



BERIT SANDBERG, PROFESSORIN FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE/PUBLIC UND NONPROFIT-MANAGEMENT, BERLIN

MENSCHEN IN STIFTUNGEN – KEINE NEBENSACHE

IM GESPRÄCH MIT CHRISTOPH MECKING, STIFTUNG&SPONSORING



S&S: Liebe Frau Sandberg, Sie haben bereits mehrere Bücher und Aufsätze zu Themen rund um das Personalmanagement in Stiftungen veröffentlicht; eine Reihe zu diesem Thema geben wir gemeinsam heraus. Ein Sammelband zu Karrierewegen im Sektor erscheint in diesen Tagen. Warum ist Personal in Stiftungen so wichtig?

Sandberg: Auch wenn es der Zweck ist, der eine Stiftung ausmacht: Ohne Ressourcen kann keine Stiftung existieren. Und damit ist nicht nur das Stiftungsvermögen gemeint. Ohne mindestens einen Menschen, der engagiert und kompetent dafür sorgt, dass der Stifterwille effektiv umgesetzt wird, ist eine Stiftung nicht lebensfähig – weder rechtlich gesehen noch betriebswirtschaftlich. Das Personal ist in Nonprofit-Organisationen die wichtigste Ressource. Das ist bei Stiftungen nicht anders.

S&S: Wie lassen sich Personalsituation und Beschäftigungsverhältnisse in deutschen Stiftungen skizzieren?

Sandberg: Im Nonprofit-Sektor gibt es 2,3 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Das bedeutet, dass NPOs fast jeden zehnten Arbeitsplatz stellen, genauer gesagt 9,2 %. Wie viele davon auf Stiftungen entfallen, wissen wir aber immer noch nicht. Die Schätzungen reichen von 10.000 bis 150.000 Beschäftigten. Diese Spanne sagt aber mehr über die Lücken der Statistik als über die tatsächliche Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Nur jede dritte Stiftung hat überhaupt hauptamtliche Beschäftigte. Im Durchschnitt sind es 30. Dabei darf man aber nicht vergessen, dass Stiftungen, die soziale Einrichtungen unterhalten, leicht auf über 1.000 kommen. Durchschnittswerte sind trügerisch. Die meisten Stiftungen haben höchstens 10 Mitarbeiter.

Stiftungen gelten als attraktive Arbeitgeber, obwohl jeder zweite Hauptamtliche in einem atypischen Beschäftigungsverhältnis arbeitet. Was Teilzeitbeschäftigung, befristete Arbeitsverträge und Minijobs angeht, sind Stiftungen nicht besser als andere Nonprofit-Organisationen. Die Zahl der Stiftungsmitarbeiter im Niedriglohnbereich wächst.

S&S: 2007 haben Sie eine Studie zur betriebswirtschaftlichen Ausrichtung von Stiftungen vorgelegt. Ein Ergebnis: Dem Personalmanagement wird im Stiftungssektor kaum Bedeutung beigemessen. Warum ist das so? Und hat sich seither daran etwas geändert?

Sandberg: Wir haben diese Studie nicht wiederholt. Ich kann es also nicht empirisch belegen, aber ich habe nicht den Eindruck, dass sich an der damaligen Einschätzung etwas geändert hat. Schauen Sie sich doch mal an, welche Themen in der Stiftungsszene diskutiert werden. Es geht um Finanzen und es geht um Kommunikation. Personal? Fehlanzeige. Ich wage zu bezweifeln, dass das nur an den geringen Mitarbeiterzahlen liegt. Das scheint eher eine falsch verstandene Konzentration auf den gemeinwohlorientierten Zweck zu sein – so eine Art strukturelles Sparsamkeitsprinzip, was personelle Ressourcen angeht. Ich sehe darin aber auch einen Mangel an Wertschätzung. Die vielen Menschen, die sich für Stiftungen engagieren und gute Arbeit leisten, müssten eigentlich auf die Barrikaden gehen.

S&S: Mit welchen besonderen Herausforderungen sehen sich Stiftungen bei Personal und Personalmanagement konfrontiert?

Sandberg: Personalintensive Stiftungen haben häufig das Problem, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neu in die Stiftung hineinkommen, zwar fachlich qualifiziert sind, aber nicht wissen, wie eine Stiftung funktioniert. Die Bedeutung von Personalentwicklung wird unterschätzt, und zwar auf allen Hierarchieebenen.



Ein weiteres Problem ist, dass diese Hierarchien in Stiftungen flach sind. Die Aufstiegsmöglichkeiten sind also begrenzt. Zu einem verantwortungsvollen Personalmanagement gehört es, den Mitarbeitern unter solchen Bedingungen Perspektiven zu eröffnen.

Last but not least: die Vergütung. Vor allem Führungskräfte verdienen in Stiftungen schlechter als in vergleichbaren Positionen in Unternehmen und Verbänden. Leistungsorientierte Vergütungssysteme sind aus guten Gründen verpönt. Doch wie schafft man es, Personal unter solchen Bedingungen zu motivieren?

Das ist nicht nur im Hauptamt eine Herausforderung. Drei Viertel aller Stiftungen sagen, dass sie ohne das Engagement ihrer Freiwilligen nicht überleben würden, und 42 % geben an, dass sie Schwierigkeiten haben, Führungspositionen mit Ehrenamtlichen zu besetzen. Wie man Freiwillige wirbt und systematisch an die Stiftung bindet, das wird ein wichtiges Thema werden, insbesondere in der Gremienarbeit.

S&S: Warum kann die Nachfolge für Stiftungen ein Problem werden?

Sandberg: Wir haben im Stiftungswesen die Gründungswelle der letzten 20 Jahre hinter uns. Die Hälfte dieser jungen Stiftungen wird noch von ihren Stifterinnen und Stiftern dominiert. Die können aber nicht ewig in den Gremien sitzen. Außerdem sind Menschen unter 30 in Stiftungsorganen eine Seltenheit. Also werden wir allein aus Altersgründen spätestens in 10 Jahren einen Generationswechsel haben. Trotzdem machen sich die wenigsten Stifter Gedanken darüber, was mit ihrer Stiftung passiert, wenn Sie einmal nicht mehr da sind.

Die meisten Stiftungen sind auf die Nachfolge nicht vorbereitet, schon gar nicht auf überraschende Ausfälle. Im schlimmsten Fall klafft eine Besetzungslücke, die sogar zum Tod der Stiftung führen kann. Im zweitschlimmsten Fall sucht man hektisch und besetzt das Amt mit dem Erstbesten, der aber nicht der Beste ist. Er oder sie prägt dann womöglich für das nächste Jahrzehnt die Stiftungsarbeit.

S&S: Betrifft dieses Problem alle Stiftungen gleichermaßen?

Sandberg: Früher oder später muss jede Stiftung eine vakante Führungsposition besetzen. Eher später, weil die Fluktuation in Gremien gering ist. Amtsdauern von 10 Jahren und länger sind keine Seltenheit. Ob das zum Problem wird, hängt zum einen davon ab, ob Satzungsregelungen zur Reflektion und zum Handeln zwingen. Ich denke da z.B. an eine Beschränkung von Amtsperioden oder an Altersgrenzen. Zum anderen hängt es davon ab, wie die Stiftung mit der Herausforderung umgeht bzw. wie gut sich ein Stiftungsvorstand selbst managed. Je größer die Stiftung ist bzw. je mehr Organmitglieder sie hat, desto eher kann sie Planungsfehler auffangen.

S&S: Wie gehen Stiftungen mit der Nachfolge in der Praxis um?



Sandberg: Unsere Studie zur Nachfolge im Stiftungsvorstand hat gezeigt, dass Stiftungen die Nachfolge nicht als strategische Aufgabe begreifen, obwohl sie das ist. Ganz gleich, ob groß oder klein, fördernd oder operativ, unter Stiftereinfluss oder nicht: Die wenigsten Stiftungen planen den Wechsel. Vorstände formulieren vage Anforderungsprofile, suchen in ihrem Familien- und Freundeskreis und verlassen sich auf persönliche Kommunikation.

