

Stiftungsmanagement als Selbstmanagement – Ein Plädoyer für eine Bewusstseinsweiterung

1. Bedeutung ehrenamtlicher Vorstandsarbeit in Stiftungen

90% aller Stiftungen haben einen Vorstand, der ganz oder teilweise mit Ehrenamtlichen besetzt ist (Sandberg/Mecking 2008: 38), und dem Ehrenamt wird eine große Bedeutung für das Überleben der Stiftung zugeschrieben. 42% aller Stiftungen konstatieren, dass es schwieriger wird, Positionen in Leitungs- und Aufsichtsorganen mit Ehrenamtlichen zu besetzen (Priller et al. 2012: 23), obwohl die Fluktuation in Führungspositionen sehr gering ist. Die meisten Vorstandsmitglieder bleiben mindestens zehn Jahre lang im Amt (Sandberg/Mecking 2008: 72).

Stiftungen stehen also vor der Herausforderung, ihre Vorstände mit engagierten und zugleich fachkundigen Personen besetzen zu müssen, ohne diese jedoch wie Vereine aus den eigenen Reihen rekrutieren zu können. Spätestens in zehn Jahren wird sich im Stiftungswesen ein Generationswechsel vollziehen. Für die rund 1.500 Stiftungen, die von 1991 bis 1995 errichtet wurden (BvDS 2011: 76f.), lässt sich aus den Rahmendaten ableiten, dass fast ein Drittel, gerade Ersatz für den im Vorstand aktiven Stifter sucht und mindestens ein weiteres ehrenamtliches Vorstandsmitglied braucht. In diesem Jahrzehnt werden ca. 2.750 Vorstandsmitglieder ausscheiden. Im nächsten Jahrzehnt werden es mehr als doppelt so viele sein. Wenn es nicht gelingt, diese Vakanzen zu besetzen, droht vielen Stiftungen die Fremdverwaltung. Der Anteil fremdverwalteter Stiftungen liegt bereits jetzt bei 8,3%. Davon werden allein 44% von Banken verwaltet, die übrigen von Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und anderen Dienstleistern (Sandberg 2013a: 17). Ob dem Stifterwillen damit Genüge getan wird, ist fraglich.

Im Prinzip braucht eine Stiftung weder ein mehrköpfiges Organ noch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um handlungsfähig zu sein. Solange nur eine einzige Person als Vorstand und damit als gesetzlicher Vertreter der Stiftung fungiert, sind zumindest die stiftungsrechtlichen Anforderungen erfüllt (§ 86 Abs.1 i.V.m § 26 BGB). Der Stifter trifft bei der Errichtung der Stiftung grundlegende Entscheidungen über die Organstruktur. Außerdem muss die Satzung Regelungen dazu enthalten, wie der Vorstand gebildet wird (§ 81 Abs.1 BGB).

Tatsächlich haben 46% der Stiftungen keine anderen Organe als den Vorstand i.S. des BGB (BvDS 2008: 90), auch wenn dieser teilweise als Stiftungsrat oder Kuratorium bezeichnet wird. In jeder zweiten Stiftung hat der Vorstand höchstens drei Mitglieder (BvDS 2011: 90). Die Nachfolge wird meist durch Kooptation (Selbstergänzung) vollzogen. Andere Verfahren sind die Bestellung kraft Amtes, die Bestellung durch Stiftungsorgane und die Berufung durch Dritte.

Dieser rechtliche Rahmen lässt den Verantwortlichen einen großzügigen Handlungsspielraum, der vor allem im Hinblick auf die Details des Besetzungsverfahrens nur selten voll ausgeschöpft wird. Doch selbst ausgeklügelte Satzungsregelungen bewahren Stiftungen nicht unbedingt vor typischen Folgeerscheinungen eines rudimentären Gremienmanagements, das das Selbstmanagement des Vorstands nicht als strategische Aufgabe begreift und sich in der Vor- und Nachbereitung von Sitzungen erschöpft.

2. Problembereiche des Gremienmanagements

2.1 Stifterdominanz

Von 1991 bis 2010 wurden 4.178 Stiftungen ausschließlich von natürlichen Personen errichtet. Solche Stiftungen machen in diesem Zeitraum einen Anteil von durchschnittlich 62% an allen Stiftungsgründungen aus (BvDS 2011: 84). 84% der Privatpersonen, die eine Stiftung gründen, wirken selbst in einem Organ mit, und zwar i.d.R. im Vorstand (Timmer 2005: 99). Damit ist letztlich in jeder zweiten Stiftung der Stifter selbst involviert. In einem mehrköpfigen Vorstand wird er meist zum Vorstandsvorsitzenden, in kleinen Stiftungen fungiert er regelmäßig als Alleinvorstand. Meistens behalten sich die Stifter durch Satzungsregelung eine lebenslängliche Mitgliedschaft im Vorstand vor und scheiden tatsächlich erst aus Altersgründen bzw. mit ihrem Tod aus.

Rechtlich gesehen sind Stiftungen Ausdruck eines Grundrechts auf Stiftung. Psychologisch gesehen wird diese Stifterfreiheit zu einer Form der Selbstverwirklichung. Dass Stifter selbstbewusste Persönlichkeiten sind, lassen die unzähligen Stiftungen ahnen, die die Namen ihrer Gründer tragen. Stifter sehen ihre Stiftung als einen Lebensbereich, der nicht nur anderen, sondern auch ihnen selbst gut tun soll. In kleinen Stiftungen ist der Stifter meist "Alleinherrscher" oder umgibt sich mit ehrenamtlichen Gleichgesinnten aus seinem persönlichen Umfeld. Dass er sich nicht aus seiner Stiftung zurückziehen will, ist ein verbreitetes Phänomen. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Sterblichkeit ist ein Tabu, das mit der

Notwendigkeit von Zukunftsszenarien für die ewig lebende Stiftung kollidiert und eine notwendige Nachfolge im Vorstand blockiert (Duletzki/Fehrmann 2013: 167-171).

2.2 Planungsdefizite

Eine Studie zur Nachfolge im Stiftungsvorstand zeigt (Sandberg 2013b), dass das Thema Nachfolge in der Stiftungsarbeit zwar nicht verdrängt wird, aber nur einen geringen Stellenwert hat und erst auf die Agenda kommt, wenn ein Wechsel unmittelbar bevorsteht. Die meisten Stiftungen sind auf diese Situation überhaupt nicht vorbereitet, weil sie die Nachfolge weder planen noch den Übergang vom ausscheidenden zum neuen Vorstandsmitglied gezielt gestalten. Oft vertrauen die Verantwortlichen auf die Bereitschaft der Vorstandsmitglieder, ihr Amt weiterzuführen, oder wälzen das Problem auf das ausscheidende Vorstandsmitglied ab, das einen Nachfolger präsentieren muss.

Bei ehrenamtlichen Vorstandspositionen verzichten Stiftungen i.d.R. darauf, den personellen Bedarf systematisch zu bestimmen, d. h. aus einer Situationsanalyse der Stiftung ein Kompetenzprofil für den Vorstand insgesamt sowie individuelle Anforderungsprofile für einzelne Vorstandsmitglieder abzuleiten. Anforderungsprofile für künftige Vorstandsmitglieder erschöpfen sich in vagen Aussagen zu grob umrissenen Kompetenzfeldern. Sie werden weder auf eine eventuelle Arbeitsteilung innerhalb des Vorstands abgestimmt, noch bedarfsorientiert ermittelt und schriftlich festgehalten.

Stiftungen setzen sich nicht pro-aktiv mit dem Thema Nachfolge auseinander, sondern reagieren erst dann, wenn ein Vorstand tatsächlich ausscheidet. Der sich anschließende Rekrutierungsprozess beschränkt sich im Wesentlichen auf die Suche nach geeigneten Bewerbern. Diese Suche verläuft unvorbereitet und entsprechend unsystematisch. Notfallpläne, die die Kontinuität der Vorstandsarbeit bei kurzfristigen Ausfällen absichern, gibt es nicht.

Stiftungen gehen mit der Gremienbesetzung nicht strategisch um. Stattdessen nehmen viele eine "selbstverliebte" Haltung ein. Sie vertrauen auf die Attraktivität des Stiftungszwecks, ohne sich damit auseinanderzusetzen, was die Stiftung bzw. die Vorstandstätigkeit für potenziellen Interessenten attraktiv machen und diese zu einer Mitwirkung im Vorstand animieren könnte. Personalgewinnung ist auch ein Marketing-Problem.

2.3 Monostruktur

Vor allem in Stiftungen, in denen der Stifter im Vorstand aktiv ist, werden Organe überdurchschnittlich oft mit Personen aus dem Freundes- und Bekanntenkreis besetzt. 38% der Stifter berufen ihre Freunde und Bekannte. Auch (Ehe-)Partner werden häufig eingebunden (30%). Dabei ist Vertrauen wichtiger als Fachkompetenz (Timmer 2005: 99, 101).

Auch dann, wenn der Stifter das Geschehen nicht (mehr) dominiert, beschränkt sich die Suche nach Nachfolgern oft auf das persönliche Umfeld der Verantwortlichen. In Verbindung mit informellen Suchstrategien und persönlicher Kommunikation führt dieses Vorgehen häufig zu einer homogenen Gremienstruktur. Berufsgruppen mit hohem sozialen Status sind in ehrenamtlichen Vorständen überrepräsentiert. Die Akademikerquote liegt bei 93% (Sandberg/Mecking 2008: 65). Im Hinblick auf eine Repräsentanz von Zielgruppen der Stiftungsarbeit in Stiftungsorganen ist das nicht nur positiv zu sehen (Mangel an Stakeholder-Orientierung).

Zudem wird es für jede zweite Stiftung (52%) schwieriger, junge Menschen für ein Ehrenamt zu gewinnen. Die Überalterung der Stiftungsorgane ist bereits jetzt erkennbar. Junge Menschen sind in Stiftungsvorständen unterrepräsentiert. 14- bis 30-Jährige sind nur bei einem Viertel der Stiftungen (23%) in den Ehrenämtern vertreten, obwohl jeder fünfte Deutsche dieser Altersgruppe angehört (Alscher 2013: 218). Langfristig angelegte Formen (institutionalisierter) Nachwuchsarbeit kommen bei Stiftungen nur in Ausnahmefällen vor. Potenzielle Vorstandsmitglieder werden weder frühzeitig an die Stiftung gebunden noch systematisch an ihre neuen Aufgaben herangeführt.

3. Handlungsempfehlungen

3.1 Selbstreflektion

Ein Großteil der Stiftungen sieht bei personellen Wechsels im Vorstand keine Schwierigkeiten. Das Problembewusstsein ist sehr gering ausgeprägt. Obwohl ein systematischer und strukturierter Umgang mit der Nachfolge eher nicht bzw. nur selten stattfindet und ein Risikomanagement fehlt, sehen die Verantwortlichen selbst keine Planungsdefizite. Die überwiegend praktizierte informelle Netzwerkarbeit im persönlichen Umfeld führt zwar zu einer mehr oder weniger raschen Besetzung von Ämtern, die Qualitätsprobleme, die damit verbunden sein können, werden jedoch nicht reflektiert.

Diese Einstellungen und Verhaltensweisen sind weitgehend unabhängig von Stiftungsmerkmalen wie Organstruktur, Einfluss des Stifters, Alter und Größe. Außerdem sind sie weitgehend unabhängig davon, wie die Satzung gestaltet ist. Dies deutet auf ein strukturelles Phänomen hin.

Auf lange Sicht braucht eine Stiftung intelligente Mechanismen, die den Übergang auf die nächste Generation und die Qualität der Vorstandsarbeit sichern. Solche Mechanismen betreffen nicht nur den Bestellungsmodus selbst, sondern auch andere potenzielle Satzungsregelungen (z. B. Befristung von Amtszeiten auf drei bis fünf Jahre, Beschränkung der Wiederwahlmöglichkeit auf eine Amtsperiode, Möglichkeit der Vergütung ehrenamtlicher Vorstandsmitglieder).

Sowohl der Stifter als auch alle anderen Vorstandsmitglieder sind aufgefordert, spätestens ein halbes Jahr im Voraus anzukündigen, dass sie ausscheiden wollen. Eine jährliche Selbstevaluation des Gremiums unterstützt die Vorstandsentwicklung. Jeder Vorstand sollte sich in regelmäßigen Abständen ehrlich die Frage beantworten, ob er noch der beste Vorstand ist, den die Stiftung haben kann.

Die letzten beiden Führungsaufgaben, die scheidende Vorstandsmitglieder erfüllen müssen, sind loszulassen ("leadership of letting go") und einem Nachfolger den Weg zu ebnen ("leadership of preparing the way") (Redington/Vickers 2001). Stifter, die ihr Ausscheiden hinauszögern, zeigen ebenso wie ihre Nachfolger, die den Vorstand nicht auf die Nachfolge vorbereiten, Führungsschwäche.

3.2 Vorstandsentwicklung

Stifter sind sich über die Tragweite von Gründungsentscheidungen nicht immer im Klaren. Stifter, die als Vorstandsvorsitzende wirken, dominieren tendenziell die Vorstandsarbeit. Andere Mitglieder des Vorstands spielen bei der Entscheidungsfindung eine geringere Rolle als in Stiftungen, in denen der Stifter nicht (mehr) präsent ist. Die andauernde "Vorherrschaft" des Stifters macht es den Vorstandsmitgliedern neben ihm schwer zu erkennen, dass die Stiftung in ihrem Profil, in ihrer Organisationsstruktur oder im operativen Bereich Schwächen hat (Adams 2005: 9f.). Vor allem der erste Übergang ist ein emotional aufgeladener Prozess. Er bietet jedoch zugleich Chancen für eine nüchterne Profilierung und ggf. Kurskorrektur der Stiftung, wenn er mit einer Bestandsaufnahme der Vorstands- und der gesamten Stiftungsarbeit verbunden wird.

Wie eine Stiftung mit personellen Wechsels im Vorstand umgeht, hängt davon ab, wie umfassend sie diesen Prozess versteht. Die Nachfolge im Vorstand kann in unterschiedliche Planungszusammenhänge eingeordnet werden (Adams 2006: 5f.):

1. Die Nachfolge kann Teil eines Risikomanagements sein, das die Stiftung bei unerwarteten Ausfällen von Vorstandsmitgliedern stabilisiert und Führungslosigkeit vermeiden hilft.
2. Eine mittelfristige Planung bereitet den Vorstand auf das bereits angekündigte und somit zeitlich kalkulierbare Ausscheiden eines Mitgliedes vor.
3. Als Teil der strategischen Planung trägt der Prozess der Nachfolgeplanung zu einer umfassenden Vorstands- und Führungskräfteentwicklung in einer Organisation bei. Dazu gehört auch, potenzielle Vorstandsmitglieder innerhalb und außerhalb der Organisation gezielt und kontinuierlich zu fördern und auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorzubereiten.

Bei geringer Fluktuation kann eine Persönlichkeit im Vorstand die Geschicke der Stiftung auf Jahrzehnte prägen. Vorstandsmitglieder für die Stiftung zu gewinnen, ist mehr als das schlichte Schließen von Lücken. Die Zusammensetzung eines Vorstands festzulegen, ist eine Entscheidung von erheblicher strategischer Tragweite. Angesichts der Bedeutung von Besetzungsentscheidungen scheint es einen Mangel an Professionalität in der Vorstandsarbeit von Stiftungen zu geben. Strategien zur Personalentwicklung fehlen ebenso wie eine systematische Vorstandsentwicklung, die vor dem Hintergrund einer strategischen Planung für die Stiftung insgesamt in regelmäßigen Abständen bestimmt, welche Kompetenzen und Kontakte im Vorstand mittel- und langfristig nötig sind, um die Stiftung bei möglicherweise stark veränderlichen Umweltbedingungen erfolgreich zu führen (Lakey 2007: VII, IX). Personelle Wechsel im Vorstand zu planen, ist eine strategische Aufgabe, die u.a. die Ableitung von Anforderungsprofilen für potenzielle Kandidaten umfasst. Diese Qualifikationsprofile ergeben sich aus einer Situationsanalyse der Stiftung, aus dem daraus abgeleiteten Bedarf an Kompetenzen und aus dem aktuellen bzw. idealen Vorstandsprofil.

Die deutschen Stiftungen haben ein Capacity Building für die Führungsebene (Adams 2006: 6) noch nicht für sich entdeckt. Ähnlich wie die Nachfolge ist Vorstandsentwicklung ein Thema, das trotz seiner elementaren Bedeutung selten

angesprochen wird. Das muss sich ändern, denn Defizite in der Vorstandsarbeit sind zugleich Defizite im Stiftungsmanagement.

Prof. Dr. Berit Sandberg, Professorin für Public und Nonprofit Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin, beschäftigt sich vor allem mit den Problemen und Herausforderungen ehrenamtlicher Vorstandsarbeit in Stiftungen. Sie ist Herausgeberin des Sammelbandes „Nachfolge im Stiftungsvorstand“ (Stiftung & Sponsoring Verlag: 2013).

Kontakt: Berit.Sandberg@HTW-Berlin.de

Literaturverzeichnis

Adams, Tom (2005): Founder Transitions, Creating Good Endings and New Beginnings, Baltimore

Adams, Tom (2006): Staying Engaged, Stepping Up, Succession planning and executive transition management for nonprofit boards of directors, Baltimore

Alscher, Mareike (2013): Vergessen oder verkannt? – Junge Menschen als engagierter Nachwuchs in Stiftungen, in: Sandberg, Berit (Hrsg.), Nachfolge im Stiftungsvorstand, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement, Essen, S. 211-222

(BvDS) Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2008): Verzeichnis Deutscher Stiftungen Bd. 1, 6. Aufl., Berlin

(BvDS) Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2011): Verzeichnis Deutscher Stiftungen Bd. 1, 7. Aufl. Berlin

Duletzki, Sarah/Fehrmann, Sarah (2013): Nachfolge im Vorstand zwischen Tabu und Nebensache – Relevanz und Problemwahrnehmung aus Sicht von Stifter und Stiftung, in: Sandberg, Berit (Hrsg.), Nachfolge im Stiftungsvorstand, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement, Essen, S. 163-177

Lakey, Berit M. (2007), The Board Building Cycle, Nine Steps to Finding, Recruiting, and Engaging Nonprofit Board Members, 2. Aufl., Washington, DC

Priller, Eckhard/Alscher, Mareike/Droß, Patrick J./Paul, Franziska/Poldrack, Clemens J./Schmeißer, Claudia/Waitkus, Nora (2012): Dritte-Sektor-Organisationen heute, Eigene

Ansprüche und ökonomische Herausforderungen, Ergebnisse einer Organisationsbefragung, Berlin

Redington, Emily/Vickers, Donn F. (2001): Following the Leader, A Guide for Planning Founding Director Transition, Columbus

Sandberg, Berit (2013a): Einführung, Personelle Wechsel im Stiftungsvorstand als strategische Herausforderung, in: Sandberg, Berit (Hrsg.), Nachfolge im Stiftungsvorstand, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement, Essen, S. 13-26

Sandberg, Berit (2013b): Planlos in die Besetzungsfalle, Ergebnisse einer qualitativen Studie zur Nachfolge im Stiftungsvorstand, in: Sandberg, Berit (Hrsg.), Nachfolge im Stiftungsvorstand, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement, Essen, S. 69-83

Sandberg, Berit/Mecking, Christoph (2008): Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen, Die Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007, Essen

Timmer, Karsten (2005): Stiften in Deutschland, Die Ergebnisse der StifterStudie, Gütersloh 2005