

erschienen als:

(2005a): Ehrenamtliche Mitarbeit in Stiftungen. In: Barbara Weitz u.a. (Hrsg.): Rechtshandbuch Stiftungen. Hamburg 2005, Abschnitt 9/7.1-9/7.4

Ehrenamtliche Mitarbeit in Stiftungen

Von Christiane Biedermann und Dr. Stefan Nährlich, Aktive Bürgerschaft e.V.

Einleitung

Das Ehrenamt hat seine begrifflichen Wurzeln in der Armenfürsorge des 19. Jahrhunderts. Inzwischen sind von Wissenschaft und Praxis verschiedene Begriffe diskutiert worden - das „neue Ehrenamt“, später die „Freiwilligenarbeit“ bzw. der angelsächsische Begriff „Volunteering“ und heute das „bürgerschaftliche Engagement“. Jeder Begriff spiegelt einen neuen Wissensstand und eine neue Betrachtungsweise wider. Mit dem bürgerschaftlichen Engagement werden alle Formen *freiwilligen* und *unentgeltlichen* (mit Ausnahme einer geringen Aufwandsentschädigung) Engagements zum Wohle anderer oder der Gesellschaft bezeichnet. Es findet in einem organisatorischen Rahmen statt, im Gegensatz zu informellen Hilfeleistungen in der Familie oder Nachbarschaft. Mit bürgerschaftlichem Engagement werden der gesellschaftliche Nutzen und der reformerische Ansatz der „Bürgergesellschaft“, die auf Eigenverantwortung und Solidarität beruht, betont.

Zurzeit sind etwa 36 Prozent der Bevölkerung ab 14 Jahren über ihre beruflichen und privaten Verpflichtungen hinaus ehrenamtlich engagiert. Am beliebtesten ist das Engagement im Sport, gefolgt von Aktivitäten in Kindergarten und Schule, Kultur und Kirche (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2004).

Ehrenamtliche Mitarbeit *in* und *für* Stiftungen ist mit dem Diskurs über die Bürgergesellschaft neu in den Blick gekommen. Bislang wurden Stifter oft auf die Rolle des Geldgebers reduziert. Dabei kommt zum Stiften von Geld die ehrenamtliche Stiftungsarbeit hinzu. Wer heute stiftet, versteht sich weniger als Wohltäter. Vielmehr wollen Stifter etwas bewegen, mitgestalten, Einfluss nehmen und Missstände beseitigen. Immer mehr Bürger stiften zu Lebzeiten und setzen sich über das finanzielle Engagement hinaus ehrenamtlich für die Verwirklichung der Stiftungszwecke ein. Zusätzlich sind in den Gremien Stiftungsräte und Vorstände nahezu ausnahmslos ehrenamtlich tätig. Sie entscheiden beispielsweise über die Mittelvergabe an Projekte von nicht operativ arbeitenden Stiftungen oder führen stiftungseigene Projekte durch.

Bei der jungen Stiftungsform der Bürgerstiftung spielt das Verständnis vom bürgerschaftlichen Engagement eine besondere Rolle. „*Mitmachen und mitentscheiden*“ charakterisiert ihre Funktionsweise und zählt zugleich zu den wesentlichen Motivationsfaktoren für das Engagement in diesen Stiftungen. In einer Bürgerstiftung kann praktisch jeder Bürger Geld, aber auch ebenso Zeit und Ideen einbringen, um kulturelle, soziale, bildungspolitische und andere gemeinnützige Anliegen in seiner Gemeinde, Stadt oder Region zu unterstützen. Gemeinsam wird

das Stiftungskapital aufgebracht und langfristig vergrößert. Darüber hinaus bieten Bürgerstiftungen konkrete Möglichkeiten für die ehrenamtliche Mitarbeit, da sie nicht nur Projekte fördern, sondern oftmals eigene Projekte durchführen. Einige Bürgerstiftungen wie die Bürgerstiftung Nürnberg bieten die Möglichkeit, Zeitstifter in die Stifterversammlung aufzunehmen. So wird die Gleichwertigkeit von Geld- und Zeitspenden und damit die ehrenamtliche Mitarbeit betont. Unter ihrem Dach haben mehrere Bürgerstiftungen, wie die Bürgerstiftungen Stuttgart und ZwischenRaum, auch Freiwilligenagenturen eingerichtet. Sie vermitteln Ehrenamtliche an gemeinnützige Projekte.