S&S: Was sind die wesentlichen Gründe dafür, dass sich Stiftungen nicht bzw. zu spät mit dem Thema Nachfolge beschäftigen?

Sandberg: Als wir Stiftungen zu diesem Thema befragten, haben wir häufig gehört: „Hier haben Sie die Satzung. Da steht alles drin.“ Eine Rechtsnorm zum Besetzungsmodus macht aber noch keinen erfolgreichen Wechsel. Das ist vielen nicht bewusst. Manche verlassen sich darauf, dass die Gremienmitglieder ihr Amt weiterführen, andere sind von der Attraktivität ihrer Stiftung und dem Charme ehrenamtlicher Vorstandsarbeit so überzeugt, dass sie die Suche unterschätzen. Wie gesagt, Personal ist Nebensache, Rekrutierung und Nachfolge eingeschlossen.

S&S: Warum fällt es insbesondere Stiftern schwer, die Verantwortung in ihrer Stiftung loszulassen und sich auf ihr letztlich unvermeidliches Ausscheiden vorzubereiten?

Sandberg: Eine Stiftung kann eine Mischung aus Macht, sozialer Anerkennung und Beschäftigungsprogramm bieten. Das gibt man nicht einfach auf, schon gar nicht, wenn die Stiftung zum Lebensinhalt geworden ist.

Stifterinnen und Stifter sind in der Regel beruflich erfolgreiche Menschen mit hohem sozialen Status. Viele waren oder sind Unternehmer. Das sind Macher, deren Selbstkonzept Schwäche kaum zulässt. Sich in unserer Leistungsgesellschaft einzugestehen, dass man deren Normen nicht mehr erfüllen kann, ist nicht einfach.

Loslassen bedeutet irgendwann auch, sich mit der eigenen Sterblichkeit auseinanderzusetzen, auch wenn die Stiftung weiterlebt. Das ist ein Tabu.

S&S: Wo und wie findet man einen Nachfolger?

Sandberg: Hektisch zu suchen, wenn die Lücke da ist, kann zum Erfolg führen, ist aber riskant. Ein gelungener Wechsel braucht einen zeitlichen Vorlauf von mindestens einem Jahr. Es ist ein großer Vorteil, wenn die Stiftung aus einem Kandidatenpool auswählen kann. Den baut man sich auf, indem man niedrigschwellige Engagement-Angebote schafft und Interessierte schrittweise an die Stiftungsarbeit heranführt. Nicht jede Stiftung kann die Alumni-Netzwerke von Stiftungen kopieren, die Stipendien vergeben. Aber das Grundprinzip ist ähnlich. Aus jungen Sympathisanten werden später Vorstände.

Auch der Blick über den Tellerrand der Stiftung hinaus hilft. Welche Organisationen bearbeiten ähnliche Aufgaben? Gibt es Kooperationsmöglichkeiten mit Hochschulen? Ein weit gespanntes Netzwerk braucht Zeit, aber es ist eine Investition in Kommunikation, die sich später auszahlt. Das können auch Stiftungen mit kleinem Budget.

Man muss ja nicht gleich rund um die Uhr twittern, aber wer junge Menschen für die eigene Stiftung begeistern will, wird um Social Media kaum herkommen. Interessenten kommen nicht von allein auf die Stiftung zu. Man muss sie da abholen, wo sie sind.

S&S: Was sollten Stifter und Stiftungsverantwortliche tun, um nicht in die Besetzungsfalle zu tappen, sondern qualifizierte Mitarbeiter bzw. Engagierte für sich zu gewinnen?

Sandberg: Wichtig ist, dass sie sich darüber klar werden, wen die Stiftung braucht. Der ideale Kandidat kennt sich auf dem Gebiet des Stiftungszwecks aus, kann Recht, Steuern und BWL und kennt, wenn man Glück hat, die richtigen Leute. Auf diesem Niveau bewegen sich die Anforderungen. Das ist inhaltlich gar nicht verkehrt, reicht aber nicht immer aus.

Strategisches Personalmanagement hat viel mit der Strategie der Stiftung zu tun. Wie soll sie sich in den nächsten Jahren entwickeln? Welche Herausforderungen kommen auf die Stiftung zu? Welche inhaltlichen Schwerpunkte sollen die Arbeit prägen? Wenn man sich solche Fragen stellt, findet man heraus, welche Kompetenzen in welchem Stiftungsorgan vertreten sein müssen. Die Situationsanalyse für die Stiftung führt zum Kompetenzprofil für den Vorstand und das wiederum zu Anforderungsprofilen für dessen Mitglieder.

Man darf Personalrekrutierung aber nicht nur aus der Perspektive der Stiftung denken, sondern muss die Medaille auch umdrehen. Was kann die Stiftung der Wunschkandidatin anbieten, damit sie sich für sie entscheidet? Haupt- und Ehrenamtliche schätzen den Gestaltungsspielraum, den Stiftungen ihnen gewähren können. Die meisten sind hochgradig intrinsisch motiviert. Eine angemessene Vergütung wird dabei vorausgesetzt – auch im Ehrenamt. Der Stifter ist also gut beraten, wenn er in der Satzung die Möglichkeit vorsieht, Vorstandsmitgliedern eine Aufwandsentschädigung zu zahlen.

S&S: 2008 haben wir gemeinsam die erste und bislang einzige Studie zur Vergütungspraxis in deutschen Stiftungen herausgebracht [dazu u.a. S&S 1/2007, S. 39]. Wie ist diese angenommen worden?

Sandberg: Die Resonanz war positiv, auch wenn der Presse skandalös überzogene Spitzengehälter wohl lieber gewesen wären. Der Band wird auch nach fünf Jahren noch nachgefragt. Offenbar ist der Informationsbedarf groß.

S&S: Planen Sie eine Neuauflage?

Sandberg: Die Erhebung soll in diesem Jahr wiederholt und erweitert werden. Im Herbst werden wir die Ergebnisse haben.

S&S: Sie haben es bereits angesprochen: Die meisten Stiftungen suchen Nachfolger für ausscheidende Gremienmitglieder in ihrem persönlichen Umfeld. Wie aber können andere Interessierte den Einstieg in das Berufsfeld Stiftung schaffen? Was raten Sie?

Sandberg: Stellen werden über persönliche Beziehungen oder Stiftungsnetzwerke angeboten. Stellenausschreibungen sind vergleichsweise rar, zumindest was administrative Tätigkeiten angeht. Also muss man versuchen, Kontakte zu knüpfen. Berufsanfänger kommen mit Praktika und freiwilligem Engagement weiter, vor allem, wenn man keine Angst vor Initiativbewerbungen hat.

S&S: Wie kann das Konzept der Stiftung aus Personalgesichtspunkten zukunftsfähig gemacht werden?

Sandberg: Stiftungen müssen offen sein, um zu überleben – für die Bedürfnisse der Geförderten, für Kooperationen und für Menschen, die etwas vom Management einer Stiftung verstehen.

S&S: Ich danke Ihnen für das Gespräch!



ZUR PERSON

Prof. Dr. Berit Sandberg, geboren am 16.10.1965 in Kassel. BWL-Studium, Promotion und Habilitation an der Universität Göttingen, dort bis 2001 wissenschaftliche Mitarbeiterin bzw. Assistentin am Lehrstuhl für Rechnungs- und Prüfungsweisen privater und öffentlicher Betriebe. 2001 bis 2003 Regierungsdirektorin im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur in Hannover. Seit April 2003 Professorin für Betriebswirtschaftslehre/Public und Nonprofit-Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin mit den Forschungsschwerpunkten Dritter Sektor, Stiftungsmanagement und Kunst in Unternehmen. Autorin zahlreicher wissenschaftlicher Veröffentlichungen, umfangreiche Vortragstätigkeit, Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen.