

Berit Sandberg  
Christoph Mecking

# Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen



Zusammenfassung der Ergebnisse  
der Vergütungsstudie 2007

### **Dank**

Wir danken der FHTW Berlin für die Bereitstellung von Forschungsmitteln, ohne die das Projekt nicht hätte realisiert werden können, und Hans Eike von Oppeln-Bronikowski, Notar in Berlin, der mit seinen Mitarbeiterinnen die Anonymisierung der Umfrage sichergestellt hat. Ein besonderer Dank geht an alle Verantwortlichen in den Stiftungen, die sich an der Studie beteiligt und zu ihrem Gelingen beigetragen haben.

### **Prof. Dr. Berit Sandberg** (Wissenschaftliche Leitung)

Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften I  
Arbeitsbereich Public Management  
Treskowallee 8, D-10318 Berlin  
Telefon: +49 (0)30 5019-2529  
Telefax: +49 (0)30 5019-2314  
E-Mail: sandberg@fhtw-berlin.de  
[www.f3.fhtw-berlin.de/Professoren/Sandberg/](http://www.f3.fhtw-berlin.de/Professoren/Sandberg/)

### **Rechtsanwalt Dr. Christoph Mecking**

Institut für Stiftungsberatung  
Kurfürstenstraße 56, D-10785 Berlin  
Telefon: +49 (0)30 263 93 763  
Telefax: +49 (0)30 263 93 767  
E-Mail: c.mecking@stiftungsberatung.de  
[www.stiftungsberatung.de](http://www.stiftungsberatung.de)

## Inhaltsübersicht

### Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen

1	Konzeption und Stellenwert der Studie.....	2
2	Vergütung ehrenamtlicher Führungskräfte .....	3
3	Vergütung hauptamtlicher Führungskräfte.....	4
3.1	Grundgehalt, variable Vergütung und Zusatzleistungen .....	4
3.2	Determinanten der Vergütungshöhe.....	6
4	Motivationsstruktur und Vergütungszufriedenheit.....	8
5	Fazit: Vergütungspolitik und Professionalisierung .....	12

# 1 Konzeption und Stellenwert der Studie

Trotz des viel zitierten Professionalisierungsdrucks im Nonprofit-Sektor sind empirisch abgesicherte Erkenntnisse über die Praxis des Personalmanagements, über Anforderungsprofile und Karrierewege und nicht zuletzt über marktübliche Vergütungsstrukturen im deutschsprachigen Raum immer noch rar.

*Forschungsfragen zur Vergütungspolitik*

Auch im deutschen Stiftungswesen konnte über wichtige Fragen lange nur spekuliert werden. Gibt es eine für Stiftungsvorstände und Geschäftsführungen typische Personalstruktur? Liegt das Vergütungsniveau niedriger als in vergleichbaren Organisationen des Dritten Sektors, in Unternehmen oder Behörden? Werden Vorstände unternehmensverbundener Stiftungen besser bezahlt als Vorstände mildtätiger Stiftungen? Wie unterscheidet sich die Situation haupt- und ehrenamtlicher Stiftungsleitungen? Spiegelt sich in den Qualifikationen und Vergütungsstrukturen eine Professionalisierung des Stiftungssektors wider? Stimmt die These, dass Führungskräfte in Stiftungen niedrigere Gehälter akzeptieren, weil diese durch andere Benefits wie Sinn stiftende Arbeitsinhalte oder Arbeitsplatzsicherheit überkompensiert werden? Dass diese Fragen bislang weitgehend unbeantwortet blieben und die Vergütungsstrukturen durch eine nur geringe Transparenz gekennzeichnet waren, führte nicht nur zu Unsicherheiten bei der steuer- und stiftungsrechtlichen Prüfung, sondern erschwerte auch das Recruiting und eine gezielte Motivation von Stiftungsvorständen und Geschäftsführern<sup>1</sup>.

*Umfrage bei rechtsfähigen Stiftungen des bürgerlichen und öffentlichen Rechts, Stiftungsvereinen und Stiftungsgesellschaften*

Um die bestehende Forschungslücke zu schließen und sowohl Stiftungen als Arbeitgebern als auch Führungskräften im Stiftungswesen eine Orientierungshilfe zu geben, wurde an der FHTW Berlin in Kooperation mit dem Institut für Stiftungsberatung Berlin im Frühjahr 2007 die erste wissenschaftlich fundierte Erhebung zu Vergütungsstrukturen in rechtsfähigen Stiftungen des bürgerlichen und öffentlichen Rechts sowie Stiftungsvereinen und Stiftungsgesellschaften in Deutschland durchgeführt. Mit Hilfe eines umfangreichen Fragebogens zur Vergütungspolitik, zu Vergütungsstrukturen und deren Determinanten sowie zu vergütungsbezogenen Einstellungen wurden in anonymisierter Form Daten zur Vergütung von haupt- und ehrenamtlichen Vorständen und Geschäftsführungen erhoben.

*Stichprobenumfang: 2.057 Führungskräfte in 517 Stiftungen*

Die schriftliche Umfrage, zu der die Vorstände von 5.000 gemeinnützigen Stiftungen angeschrieben wurden, wurde vom 12.03. bis 15.05.2007 durchgeführt. Bei einer Responsequote von knapp 11 % umfasst die effektive Stichprobe 517 Stiftungen. Damit werden insgesamt 2.057 Personen erfasst, die eine Stiftung leiten. Konkrete Angaben zur Höhe der Vergütung liegen von 176 ehrenamtlichen und 84 hauptamtlichen Vorständen sowie von 37 ehrenamtlichen und 106 hauptamtlichen Geschäftsführern vor.

---

<sup>1</sup> Maskuline Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter.

Die Studie ist in Bezug auf die Grundgesamtheit der deutschen Stiftungen nicht repräsentativ. Stiftungen mit großen Vermögen und Budgets sowie operativer Ausrichtung sind leicht überrepräsentiert, also Stiftungen, die auch überdurchschnittlich viele Mitarbeiter beschäftigen. Dies sind allerdings zugleich diejenigen Stiftungen, von denen zu erwarten war, dass sie nicht nur über Organe verfügen, die z. T. mit mehreren Personen besetzt sind, sondern dass diese Personen auch entsprechend ihrem Aufgabenvolumen und ihrer Führungsverantwortung in irgendeiner Form vergütet werden.

## 2 Vergütung ehrenamtlicher Führungskräfte

Ehren- und nebenamtliches Engagement spielt in der Vorstandsarbeit eine große Rolle. Ca. 90 % der befragten Stiftungen haben einen Vorstand, der ganz oder teilweise mit ehren- oder nebenamtlich tätigen Personen besetzt ist. Ehrenamtliche Geschäftsführertätigkeit ist seltener. Nicht einmal ein Drittel aller Stiftungen hat eine ehrenamtliche Geschäftsführung.

*Große Bedeutung ehrenamtlichen Engagements*

Nur knapp 40 % der Stiftungen zahlen ihren ehren- oder nebenamtlich tätigen **Vorstandsmitgliedern** einen **Auslagenersatz** und erstatten damit die Kosten, die im Zusammenhang mit der Vorstandstätigkeit anfallen. Der Anteil der Vorstände, die für ihre Tätigkeit eine **Vergütung** in Form von Aufwandsentschädigungen, Sitzungsgeldern oder Pauschalen erhalten, ist mit nicht einmal 25 % noch geringer.

Bei der Vergütungshöhe gibt es erhebliche Unterschiede. Die Spanne reicht von 100 bis 80.000 Euro im Jahr, wobei die Beträge meist individuell vereinbart werden oder sich nach der Arbeitszeit richten. Etwa jede fünfte der betreffenden Stiftungen vergütet ehrenamtliche Vorstandsarbeit mit bis zu 500 Euro p. a., jede dritte mit über 5.000 Euro. Die Unterschiede in der Vergütung Ehrenamtlicher lassen sich vor allem darauf zurückführen, dass die Arbeitszeit stark variiert. Ehrenamtliche Vorstandsmitglieder widmen ihrer Stiftung im Durchschnitt 5,7 Stunden pro Woche.

*Erhebliche Vergütungsunterschiede bei Ehrenamtlichen*

Bei ehren- oder nebenamtlichen **Geschäftsführern** verfolgen Stiftungen eine ähnliche Politik. Gut 40 % erstatten ehrenamtlichen Mitgliedern der Geschäftsführung anfallende Kosten. Etwa jede vierte Stiftung (24 %) honoriert die Tätigkeit mit **Aufwandsentschädigungen** oder pauschalisierten Honoraren.

Ehrenamtliche Geschäftsführer wenden mit durchschnittlich 8,8 Stunden pro Woche nicht nur mehr Zeit auf, sie erhalten überwiegend auch höhere Vergütungen als ehrenamtliche Vorstandsmitglieder. 28 % der betreffenden Stiftungen zahlen Aufwandsentschädigungen oder Honorare bis einschließlich 500 Euro p. a. 31 % geben pro Kopf zwischen 5.000 und 30.000 Euro aus. In mehr als der Hälfte der Fälle wird die Höhe der Vergütung individuell geregelt.

## 3 Vergütung hauptamtlicher Führungskräfte

### 3.1 Grundgehalt, variable Vergütung und Zusatzleistungen

Nur in gut jeder zehnten Stiftung sind **Vorstandsmitglieder** hauptamtlich tätig. Während die Vorstandsarbeit überwiegend in den Händen Ehrenamtlicher liegt, wird die Geschäftsführung meist im Hauptamt wahrgenommen. Etwa ein Viertel aller Stiftungen hat eine hauptamtliche Geschäftsleitung, die in fast 90 % dieser Fälle von einer Person eingenommen wird.

Sehr große Bandbreite  
bei Vorstandsbezügen

Bei hauptamtlichen Vorständen reicht die Spanne der **Jahresgrundgehälter**<sup>2</sup> von ca. 40.000 bis 250.000 Euro. Im Durchschnitt verdient ein Stiftungsvorstand ca. 81.000 Euro im Jahr. Da Jahresgrundgehälter über 100.000 Euro Einzelfälle sind, liegt der Median<sup>3</sup> mit knapp 73.000 Euro jedoch deutlich niedriger (s. Abb. 1).

Geringe Bedeutung  
leistungsbezogener  
Gehaltsbestandteile

Die Werte für die **Gesamtvergütung**<sup>4</sup> weichen kaum von denen für das Jahresgrundgehalt ab. Dies ist darauf zurückzuführen, dass **variable Vergütungsbestandteile** für über 80 % der Stiftungen mit bezahlten Vorständen kein Thema sind, obwohl sich Vorstandsgehälter bei den meisten Stiftungen angeblich an Leistungskriterien orientieren und mehr als jede fünfte mit Vorstandsmitgliedern Zielvereinbarungen abschließt. Von 48 Stiftungen, die Angaben zur Höhe der Vorstandsbezüge gemacht haben, zahlen zehn Leistungsprämien oder andere Formen variabler Vergütung, wobei nur fünf dies offenbar davon abhängig machen, inwieweit vereinbarte Leistungsziele erreicht wurden. Die Spanne der gezahlten Beträge reicht von 2.500 bis 110.000 Euro. Im Durchschnitt macht die variable Vergütung knapp 30 % der Gesamtvergütung aus.

Unter Berücksichtigung variabler Gehaltskomponenten erreichen die meisten Vorstände eine Vergütung von mehr als 50.000 bis einschließlich 75.000 Euro (ca. 48 %). Nur neun Stiftungen zahlen ihren Vorstandsmitgliedern Gesamtvergütungen, die im oberen Viertel, d. h. über 96.000 Euro liegen; das betrifft 15 von 71 hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern.

<sup>2</sup> Das Jahresgrundgehalt schließt Urlaubs- und Weihnachtsgeld bzw. ein 13. Monatsgehalt ein und wurde als Bruttogehalt erhoben. Die Angaben zum Jahresgrundgehalt wurden anhand der Daten zum Umfang der vertraglichen Arbeitszeit auf eine Vollzeittätigkeit von 40 Stunden pro Woche normiert. Im Folgenden wird sowohl beim Jahresgrundgehalt als auch bei der Gesamtvergütung das Jahresgrundgehalt in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) zu Grunde gelegt.

<sup>3</sup> Der Median ist derjenige Wert, der von der Hälfte der beobachteten Werte nicht über- und von der anderen Hälfte nicht unterschritten wird. Liegt z. B. der Median des Jahresgrundgehalts bei 73.000 Euro, dann erhält die "untere" Hälfte der Personen eine Vergütung, die höchstens diesen Wert hat.

<sup>4</sup> Die Gesamtvergütung setzt sich aus dem fixen Jahresgrundgehalt und ggf. einer variablen Vergütung zusammen. Diese umfasst z. B. erfolgsabhängige Prämien, nicht jedoch monetäre oder geldwerte Zusatzleistungen.

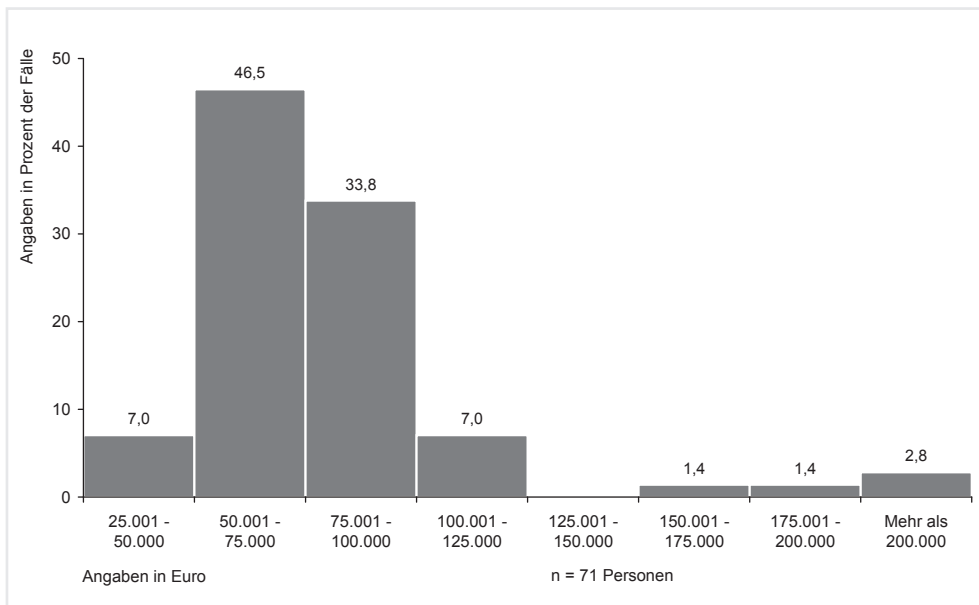


Abb. 1:  
Jahresgrundgehalt  
hauptamtlicher  
Vorstandsmitglieder

Über die Hälfte der **Geschäftsführer** bezieht ein **Jahresgrundgehalt** zwischen 50.000 und 75.000 Euro. Die Spanne reicht von ca. 8.000 bis ca. 116.000 Euro. Im Durchschnitt verdient ein Geschäftsführer ca. 59.000 Euro im Jahr. Die Spannweite ist also nur etwa halb so groß wie bei den Vorständen. Zudem sind die Gehaltsunterschiede weniger stark ausgeprägt (s. Abb. 2).

Geringere Gehalts-  
unterschiede bei  
Geschäftsführern

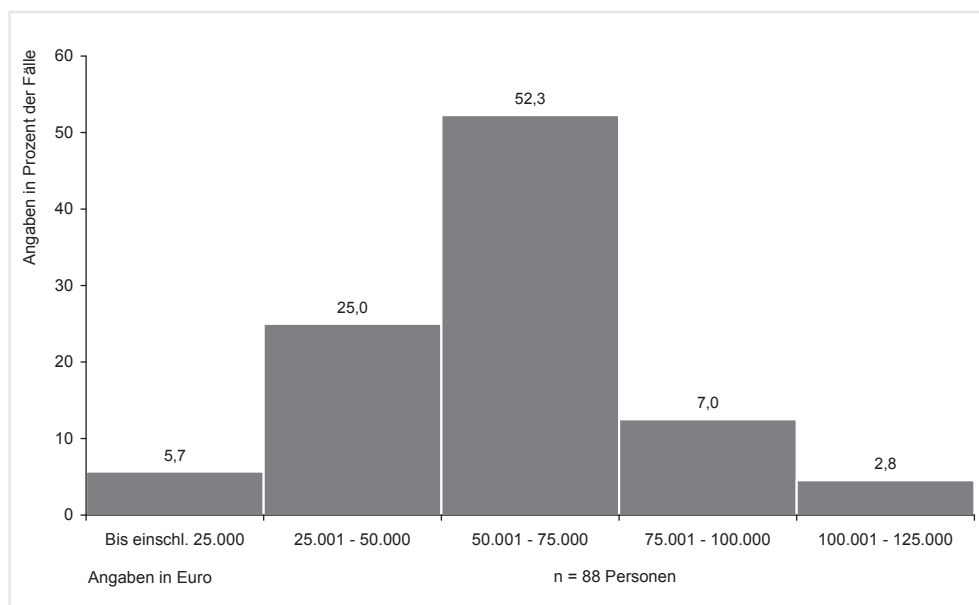


Abb. 2:  
Jahresgrundgehalt  
hauptamtlicher  
Geschäftsführer

Da bei Geschäftsführern variable Vergütungen sowohl seltener vorkommen als auch ggf. niedriger liegen als bei Vorständen, entsprechen die **Gesamtvergütungen** im Wesentlichen den Jahresgrundgehältern. Von 93 Stiftungen, die Angaben zur Höhe der Vergütung ihrer Geschäftsführung gemacht haben, zahlen nur elf **variable Vergütungen**, wobei die Spanne der Beträge von 1.300 bis 85.000 Euro reicht. An der Gesamtvergütung hat die variable im Schnitt einen Anteil von 13,2 %.

Zusatzleistungen  
abhängig von Position  
und Budget

Mehr als jede zehnte befragte Stiftung bietet ihren Führungskräften finanzielle oder geldwerte **Zusatzleistungen** an, wobei Vorstände etwas häufiger in deren Genuss kommen. Ob und ggf. welche Zusatzleistungen eine Stiftung einräumt, hängt dabei maßgeblich vom Umfang ihres Budgets ab. Eine Altersversorgung und Vermögensschadenshaftpflicht- bzw. D&O-Versicherungen, sind diejenigen Maßnahmen, deren Kosten bei Vorstandsmitgliedern am häufigsten übernommen werden. Nicht einmal jedes dritte Vorstandsmitglied einer Stiftung hat einen Dienstwagen zur Verfügung. Bei Geschäftsführern sind andere Komponenten wichtiger. Jeweils mehr als ein Drittel der Stiftungen zahlt ihnen Urlaubs- und/oder Weihnachtsgeld oder gewährt vermögenswirksame Leistungen.

### 3.2 Determinanten der Vergütungshöhe

Die meisten befragten Stiftungen geben an, dass **Leistung** ein wichtiges Kriterium für die Höhe der Vergütung von hauptamtlichen Führungskräften sei, was sich aber offenbar nicht in leistungsbezogenen Vergütungselementen, sondern in der Höhe des Grundgehalts niederschlägt. Außerdem werden von vielen Stiftungen positionsbezogene und personenbezogene Kriterien wie Ausbildung und Berufserfahrung berücksichtigt.

Ausgeprägte Orientierung an Vergütungsschemata der öffentlichen Hand

Bedeutender als all diese Kriterien ist jedoch die Orientierung an den Vergütungsmustern der öffentlichen Hand. Mehr als 40 % der Stiftungen richten sich bei der Bemessung von Vorstandsgehältern nach dem gesetzlichen bzw. tarifvertraglichen Rahmen (BBesG, BAT, TVöD), bei Geschäftsführergehältern sind es fast 60 %. Unter Berücksichtigung der Altersstruktur entsprechen die durchschnittlichen Geschäftsführergehälter tatsächlich dem Gehaltsniveau des öffentlichen Dienstes, während die Vorstandsgehälter darüber liegen.

Vorstände besser bezahlt als Geschäftsführer

Was **positionsbezogene Kriterien** angeht, erhalten Vorstände (bei einer erheblich größeren Bandbreite von Werten) höhere Vergütungen als Geschäftsführer. Das durchschnittliche Jahresgrundgehalt liegt bei Vorstandsmitgliedern um ca. 22.000 Euro höher als bei Geschäftsführern, der Median um ca. 14.000 Euro. Diese Gehaltsunterschiede sind nicht auf Unterschiede in der Ausbildung, sondern auf die Position zurückzuführen. Die hauptamtliche Tätigkeit im Vorstand einer Stiftung wird bei gleichem Bildungsabschluss höher vergütet als die Arbeit als Geschäftsführer.

Personenbezogene Kriterien (Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss, Dauer der Berufstätigkeit und der Zugehörigkeit zur Stiftung) schlagen sich ebenfalls in der Höhe der Vergütung nieder, wobei es nicht möglich ist, die Höhe des Jahresgrundgehalts anhand des betreffenden Merkmals zu schätzen, da jeweils nur ein sehr geringer statistischer Zusammenhang besteht.

Der typische Stiftungsmanager

**Der typische Stiftungsvorstand** ist männlich und 52 Jahre alt. Er bringt einen Universitätsabschluss, eine Promotion und 26 Jahre Berufserfahrung mit. Er war vorher nicht in



der Stiftung tätig, sondern wurde direkt auf die Position eines Vorstandsmitglieds berufen, in der er seit knapp sieben Jahren arbeitet.

**Der typische Geschäftsführer** ist ein 47-jähriger Mann. Er hat eine universitäre Ausbildung absolviert und ist seit 21 Jahren im Beruf. Er hat sich von außen erfolgreich als Geschäftsführer beworben und ist als solcher seit neun Jahren in der Stiftung tätig.

Bei Vorstandsgehältern gilt, dass sowohl ihre Bandbreite als auch ihre durchschnittliche Höhe mit der **Wertigkeit des Bildungsabschlusses** steigt. Ein akademischer Titel bzw. die damit verbundene Zusatzqualifikation wird im Schnitt mit etwa 23.000 Euro honoriert. Auch bei Geschäftsführern lassen sich Gehaltsunterschiede auf unterschiedliche Ausbildungsniveaus zurückführen, wobei der Zusammenhang zwischen Jahresgrundgehalt und Bildungsabschluss deutlicher ausgeprägt ist als bei Vorstandsmitgliedern. Universitätsabsolventen verdienen im Schnitt 4.000 Euro mehr als Fachhochschulabsolventen.

*Wichtigste Determinante der Vergütungshöhe: akademische Ausbildung*

Weder bei Vorständen noch bei Geschäftsführern korreliert das Jahresgrundgehalt mit dem Alter, aber je mehr Jahre an **Berufserfahrung** eine Person mitbringt, desto höher ist tendenziell das Jahresgrundgehalt. Auch die Dauer der Zugehörigkeit zur Stiftung wirkt sich positiv aus.

Das **Geschlecht** wird von den befragten Stiftungen nicht als Kriterium für die Gehaltsfestlegung benannt – ein erheblicher Widerspruch zur Vergütungspraxis. Männliche Vorstandsmitglieder erhalten höhere Vergütungen als weibliche. Der Median liegt bei den Frauen um ca. 12.000 Euro niedriger. Keine einzige Frau verdient mehr als 100.000 Euro. Außerdem werden Geschäftsführer in Stiftungen besser bezahlt als Geschäftsführerinnen. Männer verdienen im Durchschnitt ca. 17.000 Euro mehr als Frauen. In höheren Gehaltsklassen sind wiederum ausschließlich Männer vertreten. Diese Gehaltsunterschiede sind weder mit Altersunterschieden bzw. Unterschieden in der Dauer der Berufstätigkeit noch mit der Verweildauer in der Stiftung zu erklären. Frauen, die hauptamtlich in Stiftungsvorständen oder in der Geschäftsführung arbeiten, werden bei gleicher Ausbildung offensichtlich schlechter bezahlt als ihre männlichen Kollegen. Beispielsweise beträgt die Gehaltsdifferenz bei Führungskräften mit Universitätsabschluss ungefähr 25 %.

Was den **Einfluss von Stiftungsmerkmalen** auf die Vergütungshöhe angeht, zeigt sich, dass in den Bereichen Gesundheit, Bildung/Erziehung und Wissenschaft/Forschung höhere Gesamtvergütungen gezahlt werden als bei Sozial- oder Kulturstiftungen.

Stärkeren Einfluss als der Stiftungszweck hat jedoch der **Stifter**. In Stiftungen, die von Kirchen oder anderen öffentlichen Körperschaften, wie z. B. Sparkassen, errichtet wurden, sowie in Stiftungen von Privatpersonen werden die höchsten Durchschnittsgehälter gezahlt. Stiftungen von Privatpersonen orientieren sich, was Vorstandsgehälter angeht, eher an privatwirtschaftlichen Gehaltsstrukturen als andere Stiftungen, doch die Gehäl-

*Gehaltsniveau in Stiftungen der öffentlichen Hand am niedrigsten*

ter ihrer Geschäftsführer lehnen sie meist am TVöD oder am BAT an. Unternehmensnahe Stiftungen liegen wider Erwarten im Mittelfeld. Sie orientieren sich bei den Geschäftsführergehältern überdurchschnittlich häufig an der Privatwirtschaft, nicht jedoch bei Vorstandsbezügen. Stiftungen der öffentlichen Hand rangieren am Ende der Gehaltstabelle. Sie folgen fast ausschließlich dem Gehaltsrahmen für den öffentlichen Dienst.

Überwiegend höhere Vergütungen in operativen, aber Spitzengehältern in Förderstiftungen

Auch die **Funktionsweise** führt zu Unterschieden: In operativen Stiftungen erhalten die meisten Führungskräfte höhere Vergütungen als in Förderstiftungen. Allerdings werden sowohl bei Förderstiftungen als auch bei Mischformen in Einzelfällen Spitzengehälter gezahlt. Demnach beziehen Vorstandsmitglieder in fördernden Stiftungen Gehälter, die gemessen am arithmetischen Mittel um ca. 62.000 Euro höher liegen als in operativen. Dagegen werden Geschäftsführer um durchschnittlich 18.000 bis 19.000 Euro schlechter bezahlt als in operativen Stiftungen bzw. in Mischformen. Zudem sind in Förderstiftungen die Gehaltsunterschiede zwischen Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern besonders groß. Im Durchschnitt betragen sie gut 98.000 Euro.

Wie erwartet ist die Gesamtvergütung höher, je größer das **Budget** der Stiftung ist, wobei dieser Zusammenhang bei Vorständen erheblich stärker ist als bei Geschäftsführungen. Tendenziell steigt die Gesamtvergütung bei Stiftungsleitungen auch mit der **Mitarbeiterzahl**. Allerdings werden auch in sehr kleinen Stiftungen z. T. Spitzengehälter gezahlt.

## 4 Motivationsstruktur und Vergütungszufriedenheit

Deutliches Gehaltsgefälle zur Privatwirtschaft

Die vorliegende Studie reiht sich in mehrere Untersuchungen ein, die ein Gehaltsgefälle zwischen der Privatwirtschaft und dem Nonprofit-Sektor empirisch nachgewiesen haben. Das **Vergütungsniveau** bei Stiftungsvorständen liegt deutlich unter dem vergleichbarer Positionen in der Privatwirtschaft. Auch bei den Geschäftsführergehältern zeigt sich ein deutliches Gehaltsgefälle. Während variable Vergütungen bei Stiftungen nur einen geringen Stellenwert haben, sind erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile in der freien Wirtschaft Standard. Die Ergebnisse der Studie scheinen darauf hinzudeuten, dass die Akzeptanz leistungsbezogener Vergütungselemente in Stiftungen nicht nur bei den Entscheidern, sondern auch auf Seiten der Empfänger eher gering ist. Auch bei den finanziellen und nicht-finanziellen Zusatzleistungen zeigen sich deutliche Unterschiede zu den Gepflogenheiten in der Privatwirtschaft, wo erheblich mehr Führungskräfte beispielsweise eine Altersversorgung oder einen Dienstwagen erhalten.

Einer der einschlägigen **Erklärungsansätze** verweist darauf, dass Mitarbeiter in Nonprofit-Organisationen ein Gehaltsgefälle zur freien Wirtschaft akzeptieren, weil die Differenz durch andere Vorteile wie z. B. einen krisensicheren Arbeitsplatz oder Freiräume in der Arbeitsgestaltung kompensiert wird. Bei Führungskräften wird darüber hinaus mit Legitimationsproblemen argumentiert: Hohe Vergütungen widersprechen dem Selbstverständnis von Nonprofit-Organisationen und setzen sie insbesondere gegenüber Menschen, die ih-

nen Zeit oder Geld spenden, unter Rechtfertigungsdruck, da den gemeinwohlorientierten Zwecken finanzielle Ressourcen entzogen werden. Auch der engere stiftungsrechtliche (Gebot der Sparsamkeit) und steuerliche Rahmen (Gebot der Selbstlosigkeit) bzw. die mit diesen unbestimmten Rechtsbegriffen verbundene Unsicherheit werden zur Rechtfertigung von Gehaltsunterschieden herangezogen.

Die Gehaltsunterschiede zwischen Führungskräften in Stiftungen und in der Privatwirtschaft werden teilweise dadurch relativiert, dass die **Arbeitszeiten** in Stiftungsleitungen unter denen von Top-Managern in der freien Wirtschaft liegen. Die vertragliche Arbeitszeit hauptamtlicher Vorstandsmitglieder beträgt im Durchschnitt 38,6 Stunden pro Woche. Die tatsächliche Arbeitszeit liegt mit 49,2 Stunden pro Woche deutlich höher. Im Durchschnitt wird die vertragliche Arbeitszeit um 32 % überschritten. Die vertragliche Arbeitszeit von Geschäftsführern beträgt im Durchschnitt 36,4 Stunden pro Woche, die tatsächliche Arbeitszeit 44,6 Stunden pro Woche. Im Durchschnitt arbeiten Geschäftsführer um 26 % länger, als es ihr Arbeitsvertrag vorsieht.

Bei fast allen Stiftungen werden diese **Überstunden** bei Vorstandsmitgliedern mit der Vergütung abgegolten, und zwar unabhängig vom Umfang der Mehrarbeit. Nur in Einzelfällen werden sie durch Freizeit oder monetär kompensiert. Auch bei Geschäftsführern werden Überstunden meist nicht zusätzlich vergütet. Allerdings bietet fast jede dritte Stiftung an, die Überstunden durch Freizeit auszugleichen.

Die Studie liefert Hinweise darauf, dass die Akzeptanz von Gehaltseinbußen mit der **Motivationsstruktur** zusammenhängt, denn Führungskräfte in Stiftungen sind sehr stark intrinsisch motiviert. Auf die Frage, welche drei Aspekte Vorstände und Geschäftsführer bei ihrer Arbeit am meisten motivieren, werden vor allem altruistische Motive genannt. Gutes zu tun, die Identifikation mit dem Stiftungszweck und Pflichtgefühl werden insgesamt von 77 % aller befragten Führungskräfte angeführt. Bezogen auf die Anzahl der Antworten ist Gutes zu tun bzw. Menschen zu helfen das stärkste Motiv. 62 % der Befragten wissen es sehr zu schätzen, dass sie ihre Tätigkeit eigenverantwortlich gestalten können, 36 % reizt besonders das intellektuelle Niveau ihrer Arbeit.

Zumindest für Führungskräfte widerlegen diese Ergebnisse die These, dass ehrenamtliche Tätigkeit primär intrinsisch motiviert ist, während bei Hauptamtlichen extrinsische Motive dominieren. Ehren- und hauptamtliche Führungskräfte, die eine Vergütung erhalten, sind ähnlich stark intrinsisch motiviert, gewichten aber die verschiedenen Motive anders. Aspekte, die mit der Art und den Umständen der Arbeit zu tun haben, sind ihnen wichtiger. Mehr als drei Viertel der bezahlten Organmitglieder nennen die Eigenverantwortlichkeit ihrer Tätigkeit als starken Antrieb, nur gut zwei Drittel führen altruistische Motive an.

Die Ergebnisse der Studie scheinen insofern die These zu bestätigen, dass die schlechter bezahlte Tätigkeit in einer Nonprofit-Organisation nur für Mitarbeiter attraktiv ist, die

*Arbeitszeiten über  
dem vertraglichen  
Soll*

*Hohe intrinsische  
Motivation*

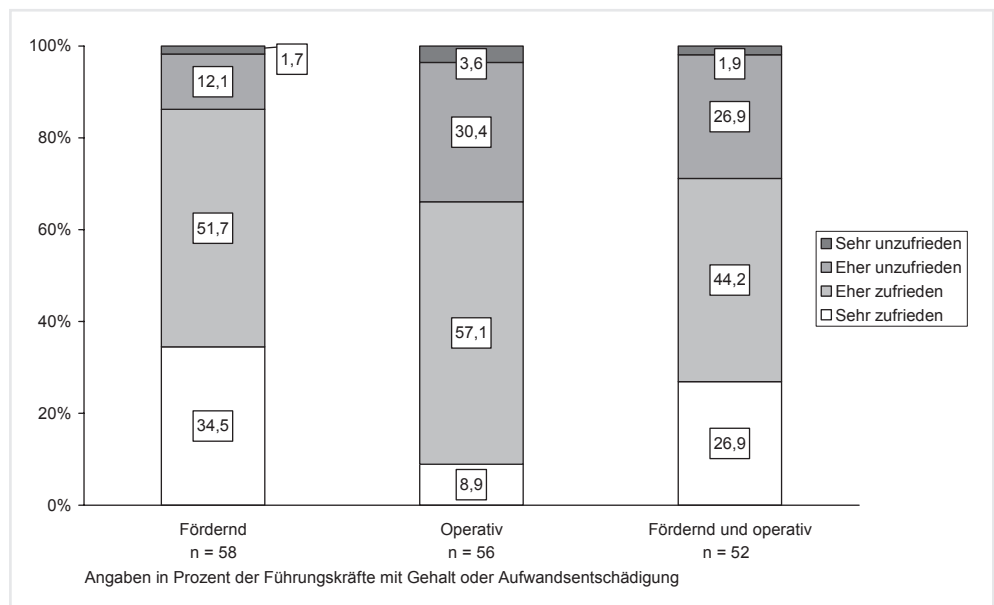
stärker intrinsisch motiviert sind als Menschen, die sich bei gleicher Qualifikation für eine Beschäftigung in der Privatwirtschaft entscheiden, denn extrinsische Motive werden unter den wichtigsten so gut wie gar nicht angeführt, und zwar weder bei Hauptamtlichen noch bei Führungskräften, die unentgeltlich arbeiten. Die Leitung einer Stiftung ist offenbar eine Tätigkeit, die hohe immaterielle Anreize birgt.

Sehr hohe berufliche  
Zufriedenheit

Die **Zufriedenheit mit der beruflichen Situation** ist bei Stiftungsleitungen im Allgemeinen sehr hoch. Die berufliche Zufriedenheit von Vorständen und Geschäftsführern, die Gehälter, Aufwandsentschädigungen o. ä. erhalten, ist dabei etwas höher als die von Führungskräften, bei denen dies nicht der Fall ist. Unabhängig davon, ob sie eine Vergütung erhalten oder nicht, sind Führungskräfte in operativen Stiftungen unzufriedener mit ihrer beruflichen Situation als solche in Förderstiftungen. Der Anteil der sehr zufriedenen Führungskräfte ist vor allem in kirchlichen Stiftungen überdurchschnittlich hoch, bei Stiftungen der öffentlichen Hand ist er dagegen vergleichsweise niedrig.

Kritischer als ihre Tätigkeit in der Stiftung sehen Führungskräfte ihre **Vergütungssituation**. Mit der Höhe ihrer Gesamtvergütung sind drei Viertel der befragten Organmitglieder (sehr) zufrieden. Allerdings sind Vorstände und Geschäftsführer, deren Engagement finanziell honoriert wird, unzufriedener mit der Vergütungspolitik ihrer Stiftung als Führungskräfte, die unentgeltlich arbeiten. Mit der Höhe der Gesamtvergütung steigt tendenziell auch die Vergütungszufriedenheit.

Abb. 3:  
Vergütungszufriedenheit nach Art der  
Stiftungstätigkeit



Hohe Vergütungszufriedenheit vor allem in  
Förderstiftungen

Haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte in operativen Stiftungen sind nicht nur unzufriedener mit ihrer Tätigkeit und ihrem beruflichen Umfeld, sie sind auch unzufriedener mit ihrer Vergütungssituation. Eine höhere Vergütungszufriedenheit in Förderstiftungen ist auch bei Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern, die tatsächlich eine Vergütung erhalten, zu verzeichnen. Dies kann im Zusammenhang mit der Tatsache stehen, dass die Gehälter in fördernden Stiftungen im Schnitt höher liegen als in operativen (s. Abb. 3).

Stiftungen, die von der öffentlichen Hand errichtet wurden, zahlen den Mitgliedern ihrer Organe im Schnitt geringere Gehälter als Stiftungen von Privaten. Dementsprechend ist hier die Vergütungszufriedenheit sowohl im Allgemeinen als auch bezogen auf bezahlte Führungskräfte vergleichsweise niedrig. Jeder Dritte äußert sich eher negativ.

Was die **Angemessenheit der Vergütungspolitik** im Umfeld der Stiftung angeht, empfinden 70 % der Befragten die Höhe ihrer Vergütung im Hinblick auf den Stiftungszweck bzw. die Empfänger der Stiftungsleistungen als gerechtfertigt. Vorstände und Geschäftsführer, die tatsächlich Gehälter, Aufwandsentschädigungen o. ä. beziehen, schätzen dies ähnlich ein. In Stiftungen, die im Gesundheitswesen, im Sozialwesen bzw. im Kulturbereich tätig sind, meinen überdurchschnittlich viele Führungskräfte, dass ihre Vergütungssituation im Hinblick auf den Stiftungszweck bzw. die Empfänger der Stiftungsleistungen angemessen ist.

*Positive subjektive  
Wahrnehmung des  
Gehaltsniveaus in  
Bezug auf An-  
spruchsgruppen*

Was die Bewertung der Vergütung im Hinblick auf Stifter bzw. Förderer angeht, geben 73 % aller Befragten an, dass sie ihre Vergütung als angemessen empfinden. Vorstände und Geschäftsführer, deren Arbeit tatsächlich finanziell entgolten wird, äußern sich ähnlich. Im Allgemeinen halten vor allem Führungskräfte in Stiftungen von Privaten ihre Vergütung für angemessen. In unternehmensnahen Stiftungen empfinden vergleichsweise viele Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer das Vergütungsniveau als zu niedrig. Kritisch wird das Gehaltsniveau vor allem in verbandsnahen Stiftungen und in Stiftungen der öffentlichen Hand gesehen.

Offenbar halten Führungskräfte ihre vergleichsweise niedrigen Gehälter in Bezug auf Besonderheiten der Stiftung als i. d. R. gemeinnütziger Nonprofit-Organisation für angemessen. Dies könnte darauf hindeuten, dass durch die Vergütungspolitik Legitimationsdruck bewusst vermieden wird.

In diesem Zusammenhang sind auch die **Einstellungen zur Vergütungstransparenz** interessant. Mehr als die Hälfte aller Befragten hat eine positive Einstellung zur Offenlegung persönlicher Bezüge (57 %). Ein gutes Viertel der Befragten lehnt aber eine Veröffentlichung der individuellen Vergütungen klar ab. Der Aussage „Die Vergütung der Stiftungsleitung sollte als Gesamtbetrag veröffentlicht werden“, stimmt die Mehrheit ganz klar oder zumindest tendenziell zu (insgesamt 54 %). 29 % sprechen sich klar dagegen aus.

*Mehrheit für Vergü-  
tungstransparenz*

Führungskräfte, die keine Gehälter, Aufwandsentschädigungen o. ä. beziehen, befürworten die Offenlegung der Vergütung. Gut zwei Drittel von ihnen sprechen sich für eine Publizierung persönlicher Bezüge aus. Dagegen lehnen Vorstände und Geschäftsführer, die Vergütungen erhalten, eine personenbezogene Veröffentlichung dieser Beträge mehrheitlich ab (53 %). Im Hinblick auf die Offenlegung von Gesamtbeträgen ergibt sich ein ähnliches Bild.

Transparenzbereitschaft  
sinkt mit steigendem  
Einkommen

Wie erwartet sind haupt- und ehrenamtliche Organmitglieder vor allem dann zurückhaltend, wenn es darum geht, dass die Höhe ihrer eigenen Gehälter bzw. Aufwandsentschädigungen sichtbar wird. Zudem ist die Bereitschaft, das eigene Gehalt offen zu legen, bei Spitzenverdienern geringer – ein deutlicher Hinweis auf latenten Rechtfertigungsdruck.

## 5 Fazit: Vergütungspolitik und Professionalisierung

Der Nonprofit-Sektor gilt als Berufsfeld mit erheblichem Professionalisierungsbedarf, wobei es darum geht, sowohl der ausgeprägten Wertorientierung von Nonprofit-Organisationen als auch den zunehmenden Anforderungen an fachliches Know how gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang spielt die Vergütungspolitik bei hauptamtlichen Führungskräften eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Die Bandbreite der gezahlten Gehälter ist vor allem bei Stiftungsvorständen sehr groß. Dies deutet darauf hin, dass Vergütungen einzelfallbezogen festgelegt werden und z. T. erhebliche Handlungsspielräume bestehen. Die Höhe des Gehalts wird primär von den mit der Position verbundenen Aufgaben bestimmt, sofern nicht die Gehaltsschemata des öffentlichen Sektors zu Grunde gelegt werden. Die Vergütung zeichnet sich jedoch durch einen geringen Formalisierungsgrad aus. Festzuhalten ist zudem, dass sich auf der Führungsebene insofern hierarchische Gehaltsmuster abzeichnen, als Vorstandsbezüge im Durchschnitt höher ausfallen als Geschäftsführergehälter.

Keine dominierende  
Vergütungslogik

Eine dominante **Vergütungslogik** lässt sich für Führungskräfte in Stiftungen anhand der vorliegenden Daten nicht identifizieren. Es sind sowohl Elemente von personenzentrierten als auch solche positionsbasierter Vergütungssysteme nachweisbar. Eine variable Vergütung spielt bei Führungskräften in Stiftungen nur eine sehr geringe Rolle; von leistungsbezogenen Vergütungssystemen sind Stiftungen offenbar weit entfernt. Führungskräfte in Stiftungen werden ihrer Funktion entsprechend akquiriert und bezahlt, wobei im Hinblick auf das Anforderungsprofil der Stelle individuelle Faktoren wie Ausbildung und Berufserfahrung honoriert und auch Leistungsaspekte berücksichtigt werden. Die Angaben zu individuellen Vergütungen zeigen, dass die Ausbildung die Höhe des Jahresgrundgehalts am stärksten beeinflusst.

Anzeichen für Professionalisierung

Die vorliegende Studie dokumentiert, dass das beobachtete Gehaltsniveau bei Vorständen und Geschäftsführungen von wenigen Ausnahmen abgesehen deutlich unter dem vergleichbarer Positionen in der Privatwirtschaft liegt. Die Ausrichtung der Vergütung an den Anforderungen der Position kann jedoch als ein Anzeichen für eine Professionalisierung gewertet werden. Ob sich das Gehaltsniveau im Stiftungsbereich der Privatwirtschaft annähert und wie sich die Vergütungssysteme im Lauf der Zeit entwickeln werden, ist eine ebenso spannende Forschungsfrage wie die nach womöglich stiftungsspezifischen Ursachen für das Gehaltsgefälle.

**Die Ergebnisse der Studie sind ausführlich dargestellt in**

Berit Sandberg/Christoph Mecking:

Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen

Die Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007

Personalmanagement in Stiftungen Band 1

Stiftung&Sponsoring-Verlag, Essen 2008

ISBN 978-3-9812114-0-5

Ca. 160 Seiten, 25 Tabellen, 37 Abbildungen.

Mit einem Geleitwort von Michael Bürsch, MdB,

Vorsitzender des Unterausschusses „Bürgerschaftliches Engagement“.

149,90 Euro; Sonderpreis für Umfrage-Teilnehmer 98,90 Euro