Umfang und Potenzial

Im Unterschied zum Ehrenamt in Vereinen liegen über die ehrenamtliche Mitarbeit in Stiftungen und Bürgerstiftungen zurzeit nur wenige repräsentative Aussagen vor. Erste Aufschlüsse gibt die StifterStudie der Bertelsmann Stiftung, die Stifter befragte, die seit 1990 eine Stiftung ins Leben gerufen haben. Danach prägen die meisten Stifter ihre Stiftung aktiv mit. 43 Prozent der Stifter engagieren sich sehr stark, 29 Prozent stark und 19 Prozent teils/teils. 77 Prozent engagieren sich in den Gremien der Stiftung, 53 Prozent suchen nach Projekten und Fördermittelempfängern, 42 Prozent sind in die Projektarbeit involviert und 32 Prozent im Fundraising. Unternehmergeist als persönliches Profil der Engagierten ist im Bereich von Stiftungen besonders ausgeprägt. Unternehmer stellen mit 43 Prozent die größte Gruppe unter den Stiftern dar, gefolgt von Angestellten (24 Prozent), Beamten (16 Prozent) und Freiberuflern (13 Prozent). Knapp 40 Prozent der Stifter sind jünger als 40 Jahre. Der Anteil der Frauen beträgt 30 Prozent gegenüber 70 Prozent bei den Männern (vgl. Timmer 2004).

Im Hinblick auf die Zahl der Beschäftigten bilden die Ehrenamtlichen die Mehrheit in Stiftungen im Vergleich zu hauptamtlich Beschäftigten. Nur ca. 15 Prozent der Stiftungen beschäftigen überhaupt hauptamtliche Mitarbeiter, der überwiegende Teil davon sind operativ tätige Stiftungen (vgl. Enquete-Bericht 2002: 246). Für den Bereich der Bürgerstiftungen liegen keine aussagekräftigen Zahlen vor. Einige Anhaltspunkte lassen jedoch darauf schließen, dass der Anteil der Hauptamtlichen hier größer sein dürfte, da Bürgerstiftungen auch Dienstleistungen für Stifter anbieten wollen. Von den sieben Preisträgern des Förderpreises Aktive Bürgerschaft für Bürgerstiftungen und Gründungsinitiativen beschäftigen fünf Bürgerstiftungen bereits in geringem Umfang bezahltes Personal (Aktive Bürgerschaft 2004).

Motive und Gründe

Den typischen Ehrenamtlichen in Stiftungen und Bürgerstiftungen gibt es nicht. Die Entscheidung, sich ehrenamtlich zu engagieren, hat nichts mit einem hohen Zeitbudget zu tun. Im Gegenteil: Meist handelt es sich um Menschen, die bereits genug zu tun haben - weder arbeitslos noch erwerbslos sind. Die Motive für ein Engagement sind vielfältig und facettenreich. Die Lebensfreude und Lebensqualität zu steigern gehört ebenso dazu wie das Empfinden einer gewissen Verantwortung, seinen Mitmenschen zu helfen, weil man selbst oder nahestehende Menschen von einem Problem betroffen sind oder auch um eigene Interessen zu vertreten. Bei Stiftern spielt zudem auch eine Rolle den Nachlass zu ordnen, da man nach seinem Tod eine sinnvolle Verwendung für das Vermögen wünscht oder es keine (geeigneten) Erben gibt. Etwas zu bewegen, Verantwortung wahrzunehmen, ein

Problem zu bekämpfen, eine Einrichtung zu fördern und der Gesellschaft etwas zurückzugeben, sind weitere Motive, die zur Stiftungerrichtung führen (vgl. Timmer 2004). Vergleichbare Motive finden sich auch bei den Stiftern und Zustiftern von Bürgerstiftungen, die, wie Fischbach (2005) in einer Fallstudie untersucht hat, mit ihrem Engagement einen gesellschaftswandelnden Aspekt leisten wollen und ihre Tätigkeit als einen kleinen Beitrag zur Stärkung der Zivilgesellschaft ansehen.

Die heutige Praxis der gemeinnützigen Organisationen zeigt, dass Bürger leichter für ein zeitlich begrenztes Engagement zu begeistern sind als für ein auf Dauer angelegtes Ehrenamt. Selbstloses Engagement ist out. Vielmehr nimmt der eigene Nutzen eine große Bedeutung ein wie der Wunsch nach Selbstverwirklichung, auf Gleichgesinnte zu treffen und eigene Werte zu leben.

Freiwilligen-Management in Stiftungen

Moderne Stiftungen können ähnlich wie Vereine engagierte Bürger durch ihre Werte und Projekte binden. Die ehrenamtliche Mitarbeit von Bürgern in einer Stiftung oder Bürgerstiftung ist eine Frage der organisatorischen Gestaltung. Dabei ist zu beachten, dass Stiftung nicht gleich Stiftung ist. Ehrenamtliche Mitarbeit und Mitbestimmung sind abhängig davon, so Pankoke (1998), „...ob eine Stiftung im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Umwelt eher reagierend oder operativ gestaltend und strategisch steuernd Bezug nimmt.“

Freiwilligen-Management, oder angelsächsisch *volunteer management*, lautet der Fachbegriff für gut organisierte ehrenamtliche Mitarbeit in gemeinnützigen Organisationen. Dieser Ansatz der Personalführung bietet eine strukturierte und bewährte Handlungsanleitung, wie man engagierte Bürger gewinnen und erfolgreich mit ihnen zusammenarbeiten kann (vgl. Biedermann 2000: 107 f.). Er kann, unter Berücksichtigung der Besonderheiten von Stiftungen, durchaus in ihre Arbeit integriert werden.

Im Kern geht es beim Freiwilligen-Management darum zwei Aspekte zu verbinden: den Stiftungsauftrag und die Stiftungsaufgaben auf der einen Seite und die aktuellen Motivationen, Erwartungen und Interessen von engagierten Bürgern auf der anderen Seite. Es handelt sich also um ein nutzenorientiertes Vorgehen auf beiden Seiten. Dabei ist die „Königdisziplin“ das „Matching“ oder auch der Mittlerprozess (vgl. Schaaf-Derichs 2003: 10). Von besonderem Interesse ist das Profil des Ehrenamtlichen in Stiftungen, weil hier eine besondere Verbindlichkeit und Offenheit zu vermitteln und zu verantworten ist (vgl. Pankoke 1998: 643).

Freiwilligen-Management für die Stiftungsarbeit „übersetzt“ bedeutet:

1. Nach dem *top down* – Prinzip darauf zu achten, dass Entscheidungsträger der Stiftung oder Bürgerstiftung von Anfang an die Mitarbeit von Ehrenamtlichen befürworten und mittragen, um sie dauerhaft in der Organisation zu verankern. Freiwilligen-Management ist damit auch eine Führungsaufgabe (vgl. Biedermann 2000: 107 f.). Entscheidend ist nicht die Größe der Stiftung, sondern ihr Selbstverständnis. Die Werteorientierung der Organisation sollte eindeutig auf die Zusammenarbeit mit den Freiwilligen ausgerichtet sein (vgl. Schaaf-Derichs 2003: 10).

2. Ohne gut organisiertes Engagement gibt es keine Ehrenamtlichen. Ehrenamtliche schätzen intelligente Aufgaben und Verantwortung. Die Aufgaben müssen zu den Motiven und Erwartungen von Ehrenamtlichen passen, wenn sie zum Gewinn der Stiftung geraten sollen. Solche Aufgaben können in den Bereichen Fundraising, Public Relations und Marketing angesiedelt sein, ebenso bei der konkreten Projektarbeit oder Events.
3. Weniger Zeit ist mehr. Mitmach-Aktionen können begeistern. Lust auf weiteres Engagement machen Aufgaben, die mit einem geringen Zeitaufwand zu einem Ergebnis führen und bei denen Ehrenamtliche Erfolgserlebnisse verzeichnen können, ohne sich zu verausgaben.
4. Keiner kommt von alleine: Nicht nur die Stiftung oder Bürgerstiftung sollte in der Öffentlichkeit bekannt sein. Viel mehr als bei Vereinen, wo bekannt ist, dass man sich dort engagieren kann, muss zur Sprache gebracht werden, dass die ehrenamtliche Mitarbeit ausdrücklich gewünscht ist. Um Ehrenamtliche zu finden, können die Kontakte der lokalen Freiwilligenagentur genutzt werden und die Stiftung auf Veranstaltungen wie auf Stiftungstagen, Freiwilligen-Tagen und Ehrenamtsbörsen präsentiert werden.
5. Das Kennenlernen in einem Erstgespräch ist unabdingbar für eine gute Zusammenarbeit. Hier geht es darum die Erwartungen des Ehrenamtlichen und die der Stiftung abzuklären. Idealerweise kann die Stiftung verschiedene Aufgaben anbieten. Der Blick der Stiftung sollte dabei nicht allein auf die Aufgabe, sondern auch auf die Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen des Ehrenamtlichen gerichtet sein. Wer sich heute engagiert, möchte eigenverantwortlich etwas bewegen und verändern. Dementsprechend müssen Spielräume zum Mitentscheiden, Mitbestimmen und Mitgestalten geschaffen werden.
6. Ehrenamtliche wollen ernst genommen werden. Sie werden in ihre Aufgaben eingeführt. Stiftung und Ehrenamtliche sollten gemeinsam dafür sorgen, dass das Können und Wissen weiterentwickelt und ausgebaut werden kann. Ehrenamtliche sollten zum Beispiel an Fachveranstaltungen oder Fortbildungen teilnehmen können.
7. Anerkennung beflügelt. Wird der persönliche ehrenamtliche Einsatz zur ungeachteten Selbstverständlichkeit, verliert die Stiftung über kurz oder lang ihre Ehrenamtlichen. Nicht mit Dank und Anerkennung sparen und authentisch und kreativ sein.
8. Das Rad nicht jedes Mal neu erfinden. Auch andere gemeinnützige Organisationen mit ganz anderen Tätigkeitsbereichen beschäftigen sich mit der Frage, wie sie die ehrenamtliche Mitarbeit gestalten können. Die Pflege informellen Austauschs und gute Vernetzung unterstützen den Erfolg des Freiwilligen-Managements.

Literatur:

Aktive Bürgerschaft (Hrsg.): Alle reden über die Bürgergesellschaft - wir machen sie! Ergebnisse der Wettbewerbe Förderpreis Aktive Bürgerschaft 2002 und 2003. Erstellt von Karin Müller unter Mitarbeit von Bernadette Hellmann. Berlin, 2004

Biedermann, Christiane: Was heißt Freiwillige managen? - Grundzüge des Freiwilligen-Managements. In: Management in Nonprofit-Organisationen. Eine

praxisorientierte Einführung. Hrsg. Nährlich, Stefan / Zimmer, Annette, 1. Auflage, Opladen, 2000

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Kurzzusammenfassung 2. Freiwilligensurvey. Berlin, 2004, Internet: www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Pressestelle/Pdf-Anlagen/zweiter-freiwilligensurvey-kurzfassung,property=pdf.pdf

Enquete-Kommission (Hrsg.): Bericht: Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Gesellschaft. Schriftenreihe, Bd. 4, Opladen, 2002, S. 243-248

Fischbach, Christian: Bürgerstiftungen und Partizipation. Betrachtungen zu den Stakeholdern von Bürgerstiftungen. In: Bürgerstiftungen in Deutschland - Bilanz und Perspektiven. Hrsg: Hinterhuber, Eva Maria / Müller, Karin / Nährlich, Stefan / Rupert, Graf Strachwitz. Wiesbaden, 2005 (im Erscheinen)

Nährlich, Stefan: Vereine und Bürgerstiftungen managen. Praxistipps für Engagierte. Hrsg. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), 1. Auflage, Berlin, 2003

Pankoke, Eckart: Stiftung und Ehrenamt. In: Handbuch Stiftungen. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. 1. korr. Nachdruck, Wiesbaden, 1999, S. 637-670

Schaaf-Derichs, Carola: Freiwillige für Bürgerstiftungen gewinnen. Freiwilligen-Management ermöglichen. In: Stiftung und Sponsoring, 2/2003, Verl, S. 9-11

Timmer, Kasten: Die StifterStudie der Bertelsmann Stiftung. 2004, (<http://www.bertelsmann-stiftung.de/medien/pdf/StifterStudie.pdf> vom 08.12.2004)

Internetseiten

www.buergerstiftungen.info : Internetangebot für Bürgerstiftungen von Aktive Bürgerschaft e.V.

www.bagfa.de : Die "Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen" mit einer Adressübersicht der Freiwilligenagenturen in Deutschland.

www.b-b-e.de : Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, das sich als Netzwerk für die Förderung von Bürgergesellschaft und bürgerschaftlichen Engagements einsetzt. Informationen zum Versicherungsschutz im Ehrenamt.

www.ehrenamt.de : Internetangebot der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland mit Fortbildungsmöglichkeiten und weiteren Informationen.