sehen und für diese zu danken. Die nachfolgenden Zitate verdeutlichen dies:

„Viel wichtiger als ein Essen im Jahr oder eine Dankeschön-Veranstaltung ist ein offenes Ohr, das ‚Danke zwischen durch‘, das Engagement wirklich zu sehen und die Würdigung im Alltäglichen zu kommunizieren oder sich dafür auch in einem Einzelgespräch viel Zeit zu nehmen.“

„Anerkennung im Alltag, im ‚Kleinen‘ ist im Grunde genommen die wichtigste Form der praktizierten Anerkennung. Dies beginnt bei einer freundlichen Begrüßung und Gesten wie ein gemeinsames Essen oder eine Tasse Kaffee anzubieten. Dahinter steht der Gedanke, den Ehrenamtlichen zu zeigen, dass sie zum Team gehören und gewürdigt werden.“

„Der Mensch und seine konkrete Arbeit stehen im Vordergrund.“

„Anerkennung fängt meiner Ansicht nach im Kleinen an und ich würde sagen, im Ehrenamt ist es sogar das Wichtigste. Im Kleinen, das heißt, ein Ehrenamtlicher – wohin er auch immer kommt – er möge bitte freundlich begrüßt werden.“

„Anerkennung findet im Alltag statt, im Kontakt und der alltäglichen Wertschätzung, nicht durch Auszeichnungen.“

„Das Wichtigste ist der Kontakt und dieses: Schön, dass du da bist und du bist wertvoll. Und das, was du machst, hilft uns ganz viel.“

„Das Wichtigste ist mir tatsächlich die Art und Weise, wie man miteinander umgeht, also dass man auf Augenhöhe miteinander kommuniziert und auf eine freundliche, offene, entgegenkommende, positive, wohlwollende Art und Weise.“

„Ein kleines Dankeschön, wo es nicht drum geht, groß Geld auszugeben, weil da würden die Ehrenamtlichen selbst gleich wieder schimpfen und würden sagen, nehmt das Geld für die Stiftungsarbeit.“

„Das sind häufig kleine Dinge. Wenn man auf einer Dienstbesprechung einfach mal sagt: Wir freuen uns, dass Sie da sind, und dass Sie das möglich machen. Das sind so Dinge, jedenfalls sind das Rückmeldungen, die mich erreichen, die viel mehr Wertschätzung haben.“

„Ja, also ich halte sehr viel davon, dass die vor allem in der täglichen Arbeit auch erfolgt, dass man nie vergessen darf, die Leute, die hier herkommen, die kommen freiwillig und ohne Entgelt und haben deshalb alleine schon ein wiederholtes Dankeschön verdient im täglichen Einsatz. Also dass die Hauptamtlichen vor Ort das nicht als eine Selbstverständlichkeit sehen, sondern wirklich einfach mal Danke sagen im Alltag. Also das ist eigentlich letztlich die ergiebigste und wichtigste Art der Würdigung, weil die praktisch das Tätigkeitsfeld direkt betrifft und das alltägliche Wirken.“

Bei der Zusammenarbeit mit Freiwilligen scheint die Kommunikation ein schwieriger Bereich zu sein, wie die bisherigen Ergebnisse dieser Studie zeigen. Mangelnde und schlechte Kommunikation können dabei schnell zu einem Gefühl fehlender Wertschätzung führen. Manchmal handelt es sich nur um Kleinigkeiten, die leicht behoben werden können, wie ein Beispiel aus der Praxis eines Stiftungsvertreters zeigt:

„Nehmen wir mal an, die [Freiwilligen] müssen in irgend einen Raum, ja, und dazu benötigen sie einen Schlüssel und dann rennen sie eine halbe Stunde durch das Haus, weil niemand weiß, wo dieser Schlüssel ist [...] das sind so kleine Faktoren. Und das ist natürlich eine Anerkennung, wenn du [...] vielleicht wenigstens in der zweiten Woche oder in der dritten – ich sag ja immer, manche Fehler muss man öfters machen – aber sagen wir mal, vielleicht in der dritten Woche oder in der vierten dann spätestens, dass der Schlüssel eben um diese Uhrzeit an dem Ort liegt, wo ihn der Ehrenamtliche erwartet. Das sind zum Beispiel so kleine Anerkennungsmomente, an denen Ehrenamtliche sich wahnsinnig aufhängen können. Oder [...] der Raum ist nicht vorbereitet, die Stühle stehen noch anders, die müssen alles hin- und herschleppen, das sind immer wieder Momente, an denen sehr viel Reibung – unnötige Reibung – oft passiert.“

Auf einen Blick

- Ein Großteil der befragten Stiftungen bietet seinen Freiwilligen eine Aufwandsentschädigung an. Aber auch gemeinsame regelmäßige Aktivitäten der Stiftungen werden häufig genannt.
- Zusätzlich nennen vor allem Bürgerstiftungen als Service für ihre freiwillig Engagierten oft Versicherungen und Fortbildungen.
- Die alltägliche Wertschätzung der konkreten Arbeit der Freiwilligen und das „Dankeschön dazwischen“ werden von den Interviewten als wichtiger eingestuft als formale institutionalisierte Anerkennung.

Na, schönen Dank!

Stefanie Lachmann, Koordinatorin Öffentlichkeitsarbeit, EhrenamtsAgentur der Bürgerstiftung Weimar

Ehrenamtliche – Freiwillige – bürgerschaftlich Engagierte, Menschen, die sich hinter diesen Bezeichnungen verbergen, haben eines gemeinsam: Sie wollen Gutes tun für andere, für das gute Gefühl und damit auch etwas für sich selbst.

Sie geben viel: Ideen, Geld, Dinge und ihre Zeit. Und verlangen wenig. Ein wenig Anerkennung, ein kleines Dankeschön. Nicht die silberne Ehrennadel oder das Bundesverdienstkreuz sind ihr Ziel. Offizielle Anerkennungen, die meist strengen Auswahlkriterien unterliegen. Kein Zufall, dass erst altgediente Vereinsmitglieder oder Lebensretter solche Auszeichnungen erhalten. Vielen Menschen ist es gar peinlich, für Taten, die ihnen selbstverständlich erscheinen, öffentlich geehrt zu werden.

In unserer EhrenamtsAgentur wurden 2014 ca. 700 Einsatzmöglichkeiten an Personen, die sich engagieren möchten, weitergegeben. Uns interessiert, was aus den Vermittlungen entsteht, wir fragen nach. Rückmeldungen wie: „Konnte noch keinen erreichen“, „Wurde nicht zurückgerufen“, „Meine Aufgabe war nicht klar“, „Fühlte mich nicht willkommen“, „Keine Zeit, mich einzuarbeiten“, „Im Sande verlaufen“ – keine Einzelfälle. Wir sprechen hier von Einsatzstellen, die Bedarf an Freiwilligen bei uns angemeldet hatten.

Fängt hier nicht die Dankeskultur schon an? Gedanken machen, ob wirklich Zeit, Wille und Möglichkeit bestehen, einen Freiwilligen, der mit den besten Absichten helfen möchte, einzubinden? Ihn als Bereicherung wahrzunehmen, ernst zu nehmen, ihm das gute Gefühl vermitteln zu können, gebraucht zu werden, ist meines Erachtens wichtiger als jede Geburtstagskarte oder Urkunde.

Wir gehen ins Restaurant. Wenn es nicht schmeckt oder der Service nicht gut ist, gehen wir wahrscheinlich nicht mehr hin. Ein freiwilliges Engagement ist zwar kein Restaurant, aber die Engagierten zahlen bei diesem mit Zeit. Sind sie erst verprellt, lassen sie sich nur schwer zurückgewinnen.

Kümmert Euch um Eure Leute, dann kommen sie gerne und bleiben lange. Seid erreichbar, nehmt Euch Zeit für die Einarbeitung, seid konkret, freundlich und ehrlich. Verfahrt nach dem Grundsatz: „Was würde ich für mich selbst erwarten?“ Ein materieller Dank kann sich nur nach den individuellen Voraussetzungen des Einsatzortes richten und sollte nach Möglichkeit genutzt werden. Bemerkte und wertgeschätzt zu werden, den Menschen mit offenen Armen zu begegnen, auf ihre Wünsche zu achten und aufmerksam zu sein, kostet nichts, bewirkt aber viel. Die Einladung zu einer Veranstaltung, ein gemeinsames Treffen außerhalb der Tätigkeit, sind dann nur noch logische Weiterentwicklungen.

Warum werden Fortbildungen zum Freiwilligenmanagement oft nur von den Einrichtungen wahrgenommen, die schon vorbildlich mit ihren Ehrenamtlichen umgehen? Weil denen bereits bewusst ist, dass der Wohlfühlfaktor das Wichtigste ist, und sie verstanden haben, dass man Ehrenamtlichen dankt, indem man diesen schafft.

3

Potenziale für die Stiftungsarbeit

Empfehlungen für Stiftungen

1

Freiwillige systematisch gewinnen

Die Suche nach Freiwilligen nimmt häufig viel Zeit in Anspruch. Ist der Engagierte erst einmal bei der Stiftung angekommen, kann nochmals Zeit vergehen, bis der Platz gefunden ist, an welchem er oder sie die eigenen Kompetenzen und Interessen gut umsetzen kann. Folglich ist es hilfreich, mit der Suche nach Freiwilligen nicht zu warten, bis jemand ausscheidet, sondern kontinuierlich Ausschau zu halten. Da viele Engagierte durch direkte Ansprache zur Stiftung finden, ist es besonders bei Aufgaben, die ein bestimmtes Wissen voraussetzen, sinnvoll, proaktiv auf mögliche Personen zuzugehen. Hilfreich und zeitsparend sind konkrete Aufgaben- und Anforderungsbeschreibungen wie für hauptamtliche Stellen. So bietet es sich an, statt allgemein „Öffentlichkeitsarbeit“ anzugeben, gleich die konkreten Aufgaben – das Verfassen eines Newsletters oder das Erstellen von Flyern – zu nennen.

Überdies lohnt es sich für die Gewinnung von freiwillig engagiertem Personal, eine Personalstrategie zu entwickeln. Freiwillig Engagierte werden dadurch systematischer gewonnen, denn eine Personalstrategie legt fest, „wie zur Erreichung der mittel- und langfristigen Ziele der Stiftung [...] welches Personal beschafft, eingesetzt, entwickelt und dessen Einsatz optimiert werden soll“³⁸.

2

Das Ende der Zusammenarbeit frühzeitig planen

Vor allem bei der Zusammenarbeit mit Gremienmitgliedern wird das Ende des Engagements selten mit bedacht. Im Rahmen einer systematischen Suche nach Freiwilligen sollte auch rechtzeitig nach geeigneten Kandidaten für die Gremien geschaut werden. Dadurch hat die Stiftung die Möglichkeit, den Kandidaten gegebenenfalls frühzeitig und umfassend einzuarbeiten.

Bereits im Vorfeld darüber nachzudenken, wie ausscheidende Gremienmitglieder auch weiterhin in die Stiftungsarbeit integriert werden können – um erworbenes Wissen nicht zu verlieren – stellt sich ebenfalls als günstig heraus.

Nicht nur für Gremienmitglieder, sondern für alle freiwilligen Mitarbeitenden ist es von Vorteil zu wissen, wie im Falle des Ausscheidens vorgegangen wird. Dabei müssen nicht alle Freiwilligen auf dieselbe Art und Weise verabschiedet werden. Es kann sinnvoll sein, für die Verabschiedung ein Konzept zu erstellen, in welchem beispielsweise unterschiedliche Abschiedszeremonien zur Auswahl stehen.

3 Ein Leitbild für die Zusammenarbeit mit freiwillig Engagierten entwickeln

Im Rahmen der Personalstrategie bietet es sich an, zugleich ein Leitbild für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen zu verankern. Die Ergebnisse der vorliegenden Befragungen haben gezeigt, dass die Entscheidung für die Zusammenarbeit mit freiwillig Engagierten von der gesamten Organisation getragen werden muss. Eine gemeinsame Einigung zu wichtigen Aspekten der Zusammenarbeit trägt zu einer gelungenen Kommunikation bei. Die schriftliche Fixierung des Leitbildes führt wiederum zu höherer Transparenz und Nachvollziehbarkeit auf Seiten der Stiftung sowie der Freiwilligen.

Wichtige Fragen, die das Leitbild umfassen kann, sind dabei: Wie verläuft das Erstgespräch? Welche regelmäßigen Informationen zur Organisationsentwicklung sollen die freiwillig Engagierten erhalten und bei welchen Themen können sie mitbestimmen? Wie soll die Verabschiedung der Freiwilligen stattfinden? Nicht zuletzt kann in einem Leitbild zur Zusammenarbeit festgehalten werden, dass ein freundlicher, wertschätzender Umgang gepflegt wird und wie mit Konflikten umgegangen wird.

4 Einen Leitfaden für das Erstgespräch entwickeln

Die Orientierung an einem Leitfaden beim Erstgespräch hilft nicht nur dabei, alle relevanten Informationen vom Engagierten zu erhalten, sondern auch Missverständnisse zu vermeiden. Vor allem, wenn verschiedene Mitarbeitende der Stiftung mit der Gewinnung von Freiwilligen beschäftigt sind, kann ein Leitfaden Absprachen systematisieren und sicherstellen, dass neue Engagierte über den Inhalt und Umfang ihrer Tätigkeit informiert sind.

Inhaltlich kann der Leitfaden folgende Punkte umfassen: Erwartungen der Freiwilligen sowie Wünsche, welche Aufgaben übernommen werden können. Wie viel Zeit können und möchten die Freiwilligen einbringen? Wie langfristig soll die Zusammenarbeit stattfinden? Wie viel Verantwortung sollen die Engagierten übernehmen?

5 Eine Gesprächskultur etablieren

Nicht nur gute Absprachen im Vorfeld und regelmäßige Informationen sind für die Zusammenarbeit wichtig. Vor allem eine erfolgreiche interne Kommunikation erleichtert die Zusammenarbeit erheblich. Dafür muss gar nicht viel getan werden. Miteinander reden ist hier der Schlüssel zum Erfolg. Regelmäßige Besprechungsrunden, in denen Erfahrungen ausgetauscht und Probleme angesprochen werden, können dabei helfen, Unstimmigkeiten vorzubeugen und Arbeitsabläufe zu erleichtern.

6 Schriftliche Vereinbarungen treffen

Freiwillig Engagierte können grundsätzlich jederzeit ihr Engagement ungeachtet der Gründe beenden. Für eine optimal ineinandergreifende Arbeit von Hauptamtlichen und freiwillig Engagierten ist ein gewisser Grad an Zuverlässigkeit und Planbarkeit des freiwilligen Einsatzes von Bedeutung.

Klare Vereinbarungen helfen, den Aufgabenbereich Freiwilliger konkret zu fassen, aber auch den zeitlichen Ein- und Ausstieg zu regeln. Vorteilhaft sind Vereinbarungen, um die Nachfolge zu klären und auf beiden Seiten den Abschied zu erleichtern. Für Gremienmitglieder ist die Amtsperiode vorgegeben. Aber auch für weitere freiwillige Mitarbeitende kann es hilfreich sein festzuhalten, wie lange eine Position oder Aufgabe übernommen werden soll.

Zudem ermöglicht eine eindeutige Aufgabenbeschreibung, die Tätigkeiten haupt- und ehrenamtlicher Kräfte voneinander abzugrenzen und hier Konflikten entgegenzuwirken. Oft stehen die Freiwilligen nämlich vor dem Problem, dass sie nicht wissen, in welchem Rahmen sie Entscheidungen treffen dürfen.

7

Kurzzeitengagement nutzen

Begrenzte Zeitkontingente von Menschen, die sich engagieren möchten, sind für Stiftungen häufig ein Problem. Aufwendige Einarbeitungszeiten sind unvorteilhaft, wenn Freiwillige dann nicht für einen längeren Zeitraum bleiben. Gleichzeitig gibt es aber Aufgaben, die gerade von Freiwilligen erfüllt werden können, die nur an einem Einmaleinsatz teilnehmen können oder wollen und keine lange Einarbeitungszeit benötigen. Aktionstage, das Verteilen von Flyern oder Plakate kleben sind zeitlich umrissene Aufgaben, die für Freiwillige mit eingeschränktem Zeitkontingent attraktiv sein können.

Manchmal entsteht aus diesen temporären Einsätzen auch ein dauerhaftes Engagement. Einige Interviewpartner berichteten von Freiwilligen, die regelmäßig an befristeten Einsätzen teilnehmen und so der Stiftung verbunden bleiben.

8

Danke sagen

Blumensträuße zum Geburtstag, Weiterbildungsmöglichkeiten, Fahrtkostenerstattungen – Anerkennungsformen für Engagierte sind vielfältig und für Stiftungen oft selbstverständlich. Immerhin investieren freiwillig Engagierte ihre Freizeit für ihren Einsatz. Nicht unterschätzt werden sollte jedoch die tagtägliche Würdigung der konkreten Arbeit des Engagierten. Ein wertschätzendes und persönliches Danke zwischendurch im Alltag kann dabei als größere Anerkennung empfunden werden als andere Formen der Würdigung.

Literaturempfehlungen aus dem Verlag des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen:

„Ich mache das freiwillig. Freiwilligenmanagement als Herausforderung für Stiftungen“. In: *Stiftungswelt* (2009:3). Wolf, André Christian. S. 20–21.

Bürgerstiftungen und ihre Engagierten. Analysen, Daten, Trends 2014/15. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.), Berlin 2014.

Effektives Stiftungshandeln. Strategien und Tipps nicht nur für Krisenzeiten. Dokumentation des Sonderkongresses „Perspektiven 2015 – Stiftungshandeln in schwierigen Zeiten“ vom 23. bis 24. September 2009 in Hildesheim. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.), Berlin 2010.

StiftungsStudie Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit. Bischoff, Antje; Hagedorn, Sandra; Lassalle, Andrea; Rummel, Miriam. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2013.

Grundsätze guter Stiftungspraxis. Erläuterungen, Hinweise und Anwendungsbeispiele aus dem Stiftungsalldag. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.), Berlin 2014.

Rechtsratgeber Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement. Küstermann, Burkhard. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2010.

Diese und weitere Publikationen finden Sie unter: www.stiftungen.org/publikationen

4

Anhang

Angaben zur Datenerhebung und -auswertung

1. Experteninterviews

Charakteristika

In der Explorationsphase beider Befragungen fanden neben der Literaturrecherche Gespräche mit Stiftungsvertretern statt, um relevante Aspekte des Themas zu identifizieren. Anschließend und im Vorfeld der Online-Befragung wurden offene leitfadengestützte Experteninterviews geführt. Hierbei nehmen die Interviewpartner, als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden Sachverhalte, die Rolle von „Experten“ ein.³⁹ Durch das „Insiderwissen“ der Experten werden Relevanzräume, Einstellungen und Meinungen erfasst, ohne eine Vielzahl von Akteuren befragen zu müssen.⁴⁰ Die Experteninterviews ermöglichten es, Fragen zu beantworten, die über einen geschlossenen Fragebogen nicht erfasst werden können. Ferner dienten sie dazu, den Fragebogen für die Online-Befragung zu validieren.

Experteninterviews	
15 Interviews	11 Frauen, 4 Männer 4 Vorstände/Geschäftsführende, 11 Bereichsleitende/Projektmitarbeitende mit Schwerpunkt Ehrenamt
Stiftungen	Verwirklichung: 4 fördernd, 5 operativ, 6 beides „Besondere Merkmale“: 3 Bürgerstiftungen, 3 Stiftungen des öffentlichen Rechts, 2 kirchliche Stiftungen, 6 „junge“ Stiftungen (Gründung 2000 oder später)

Auswahl

Entscheidend für die Auswahl der Experten war dabei eine konkrete und meist langjährige Erfahrung der Stiftung mit Freiwilligen. Die Interviewten arbeiten entweder selbst mit Freiwilligen oder bekleiden eine Funktion, in deren Rahmen sie freiwilliges Engagement in ihren Stiftungen organisieren und koordinieren. Um der Heterogenität des Stiftungssektors Rechnung zu tragen und aussagekräftige Schlüsse ziehen zu können, wurden Interviewpartner aus verschiedenen Stiftungstypen rekrutiert. Vier der Experten sind Vorstände oder Geschäftsführende, elf sind als Bereichsleitende oder Projektmitarbeitende mit dem Schwerpunkt Ehrenamt tätig. Bei den Stiftungen handelt es sich um vier fördernde, fünf operative und sechs sowohl operativ, als auch fördernd tätige Stiftungen. Weiterhin wurde bei der Auswahl darauf geachtet, dass die Stiftungen unterschiedliche Gründungsjahre aufweisen, so dass einige bereits auf eine lange Tradition der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen zurückblicken können und andere sich erst am Anfang befinden.

Ablauf

Im Mai und Juni 2014 wurden Interviews mit 15 Experten aus unterschiedlichen Stiftungen geführt. Allen Expertengesprächen lag ein Interviewleitfaden zugrunde, welcher mit steigender Zahl der Gespräche variiert und angepasst wurde, um die Thematik der Studie immer gezielter erfassen zu können.⁴¹ Die offenen Antwortmöglichkeiten der Interviews ermöglichen es, Motive der einzelnen Gespräche sichtbar zu machen und dadurch gemeinsame Relevanzräume zu erkennen. So konnten die Interviewten frei antworten und mussten sich nicht in vorgegebene Kategorien einordnen. Durch den zugrunde gelegten Leitfaden wurde demgegenüber gewährleistet, dass die Thematik der Befragung nicht verlassen wurde. Für die Datenaufbereitung wurden zunächst Transkripte der mündlichen Interviews angefertigt. Das Auswertungsverfahren orientierte sich an der integrativen, texthermeneutischen Analyseverfahren nach Kruse.⁴²

Im ersten Schritt wurde eine mikrosprachliche Analyse durchgeführt. Der Text wurde zunächst in Sinnabschnitte segmentiert, um diese dann zu beschreiben und zu interpretieren. Auf dieser vorläufigen Auswertung aufbauend wurden zentrale Motive und Thematisierungsregeln herausgearbeitet, also immer wiederkehrende Sprach- und Sinnmuster aufgedeckt.

2. StiftungsPanel-Befragung

Charakteristika

Für die Datenerhebung wurde eine Online-Befragung unter den Teilnehmenden des StiftungsPanels des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen durchgeführt. Das StiftungsPanel⁴³ besteht aus einem Pool registrierter Stiftungen, die regelmäßig an Online-Befragungen zu verschiedenen Themen teilnehmen.

Grundgesamtheit und Stichprobe

Das Thema „Freiwilliges Engagement“ betrifft viele, jedoch nicht alle Stiftungen. Da es keine genauen Zahlen gibt, wie viele Stiftungen tatsächlich mit Freiwilligen zusammenarbeiten, kann die Grundgesamtheit nicht bestimmt werden. Jedoch zeigen die Angaben der Datenbank Deutscher Stiftungen, dass 86 Prozent der rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts teilweise oder zur Gänze mit Freiwilligen zusammenarbeiten. Da auch Stiftungen anderer Rechtsformen mit Freiwilligen zusammenarbeiten und diese Stiftungen nicht alle bekannt sind, ist auch die Grundgesamtheit zu dieser Thematik nicht bekannt.

Die Stichprobe bestand aus 81 Stiftungen, die ausschließlich in den Gremien mit Freiwilligen arbeiten, und 82 Stiftungen, die freiwillige Mitarbeitende in weiteren Positionen haben. 7 Stiftungen gaben nicht an, in welchen Bereichen ihre Freiwilligen tätig sind.

Stichprobe der Online-Befragung

- 170 Teilnehmende
- 63 fördernd, 27 operativ, 80 beides
- 44 Bürgerstiftungen
- 87 Kapital bis 1 Mio. Euro, 83 Kapital über 1 Mio. Euro
- 166 rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts, 2 Treuhandstiftungen, 1 rechtsfähige Stiftung öffentlichen Rechts, 1 Stiftungs-GmbH
- 66 Stiftungen der Befragung haben ausschließlich freiwillig engagierte Mitarbeitende

Fragebogen

Die Konzeption des Fragebogens erfolgte durch das Team des Kompetenzzentrums Stiftungsforschung im Bundesverband Deutscher Stiftungen. Die Interviews mit Stiftungsexpertinnen und -experten dienten als Grundlage zur Entwicklung des Fragebogens. Zur Qualitätsverbesserung wurde die vorläufige Fassung des Fragebogens mit Hilfe eines Pretests von Stiftungsvertreterinnen und -vertretern sowie stiftungsnahen Fachleuten auf Verständlichkeit und Vollständigkeit überprüft und entsprechend modifiziert. Der Fragebogen umfasste insgesamt vierzehn Fragen sowie die Möglichkeit einer offenen Nennung. Neben Strukturdaten wie Position, Anzahl der Mitarbeitenden und deren Verteilung auf Haupt- und Ehrenamtliche wurden Fragen zur Gewinnung, zur Zusammenarbeit sowie zur Verabschiedung von freiwillig Engagierten gestellt. Zudem enthielt der Fragebogen Einschätzungsfragen in Bezug auf Schwierigkeiten bei der Gewinnung freiwillig Engagierter für die Mitarbeit sowie die Gremien der Stiftung. Diese konnten auf einer Skala von „1 = Trifft voll zu“ bis „4 = Trifft überhaupt nicht zu“ beantwortet werden. Desweiteren gab es eine Einschätzungsfrage zu Konflikten zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden. War keine Angabe möglich, konnte dies jeweils angegeben werden.

Ablauf

Vom 16. bis 27. Juni 2014 wurde die Befragung online unter den Teilnehmenden des StiftungsPanels durchgeführt. Etwa nach der Hälfte des Befragungszeitraums erhielten die Panelisten eine Erinnerungsmail zur Online-Befragung. Sämtliche Daten wurden anonym erhoben.

Rücklauf

Innerhalb des Erhebungszeitraums von zwei Wochen nahmen 170 der 427 zu diesem Zeitpunkt registrierten Stiftungen an der Panel-Befragung teil. Zieht man diejenigen Stiftungen ab, welche während der Befragungszeit nicht erreichbar waren, entspricht dies einer Rücklaufquote von ungefähr 41 Prozent.

Datenauswertung

Die erhobenen Daten wurden vom Team des Kompetenzzentrums Stiftungsforschung mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS ausgewertet. Die Analyse erfolgte überwiegend mittels deskriptiver, univariater Statistiken wie Häufigkeitsverteilungen und statistischer Kennwerte. Neben dem Mittelwert als Lagemaß wurde der Median zur Charakterisierung der Verteilungen verwendet. Er ist relativ unempfindlich gegenüber Ausreißern. Bei Fragen mit symmetrisch formulierten, skalierten Antwortmöglichkeiten von „1 = Trifft voll zu“ bis „4 = Trifft überhaupt nicht zu“ können die Kategorien als intervallskaliert angesehen und damit dem metrischen Skalenniveau zugeordnet werden.⁴⁴

Vor der Durchführung von Mittelwertvergleichen wurde zur Prüfung auf Normalverteilung der Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test angewendet. Danach erfolgten Tests bezüglich signifikanter Unterschiede zwischen den Gruppen bei zwei unabhängigen Stichproben mit Hilfe des T-Tests (normalverteilt) bzw. des Mann-Whitney U Tests (nicht normalverteilt).

Zusammenhänge zwischen Variablen wurden mittels Kreuztabellen getestet, d. h. mittels des Vergleichs der beobachteten und erwarteten Häufigkeiten (Standardisierte Residuen, Chi-Quadrat-Test). Die Zellen der Kreuztabellen enthalten – sofern nicht zwei Variablen mit Mehrfachantworten kreuztabelliert werden – die absoluten Häufigkeiten, erwartete Häufigkeiten, Residualhäufigkeiten und die standardisierten Residuen.⁴⁵ Es gilt die Faustregel, dass ein standardisiertes Residuum von 2 oder größer eine signifikante Abweichung der beobachteten von der erwarteten Häufigkeit anzeigt.

Alle statistischen Tests wurden auf der Basis einer 5-prozentigen Irrtumswahrscheinlichkeit durchgeführt ($p < 0,05$).

Anmerkungen und Quellen

¹ Bundesverband Deutscher Stiftungen: Datenbank Deutscher Stiftungen, Stand 15.07.2014.

² Die Zahl bezieht sich ausschließlich auf rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts. Bundesverband Deutscher Stiftungen, wie Endnote 1.

³ Die Zahl bezieht sich ausschließlich auf rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts.

⁴ Priller, Eckhard; Alscher, Mareike; Droß, Patrick J.; Paul, Franziska; Poldrack, Clemens J.; Schmeißer, Claudia; Waltekus, Nora: Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Discussion Paper SP IV 2012 – 402. WZB, Berlin 2012, S. 22. (Download unter: www.wzb.eu/org2011, 23.2.2015)

⁵ Im Jahr 2009 waren 36 Prozent der deutschen Bürger über 14 Jahren ehrenamtlich engagiert. Gensicke, Thomas; Geiss, Sabine: Hauptbericht des Freiwilligen-survey 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trend-erhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürger-schaftlichem Engagement. München 2010, S. 5–6.

⁶ Eigene Berechnungen. Datengrundlage sind die vom Forschungsdatenzentrum des Deutschen Zentrums für Altersfragen (FDZ-DZA) herausgegebenen Daten des Deutschen Freiwilligen-survey (FWS). DOI: 10.5156/FWS.2009.M.001.

⁷ 1,6 Prozent der im Dritten Sektor geleisteten Engagements finden in Stiftungen statt. Krimmer, Holger; Priemer, Jana: ZiviZ-Survey 2012. Zivilgesellschaft verstehen. Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Berlin 2013, S. 41.

⁸ Ebd.

⁹ Wenn im Folgenden von „kleinen Stiftungen“ gesprochen wird, sind damit Stiftungen mit einem Kapital von bis zu 1 Mio. Euro gemeint.

¹⁰ Vgl.: Beher, Karin / Liebig, Reinhard / Rauschenbach, Thomas: Das Ehrenamt in empirischen Studien. Ein sekundäranalytischer Vergleich, Kohlhammer, Stuttgart [u. a.] 1998, S. 23.

¹¹ Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages: Bericht Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft: Leske+Budrich, Opladen 2002, S. 86.

¹² Vgl. Ebd.: S. 73f.

¹³ Vgl. Ebd.: S. 73ff.

¹⁴ Ebd.: S. 73.

¹⁵ Vgl. Ebd.: S. 73.

¹⁶ Vgl. Olk, Thomas; Hartnuß, Birger: Bürgerschaftliches Engagement. In: dies. (Hg): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement. Beltz Juventa, Weinheim und Basel 2011, S. 149.

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Gensicke, Thomas; Geiss, Sabine: Hauptbereich des Freiwilligen-survey 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trend-erhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement. TNS Infratest Sozial-forschung, München 2010, S. 112.

¹⁹ Vgl. Bischoff, Antje; Breiholz, Jörn; Merai, Karolina; Netzhammer, Michael: StiftungsReport 2009/10: Engagement kennt kein Alter. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2009, S. 39.

²⁰ Zimmer, Annette; Vilain, Michael: Bürgerschaftliches Engagement heute. IVD, Ibbenbüren 2005, S. 128f.

²¹ Vgl. Küstermann, Burkhard: Rechtsratgeber Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement. Bundesverband deutscher Stiftungen, Berlin 2010, S. 15.

²² Bundesverband Deutscher Stiftungen, wie Endnote 1.

²³ Alle wörtlichen Zitate ohne Quellenangabe stammen aus den Experteninterviews mit Stiftungsvertretern.

²⁴ Allein im Jahr 2014 wurden in Deutschland 691 neue rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts gegründet. Damit gab es zum Ende des Jahres 2014 insgesamt 20784 rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts in Deutschland. Bundesverband Deutscher Stiftungen: Pressemitteilung vom 11.2.2015. www.stiftungen.org/de/news-wissen/news/detailseite-news/mode/teaserstart/detail/5033.html

²⁵ 72,4 Prozent der deutschen rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts haben ein Kapital bis 1 Mio. Euro. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.): Zahlen, Daten, Fakten. Berlin 2014, S. 60.

²⁶ Idealtypen sind keine Abbilder der Realität, sondern gedankliche Konstrukte. Sie dienen der Zusammenfassung, um die wissenschaftliche Beschreibung und Analyse der Wirklichkeit zu ermöglichen. Vgl. Weber, Max: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. J.C.B. Mohr, Tübingen 1988, S. 190ff.

²⁷ Mann-Whitney U Test, $p < 0,05$

²⁸ Wenn im Folgenden von „großen Stiftungen“ gesprochen wird, sind damit Stiftungen mit einem Kapital über 1 Mio. Euro gemeint.

²⁹ Hüttemann, Rainer; Rawert, Peter: „Die notleidende Stiftung“. In: ZIP 45/2013. S. 2136-2147, hier S. 2139.

³⁰ Mann-Whitney U Test, $p < 0,05$

³¹ Vgl. Krimmer, Holger; Priemer, Jana 2013, wie Endnote 7, S. 45.

³² Ebd., S.42.

³³ Ebd., S. 45.

³⁴ Chi-Quadrat Test, $p < 0,05$

³⁵ Chi-Quadrat Test, $p < 0,05$

³⁶ Fleisch, Hans: „Stiftungsorganisation in schwierigen Zeiten“. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.): Effektives Stiftungshandeln. Strategien und Tipps nicht nur für Krisenzeiten. Dokumentation des Sonderkongresses „Perspektiven 2015 – Stiftungshandeln in schwierigen Zeiten“ vom 23. bis 24. September 2009 in Hildesheim. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2010, S. 10–24, hier S. 19.

³⁷ Vgl. Bischoff, Antje; Hagedorn, Sandra; Lassalle, Andrea; Rummel, Miriam: StiftungsStudie Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2013, S. 35.

³⁸ Fleisch 2010, wie Endnote 36, S. 19.

³⁹ Gläser, Jochen; Laudel, Grit : Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. VS Verlag, Wiesbaden 2009, S. 12.

⁴⁰ Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Experteninterviews. VS Verlag, Wiesbaden 2009, S. 8.

⁴¹ Dieser „spiralförmig-hermeneutische Erkenntnisfortschritt“ ist bezeichnend für den Prozess qualitativer Forschung. Kruse, Jan: Reader „Einführung in die Qualitative Interviewforschung“. Freiburg 2011, S. 15.

⁴² Ebd., S. 163ff.

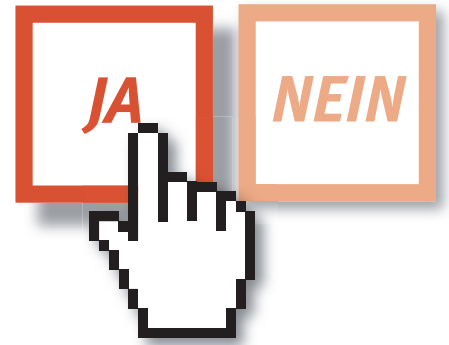
⁴³ Das StiftungsPanel beschäftigt sich mit Themen rund um das Stiftungswesen. Alle deutschen Stiftungen können sich registrieren und an den Befragungen teilnehmen. Weitere Infos unter: www.stiftungen.org/stiftungspanel

⁴⁴ Vgl. Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf: Multivariate Analysemethoden. Springer Verlag, Berlin 2000.

⁴⁵ Erwartete Häufigkeiten sind diejenigen Häufigkeiten, die auf Grund der Randhäufigkeiten zu erwarten wären, wenn kein Zusammenhang zwischen den Variablen bestehen würde. Die Residualhäufigkeiten sind die beobachteten minus erwartete Häufigkeiten je Zelle. Die standardisierten Residuen entstehen aus den Residuen durch die Division mit der Wurzel aus den erwarteten Häufigkeiten.

Stiftungs

Panel



**Machen Sie mit beim StiftungsPanel –
und tragen Sie zur langfristigen
Erforschung des Stiftungswesens bei!**

- für alle Stiftungen
- bis zu 4 Befragungen im Jahr
- 10 bis 15 Fragen
- die Daten werden vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben
- vorab Befragungsergebnisse für registrierte Teilnehmer

Die Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats – Prof. Dr. Sebastian Braun, Prof. Dr. Marc Eulerich, Prof. Dr. Rainer Hüttemann, Prof. Dr. Karl-Heinz Paqué, Prof. Dr. Berit Sandberg, Prof. Dr. Annette Zimmer – bringen ihre Expertise bei der Erarbeitung der Studien ein.

Registrieren Sie sich unter

stiftungen.org/stiftungspanel

Kontakt: Kompetenzzentrum Stiftungsforschung
Im Bundesverband Deutscher Stiftungen
Telefon (030) 89 79 47-12
panel@stiftungen.org
stiftungen.org/stiftungspanel

Unser Dank gilt:

Bundesverband Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93
10117 Berlin
Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -81
www.stiftungen.org



Gefördert von:

