

## Freiwilliges Engagement in Stiftungen – Neue Studie des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen

*Sandra Hagedorn*

Freiwillig Engagierte sind für Stiftungen unentbehrlich: 86 Prozent (1) der rechtsfähigen deutschen Stiftungen des bürgerlichen Rechts arbeiten mit Freiwilligen zusammen. 64 Prozent (2) werden sogar ausschließlich von freiwilligem Engagement getragen. Aber was sind die Beweggründe dafür? Liegt es daran, dass es viele kleine Stiftungen gibt – 72,4 Prozent der deutschen rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts haben ein Kapital von bis zu 1. Mio. Euro (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2014, S.60) –, die sich hauptamtliches Personal vermutlich nicht leisten können? Oder entscheiden sich Stiftungen ganz bewusst für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen?

Die im März erschienene Studie »Freiwilliges Engagement in Stiftungen« des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen geht diesen Fragen nach und fokussiert ferner die praktische Ebene: Gibt es spezifische Vorgehensweisen, wie Stiftungen Freiwillige gewinnen? Wie formalisiert erfolgt die Zusammenarbeit? Und welche Bedeutung hat das Thema Anerkennung für Stiftungen? Ziel der Studie war die Erfassung des Status Quo der Freiwilligenarbeit im Stiftungsbereich. Darüber hinaus wurden Empfehlungen für Stiftungen entwickelt.

Die Ergebnisse rekurrieren auf einer Online-Befragung unter 170 Teilnehmenden des Stiftungspanels (3) sowie 15 Interviews mit Stiftungsexpertinnen und -experten.

### Zusammenfassung der Ergebnisse:

#### *Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen ist meist eine bewusste Entscheidung.*

Freiwillig Engagierte sind nicht nur »wichtige Multiplikatoren« und eine »wahnsinnige Hilfe«, sondern auch »essenziell wichtig« und eine »Bereicherung von großer Bedeutung«, wie die Stiftungsexpertinnen- und -experten berichten. Obwohl die Einarbeitung und Betreuung oft einen Mehraufwand bedeuten, der nur selten durch eine gesonderte Personalstelle abgedeckt werden kann, möchten die interviewten Stiftungen nicht auf Freiwillige verzichten. Diese 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.

Dabei gründet die Zusammenarbeit mit Freiwilligen meist auf einer bewussten Entscheidung. Die befragten Stiftungen betonen: Selbst wenn sie die finanziellen Ressourcen für hauptamtliches Personal hätten, sähen sie freiwillig Engagierte als Bereicherung an und würden nicht auf diese verzichten wollen.

### ***Gezielte Ansprache und Mundpropaganda führen zur Stiftung***

Wenngleich die Suche nach Freiwilligen von den befragten Stiftungen als zeitintensiv beschrieben wird, gibt rund die Hälfte von ihnen an, nur wenig Schwierigkeiten zu haben, Engagierte für die Stiftungs- oder die Gremienarbeit zu gewinnen. Ihren Weg zur Stiftung finden Freiwillige dabei vorwiegend über die direkte Ansprache oder Mundpropaganda bereits Engagierter. Die eigene Homepage sowie Soziale Medien werden hingegen selten genutzt, könnten jedoch für Stiftungen weitere Möglichkeiten zur Gewinnung Freiwilliger bieten.

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.

### ***Die Zusammenarbeit mit freiwillig Engagierten findet nur selten formalisiert statt***

Nachdem die Freiwilligen ihren Weg zur Stiftung gefunden haben, gibt es meist ein Kennenlerngespräch, in dem auch mögliche Aufgaben abgestimmt werden. Wie die Interviews gezeigt haben, werden insbesondere das Erstgespräch und die Anfangsphase als wichtig eingestuft, da hier 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: Kaum eine Stiftung orientiert sich beim Erstgespräch an einer Checkliste oder einem Leitfaden. Diejenigen, die solche Instrumente verwenden, sind häufig Bürgerstiftungen. Auch schriftliche Aufgabenvereinbarungen mit den Freiwilligen werden nur selten getroffen. Und 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.

### ***Unklare Aufgaben und fehlende Kommunikation sind Herausforderungen der Zusammenarbeit***

Mangelnde Absprachen, unklare Aufgabenverteilungen oder fehlende Kommunikation sind immer wiederkehrende Fallstricke der Zusammenarbeit. Aufgabenbereiche bereits vor Beginn der Tätigkeit klar zu beschreiben und eine Einarbeitungszeit einzuplanen, kann hilfreich sein, jedoch fehlt hierfür oft die Zeit. Für die Koordination der Freiwilligen gibt es nämlich in den meisten Fällen keine eigene Personalstelle. Häufig übernehmen die Gremien oder Mitarbeitende diese Aufgabe neben ihrer Haupttätigkeit. Um Konflikten vorzubeugen, sollte zudem 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.

### ***Die alltägliche Wertschätzung ist wichtig***

»Dankeschön-Kultur«, »Würdigung«, »Bemuddeln«, »Wertschätzung« – die Wahl der Begriffe ist abwechslungsreich, wenn Stiftungen zur Anerkennung von Freiwilligen befragt werden.

Gleich, welcher Begriff verwendet wird zeigen die Interviews insgesamt: Anerkennung ist ein wichtiges Thema für Stiftungen. Die Formen der Würdigung sind dabei vielfältig: Ein Blumenstrauß zum Geburtstag, Fortbildung-

gen, die Erwähnung im Jahresbericht, Auslagenerstattungen und Versicherungsschutz sind nur einige Anerkennungsformen im Repertoire von Stiftungen. Dabei werden anerkennende Gesten gerne auch nach außen gezeigt wie ein Interviewter berichtete: »Wir bedanken uns immer mal wieder im Newsletter bei den Ehrenamtlichen, zeigen also in der Öffentlichkeit Anerkennung.«

Wenngleich häufig verschiedene Formen der Anerkennung vorhanden sind, sind sich die Interviewten doch in einem einig: Die alltägliche Wertschätzung und das »Dankeschön dazwischen« sind oftmals wichtiger als formale institutionalisierte Anerkennungsformen. 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.

## Empfehlungen für Stiftungen (4)

### *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 auch 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 (Fleisch 2010, S. 19).«

### *Das Ende der Zusammenarbeit frühzeitig planen*

Kaum jemand denkt gerne an das Ende der Zusammenarbeit, wenn diese doch gerade erst begonnen wird. Vor allem bei der Zusammenarbeit mit Gremienmitgliedern kann das jedoch problematisch werden. 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 rechtzeitig 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.

Aber nicht nur für Gremienmitglieder, sondern für alle freiwilligen Mitarbeitenden ist es von Vorteil zu wissen, wie im Falle des Ausscheidens vorgegangen wird. Dabei muss nicht jeder Freiwillige 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.

### ***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 Befragungen haben gezeigt, dass die Entscheidung für die Zusammenarbeit mit freiwillig Engagierten von der gesamten Organisation getragen werden muss. Eine gemeinsame Eini-gung 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 wie mitbestimmen? Nicht zuletzt kann in einem Leitbild zur Zusammenarbeit festgehalten werden, dass ein freundlicher wertschätzender Umgang gepflegt wird und wie mit Konflikten umgegangen wird.

### ***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?

### ***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 Besprechungs-runden, in denen Erfahrungen ausgetauscht und Probleme angesprochen werden, können dabei helfen, Unstim-migkeiten vorzubeugen und Arbeitsabläufe zu erleichtern.

### *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 jedoch 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 ermöglichen eindeutige Aufgabenbeschreibungen die Tätigkeiten haupt- und ehrenamtlicher Kräfte voneinander abzugrenzen und hier Konflikten entgegen zu wirken. Oft stehen die Freiwilligen nämlich vor dem Problem, dass sie nicht wissen, in welchem Rahmen sie Entscheidungen treffen dürfen.

### *Kurzzeitengagements 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.

### *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.

Alle Ergebnisse der Befragungen sowie Gastbeiträge von Stiftungsvertreterinnen zu den Themen »Anerkennung«, »Kurzzeitengagement« und »Leitlinien der Zusammenarbeit«, finden sich in der Studie, die kostenlos beim Bundesverband Deutscher Stiftungen bestellt oder heruntergeladen werden kann.

[www.stiftungen.org/studie-engagement](http://www.stiftungen.org/studie-engagement)

## Das StiftungsPanel

Die Online-Befragung zur Studie »Freiwilliges Engagement in Stiftungen« fand unter den Teilnehmenden des StiftungsPanels des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen statt. Anmelden können sich hier alle deutschen Stiftungen, um regelmäßig zu kurzen Online-Befragungen eingeladen zu werden. Sie unterstützen damit die langfristige Stiftungsforschung – machen auch Sie mit! [www.stiftungen.org/stiftungspanel](http://www.stiftungen.org/stiftungspanel)

## Anmerkungen

- (1) Bundesverbandes Deutscher Stiftungen: Eigene Berechnungen auf Grundlage der Datenbank Deutscher Stiftungen, Stand 15.07.2014.
- (2) Die Zahl bezieht sich ausschließlich auf rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts. Bundesverband Deutscher Stiftungen. Eigene Berechnungen auf Grundlage der Datenbank Deutscher Stiftungen, Stand 15.07.2014.
- (3) Das StiftungsPanel besteht aus einem Pool registrierter Stiftungen, die sich bereit erklärt haben, regelmäßig an kurzen stiftungsrelevanten Befragungen teilzunehmen. [www.stiftungen.org/stiftungspanel](http://www.stiftungen.org/stiftungspanel)
- (4) vgl. Bischoff/Hagedorn/Roscher 2015, S.31f.

## Literaturverzeichnis

Bischoff, Antje/ Hagedorn, Sandra/ Roscher, Roxane (2015): StiftungsStudie Freiwilliges Engagement in Stiftungen, Berlin.

Bundesverband Deutscher Stiftungen (2014): Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen, Berlin.

Fleisch, Hans (2010): „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. Berlin, S. 10–24.

## Autorin

**Sandra Hagedorn, M.A.** ist wissenschaftliche Referentin im Kompetenzzentrum Stiftungsforschung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Nach dem Studium der Soziologie, Psychologie und Angewandten Ethik hat sie in einer Bürgerstiftung gearbeitet. Seit 2012 forscht sie im Kompetenzzentrum Stiftungsforschung zu verschiedenen Stiftungsthemen.

---

## Kontakt

Sandra Hagedorn  
Kompetenzzentrum Stiftungsforschung  
Bundesverband Deutscher Stiftungen  
Mauerstr. 93  
10117 Berlin  
Tel. (030) 89 79 47 87  
sandra.hagedorn@stiftungen.org

## Redaktion

---

Stiftung Mitarbeit  
Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft  
Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers  
Ellerstr. 67  
53119 Bonn  
E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)