

Christoph Mecking und Susanne Zink, Berlin

PERSONAL UND STIFTUNGEN

Zur erfolgreichen Führung
von Nonprofit-Organisationen in herausfordernden Zeiten

I. EINFÜHRUNG: DER MENSCH ENTSCHEIDET

II. EIN PERSONALMARKT FÜR STIFTUNGEN?

1. Zahlen, Daten, Fakten geschätzt
2. Prekarisierung und Professionalisierung
3. Werteorientierung
4. Erste Stiftungskarrieren

III. FÜHRUNG

1. Begriff
2. Strategien und Instrumente guter Führung
 - a. Vision und Werte (Stiftungszweck, Unternehmenskultur)
 - b. Strategien und Ziele entwickeln
 - c. Ziele von Nonprofits
 - d. Ziele der Mitarbeiter
 - e. Operationalisierung: Mitarbeiterjahresgespräch
 - f. Führen im Team
 - g. Coaching
 - h. Gesundheitsmanagement

IV. PERSONALMANAGEMENT

1. Personalplanung
2. Personalsuche und -auswahl
 - a. Ausgangspunkt: Stellenbeschreibung
 - b. Anforderungsprofil
 - c. Vorgehensweise
 - d. Stellenausschreibung
 - e. Externe Unterstützung
3. Personalentwicklung
4. Motivation und Vergütung

V. EINIGE RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

1. Arbeitsrecht
2. Sozialversicherungsrecht
3. Steuerrecht
4. Haftungsrecht
5. Governance

KURZ & KNAPP

& Stiftung Sponsoring

2|2011
ROTE SEITEN

Christoph Mecking und Susanne Zink, Berlin

Personal und Stiftungen

Zur erfolgreichen Führung
von Nonprofit-Organisationen in herausfordernden Zeiten

EINFÜHRUNG: DER MENSCH ENTSCHIEDET

Die Stiftung wird durch drei charakteristische Merkmale geprägt: Zweck, Vermögen und Organisation.¹ Dabei steht, wie bei anderen Nonprofit-Organisationen (Nonprofits, NPO), das nachhaltige Erreichen des Satzungszwecks bzw. der daraus abgeleiteten Ziele im Vordergrund eines erfolgreichen Stiftungshandelns: Die Stiftung ist eine Leistungsorganisation.² Oft wird ihr Vermögen, verstanden als Kapitalausstattung, für den entscheidenden Erfolgsfaktor gehalten. Diese These ist aber nur bedingt richtig. Entscheidend für den Stiftungserfolg ist vielmehr der Mensch.³ Er setzt die Potenziale um, die der Stifter mit Idee und Geld angelegt hat. Erst durch das Engagement und die richtigen Entscheidungen der Verantwortlichen übersetzt sich etwa die Finanzkraft in wirkliches „Vermögen“: „Hervorragende Köpfe finden eine gute Strategie, bewirken eine gute Organisation, sie finden auch das Geld, das ihnen zunächst fehlt, und sie sind am ehesten in der Lage, eine Krise zu vermeiden oder zu bewältigen“.⁴ Mag der Stifter auch am Anfang – etwa als Alleinvorstand – die Verantwortung selbst tragen wollen. Allerspätestens mit seinem Ausscheiden benötigt die Stiftung das Engagement anderer. Damit er allerdings Sicherheit gewinnt, dass die Stiftung auch über seinen eigenen Tod hinaus zukunftsfähig ist – ein Leitmotiv des Stiftens –, macht es Sinn, schon frühzeitig Personen einzubeziehen, die qualifiziert und bereit sind, sich in die Aufgabe einzubringen. Dabei geht es nicht in erster Linie um „friends and family“, „Ja-Sager“ oder „Gefolgsleute“, sondern um Persönlichkeiten, Fachexperten und im besten Sinne kritische Stimmen.

Stiftungen und Nonprofits kommt es also darauf an, für die verschiedenen Positionen die richtigen Menschen zu finden, für eine Mitarbeit zu gewinnen und zu halten. Das ist das Feld des Personalmanagements. Gerade auf diesem Gebiet sind die deutschen Stiftungen „von erstaunlich geringer

„Professionalität“ geprägt“,⁵ „in traditionellen Vorstellungen verhaftet“;⁶ lange galt das Personalwesen als „relativ langweilig“;⁷ Personal ist im deutschen Stiftungswesen eine unterschätzte Ressource. Diese Aussage gilt auch für weite Teile des Dritten Sektors insgesamt. Es fehlt sowohl an strategischen Überlegungen als auch an Kenntnissen über Methoden und Instrumente und deren Einsatz. Manche großen Stiftungen vernachlässigen Personalfragen, weil sie auf die Kraftquelle ihrer Finanzen vertrauen. Mittlere und kleinere Stiftungen, die ja meist ehrenamtlich geführt sind, fühlen sich oft durch das Thema überfordert und übersehen, dass gerade sie in besonderer Weise vom „Human Factor“ profitieren.

Die heutige Arbeitswelt ist aber – gerade im Dritten Sektor – von ständigem und beschleunigtem Wandel geprägt. Führungskräfte und Mitarbeiter werden mit immer neuen Herausforderungen konfrontiert. Diese können „selbstgemacht“ oder „fremdbestimmt“ sein. Die global wirksame Finanz- und Wirtschaftskrise etwa hat Stiftungen zunächst Vermögensverluste, dann sinkende Erträge gebracht. Der Bedeutungsverlust gesellschaftlicher Institutionen, der demografische Wandel, die Dynamik von Wissens- und Informationsvermittlung, Umwelt- und Klimaveränderungen oder die Auswirkungen von Migration und Integration werden mittel- und langfristig die Stiftungen erreichen. Gravierend sind auch Veränderungen in den Vorstellungen von individueller Lebensgestaltung, gesellschaftlichem Zusammenleben und Werten. Je nach Betrachtungsweise können die Veränderungen als Belastung, Herausforderung oder Chance zum Wachstum gesehen und angegangen werden. Deutlich muss nur sein, dass niemand ihnen letztlich entgehen kann. Stiftungen und andere Nonprofits sind also in gleicher Weise wie gewinnorientierte Unternehmen gefordert, diesen Herausforderungen zu begegnen.

Leistungsbereite und kompetente Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg. Eine stimmige Personalstrategie ist als Teil einer nachhaltigen und effizienten Unternehmensführung

1 Ausführlich Hüttemann / Rawert, in: Staudinger 2011, Rn. 4 ff. Vorbem. zu §§ 80 ff.

2 Mecking, Forschung & Lehre 2009, S. 564.

3 Vgl. statt vieler Kockstadt, in: Bertelsmann Stiftung 2003, S. 521; Dreyer/Hiller, Stiftung&Sponsoring (S&S) 5/2007, S. 18; Fleisch, in: Effektives Stiftungshandeln 2010, S. 11 ff.

4 Fleisch, a.a.O., S. 11.

5 Fleisch, a.a.O., S.11; vgl. dazu auf empirischer Grundlage Sandberg 2007, S. 102 ff., zusammenfassend S. 123 f.

6 Weger, S&S 2/2003 S. 5

7 Kockstadt, in: Bertelsmann Stiftung 2003, S. 521.

für Stiftungen unbedingt notwendig.⁸ Der strategische Einsatz von Kapital und Personal, Mitarbeitern und Ehrenamtlichen, „Fokussierung und Spitzenmäßigkeit“⁹, wirksame Führung, angemessene Erschließung personeller Ressourcen, abgestimmte Zusammenarbeit im Team und erfolgreiches Selbstmanagement sind entscheidende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der gemeinwohlorientierten Ziele. Insofern stellt die Führung von Nonprofits hohe Anforderungen an Führungserfahrung, Kooperationsbereitschaft und fachliche wie soziale Kompetenzen der Leitung. Leistungspotenziale der Mitarbeiter wollen optimal genutzt, Ziele präzise formuliert und Projekte sorgfältig ausgewählt und durchgeführt werden. Um diesen Herausforderungen zu genügen, kann die Nutzung von externem Know-how hilfreich sein. Auch Stiftungen sind auf Expertise zur Lösung ihrer täglichen Fragen angewiesen und können mit der Hilfe von Beratern und Agenturen Flexibilität erhalten, Sicherheit gewinnen, Arbeitsspitzen abfangen und den Aufbau großer Mitarbeiterstäbe vermeiden. Inzwischen existieren Formen der Beratung, die sich auf stiftungsspezifische Themen spezialisiert haben.¹⁰

Und schließlich sei darauf hingewiesen, dass schon bei der Erstellung der Satzung durch den Stifter der Rahmen entsteht, der über Erfolg oder Misserfolg des Personals in den Stiftungen entscheidet. Die Satzung gibt die Vorgaben zum Umfang der Governance, die innere Organisation im Einheits- oder Doppelmodell, die Vermeidung von Interessenkonflikten oder die Beschränkung der Haftung.

Eine erste Orientierung zu den Rahmenbedingungen und Instrumenten, die über eine optimale Gestaltung personalwirtschaftlicher Fragestellungen entscheiden und die Stiftung

als attraktiven Arbeitgeber vorstellen, wollen die folgenden Ausführungen – angesichts des breiten Themenspektrums freilich ohne Anspruch auf Vollständigkeit – leisten.

II. EIN PERSONALMARKT FÜR STIFTUNGEN?

Stiftungen sind, jedenfalls wenn sie gemeinnützige Ziele verfolgen, Teil des Dritten Sektors. Zu diesem Nonprofit-Bereich gehören auch die großen und kleinen Sozialeinrichtungen, die gemeinnützigen Gesellschaften und Vereine. Sie alle sind Träger gemeinnütziger Aufgaben und Einrichtungen. Im gesamten Dritten Sektor sind etwa 2,5 Mio. Personen erwerbstätig – mit steigender Tendenz.¹¹

1. Zahlen, Daten, Fakten geschätzt

Die Landschaft der Nonprofits und insbesondere die der Stiftungen zeichnet sich durch eine besondere Heterogenität aus.¹² Die Stiftungen in Deutschland etwa lassen sich unterscheiden nach Rechtsform, Stifterpersönlichkeit, Zwecksetzung, Aktionsradius, Vermögensausstattung und Finanzierung oder Art der Tätigkeit. Entsprechend differieren die Personalverhältnisse. Aufgrund seines kontinuierlichen Wachstums – fast drei Viertel der Ende 2010 bestehenden 18.162 rechtsfähigen Stiftungen des privaten Rechts wurden in den letzten 20 Jahren errichtet – wächst auch die arbeitspolitische Relevanz des Stiftungsektors.¹³

Als Arbeitgeber kommen freilich nicht nur die Stiftungen selbst in Betracht, sondern in einem weiteren Sinne auch Stiftungsverwaltungen und andere spezialisierte, gemeinnützig oder gewerblich ausgerichtete Dienstleister. Weiter

8 Vgl. auch Weger, S&S 1/2003, S. 5-9; 2/2003 S. 5-8.

9 Fleisch, a.a.O., S. 14.

10 Zur Rolle von Stiftungsberatern vgl. Kennedy / Rumberg / Then, in: Bertelsmann Stiftung 2003, S. 433 ff.; vgl. auch Göring, S&S 5/2010, S. 28 f.

11 Dathe / Hohendanner / Priller, WZBrief Arbeit 3/2009, S. 2.

12 Vgl. Mecking, S&S RS 2/2005; Verzeichnis Deutscher Stiftungen 2008.

13 Verzeichnis Deutscher Stiftungen 2008, S. 37 f.

Anzeige

· Überprüfung der Stiftungs idee · Entwicklung eines Stiftungsprofils · Nachfolgelösungen · Errichtung neuer Stiftungen · Strategische Begleitung · Umstrukturierungen · Satzungsänderungen · Gutachten ·

WIR STÄRKEN STIFTUNGSPERSONAL!

Das Institut für Stiftungsberatung unterstützt Sie in allen Fragen des professionellen Personalmanagements:
Personalberatung | Personalentwicklung | Organisationsentwicklung | Personalvergütung

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf.
Ihre Ansprechpartnerin:
Dr. Susanne Zink
Telefon 030 263 93 760

Institut für
stiftungsberatung

Dr. Mecking & Weger GmbH
Berlin | Verl

· Programmplanung · Projektmanagement · Organisations- und Personalentwicklung · Coaching · Öffentlichkeitsarbeit · Personalvermittlung · Mediation bei Kooperationsprojekten · Interessenvertretung ·

www.stiftungsberatung.de

kommt es gerade im sozialen Bereich häufig zur Herausbildung von Holding-Strukturen. Hier nimmt die Stiftung durch ihren haupt- oder ehrenamtlich besetzten Vorstand sowie unterstützt durch ein ehrenamtlich besetztes Gremium strategische und kontrollierende Aufgaben wahr. Gemeinnützige oder gewerbliche Tochtergesellschaften erledigen mit hauptamtlichem Personal das operative Geschäft. Auch diese Beschäftigungsverhältnisse sind letztlich dem Stiftungsbereich zuzurechnen.

Eine verlässliche Feststellung der Gesamtzahl der Stiftungsbeschäftigten steht noch aus. Eine Schätzung geht von ca. 150.000 Mitarbeitern aus.¹⁴ Davon sollen ein Drittel in Vollzeit, ein Drittel in Teilzeit und geringfügig sowie ein weiteres Drittel im Ehrenamt beschäftigt sein.¹⁵ Im Durchschnitt wären dann knapp 10 Mitarbeiter bei einer Stiftung tätig,¹⁶ ggf. zuzüglich der Gremienmitglieder.¹⁷ Dieser Durchschnittswert wird jedoch durch die Existenz einiger weniger sehr mitarbeiterstarker Stiftungen relativiert.¹⁸

Die Personalverhältnisse sind ebenfalls sehr vielfältig ausgestaltet. Neben der Trias von haupt-, neben- und ehrenamtlicher Tätigkeit finden sich Arbeitsverhältnisse in Voll- und Teilzeit, freie Honorarkräfte, Minijobs, andere geringfügig Beschäftigte, Praktikanten oder Teilnehmer an „Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung“ (sog. Ein-Euro-Jobber).

Diese Vielgestaltigkeit in der Stiftungslandschaft – auch als Folge individueller Stifter – steht einer Ausprägung professioneller Management-Grundsätze und damit der Entwicklung einer spezifischen Personalpolitik in Stiftungen im Wege. Was verbindet schon einen Krankenpfleger in einem Stiftungs-Krankenhaus mit einem Projektleiter der Bertelsmann Stiftung oder dem Vorstand einer kleinen Förderstiftung.

Fragen des Personalmanagements haben zudem in Stiftungen eine noch eher unterentwickelte Bedeutung.¹⁹ Das dürfte auch daran liegen, dass die meisten Stiftungen eher klein sind und daher keine oder nur wenige Personen beschäftigen, vielmehr von ehrenamtlich tätigen Personen geprägt werden. Außerdem ist die durchschnittliche Verweildauer relativ lang²⁰ und die Wettbewerbsintensität bei der Rekrutierung der Mitarbeiter (noch) gering. Vermeidungsverhalten und das Fehlen

von Effizienzdruck dürften ebenfalls eine Rolle spielen.²¹ Personalbeschaffungsmaßnahmen²² sind meist defensiv oder informell ausgerichtet.²³ Ältere und größere, also etabliertere Stiftungen allerdings gehen, wohl auch aus Budgetgründen, zunehmend professionellere Wege.²⁴

Recruiting in Stiftungen

Das Personalwesen ist das Stiefkind des Stiftungsmanagements. Viele Stiftungen könnten in der Personalentwicklung oder beim Freiwilligenmanagement mehr tun. Das Recruiting, wie die Profis gerne lässig sagen, ist allerdings nur für jede zweite Stiftung überhaupt ein Thema. Drei Viertel der Stiftungen besetzen vakante Stellen über persönliche Kontakte. Das ist vor allem bei Führungspositionen beliebt. Potenzielle Nachfolger werden meistens gezielt von der Leitung oder vom Vorgänger angesprochen. Auch in anderen Nonprofit-Organisationen läuft das so. Manche Führungskräfte kommen aus den eigenen Reihen. Sie waren vorher im Schnitt zwei Jahre in der Stiftung tätig und steigen dann auf. Das ist aber nicht die Regel. Zwei Drittel der Vorstände kommen von außen. Bei der Geschäftsführung sind es sogar drei Viertel. „Stallgeruch“ oder Berufserfahrung in einer Nonprofit-Organisation ist vor allem in großen Stiftungen kein Muss. Bei Berufseinstiegern ist das ganz anders. Wer im Nonprofit-Sektor arbeiten und dafür bezahlt werden will, sollte sich vorher freiwillig engagiert haben. Ein stiftungstypisches Anforderungsprofil gibt es nicht. Entscheidende Komponenten sind immer die fachliche Qualifikation auf der einen und das konkrete Aufgabengebiet auf der anderen Seite. Bei den Anforderungen für Führungspositionen zählen Führungserfahrung, Persönlichkeitsmerkmale und soziale Kompetenzen wie z.B. Engagement und Verantwortungsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit und Verhandlungsgeschick. Der Akademikeranteil ist extrem hoch und liegt bei ca. 90 %. Frauen sind in Führungspositionen übrigens absolut und relativ gesehen unterrepräsentiert, werden bei gleicher Qualifikation schlechter bezahlt als ihre Kollegen in vergleichbarer Position und leiten auch eher kleine Stiftungen. Das klingt wenig erfreulich, doch sind die Werte im Vergleich zum öffentlichen Sektor oder gar zur Privatwirtschaft schon recht „frauenfreundlich“.

Prof. Dr. Berit Sandberg, HTW Berlin

Für die Leitungsebene in Stiftungen hat die erste und gleichzeitig bislang letzte empirische Vergütungsstudie einige Erkenntnisse zu strukturellen Fragen gebracht.²⁵ So sind Vorstand bzw. Geschäftsführung in gemeinnützigen Stiftungen in der Regel rein haupt- oder rein ehrenamtlich besetzt.

14 Verzeichnis Deutscher Stiftungen 2008, S. 38 o. Nachweis.

15 Verzeichnis Deutscher Stiftungen 2008, S. 38.

16 Sandberg 2007, S. 25 kommt bei ihrer Stichprobe auf 30 Mitarbeiter einschließlich Organmitglieder. Die Unterschiede demonstrieren die unklare Datenbasis.

17 Dazu die Übersicht in Verzeichnis Deutscher Stiftungen 2008, S. 90.

18 Die v. Bodelschwingschen Stiftung Bethel z.B. beschäftigen als große, operativ tätige Einrichtungsträgerstiftung rund 15.000 Mitarbeiter (www.bethel.de/personalportal.html).

19 Sandberg 2007, S. 106: Nur ein gutes Drittel der Stiftungen verwendet überhaupt Ansätze eines Personalmanagements. Näher dazu ebd. S. 106 f.

20 Sandberg 2007, S. 102.

21 Vgl. Wieczorek, in: Wieczorek / Mecking, S&S 5/2007, S. 7, der das Argument der Sparsamkeit oft nur für vorgeschoben hält, „denn es ist naheliegend, dass ineffiziente, nicht gut geführte Strukturen erhebliche Folgekosten nach sich ziehen.“

22 Dazu unten IV 2.

23 Sandberg 2007, S. 103 f.: Kandidaten für offene Stellen wurden bei 98 % über persönliche Kontakte und Empfehlungen, bei 39 % über Stellenausschreibungen und nur bei 10 % über Agenturen gesucht.

24 Sandberg 2007, S. 104.

25 Sandberg / Mecking 2008.

89,9 % der Stiftungen stützen sich auf einen ehren- bzw. nebenamtlich besetzten Vorstand, während die – selteneren – Geschäftsführer überwiegend im Hauptamt tätig sind.²⁶ Dieses Ergebnis dürfte auch durch das unentgeltliche Engagement vieler Stifter in „ihrer“ Stiftung bestimmt sein.

2. Prekarisierung und Professionalisierung

In den letzten Jahren wurde ein deutlicher Wandel der Beschäftigungsverhältnisse im Dritten Sektor sichtbar. Zum einen zeigt sich eine neue Aufmerksamkeit für Fragen des Managements, verbunden mit Dynamik, Professionalisierung und Gestaltungskreativität. So ist jedenfalls bei größeren Stiftungen festzustellen, dass sich die Inhalte und Anforderungen an Arbeitsbedingungen und -instrumente trotz unterschiedlicher Zielorientierung der Einrichtungen denen klassischer Wirtschaftsunternehmen zunehmend angleichen.²⁷ Dennoch sind Besonderheiten der Arbeitsverhältnisse aufgrund unterschiedlicher wirtschaftlicher und mentaler sowie einschränkender rechtlicher Rahmenbedingungen sichtbar.

Zum anderen zeigen sich aber auch Tendenzen von Stagnation und Prekarisierung.²⁸ Der Wachstumspfad der Beschäftigungsverhältnisse im gesamten Dritten Sektor hat sich etwas verflacht. Der Anteil an Teilzeitbeschäftigung, Befristungen und Ein-Euro-Jobs wurde stark ausgeweitet. Die Folgen der Abschaffung des Zivildienstes sind noch nicht absehbar. Ursachen sind in einem zunehmenden Kostendruck und Sparsamkeitsgesichtspunkten zu sehen. In solchen Beobachtungen liegen aber durchaus Gefahren für die weitere Entwicklung des Sektors, als Arbeitsmarkt und als verlässlicher Leistungsträger.

Das Selbstverständnis der Stiftungen in ihrer Rolle als Arbeitgeber ist wenig eindeutig. Oft stehen auch hier beschränkte finanzielle Möglichkeiten und damit der Aspekt der Knappheit im Vordergrund der Befindlichkeit. Häufig finden sich selbstkritische Aussagen, in denen Stiftungen als „berufliche Einbahnstraßen“ bezeichnet werden. Mitunter allerdings wird die Eigeneinschätzung auch durch ein positives, teilweise übersteigertes Selbstbewusstsein bestimmt.

3. Werteorientierung

Nonprofits sind zunächst Unternehmungen wie viele hunderttausende auch. Mit diesen konkurrieren sie in einem Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter.

Die Wahrnehmung von Stiftungen als Arbeitgeber dringt erst seit Kurzem in das öffentliche Bewusstsein. Noch in den 1990er Jahren wurden sie eher als wenig offene, intransparente Gebilde konnotiert, eine Art closed shop, geleitet von

grauen Eminenzen, die in besonderer familiärer oder freundschaftlicher Beziehung zum Stifter standen. Auch heute ist die Stiftung zunächst nur eine von mehreren möglichen Rechtspersonen, in der eine gemeinnützig ausgerichtete Zweckerfüllung möglich ist. Auch wenn behauptet wird, Stiftungen würden heute zwar nach wie vor als elitär, aber doch auch als besonders solide und vertrauenswürdig betrachtet, dürfte die breite Bevölkerung eher ein diffuses Bild von ihnen haben.²⁹

Von welchem Personenkreis eine Stiftung wahrgenommen wird, insbesondere in ihrer Funktion als Arbeitgeber, entscheidet sich daher regelmäßig erst über die Inhalte ihrer Arbeit. In einer materiell weitgehend gesättigten Gesellschaft suchen die Menschen häufig nach neuen, oft immateriellen Werten. Hier können Stiftungen in besonderer Weise einen Eigenwert vermitteln. Das Ziel potenzieller Mitarbeiter ist dann der Wunsch nach persönlicher Identifikation mit den Aufgaben des Nonprofits und nach der Wahrnehmung einer sinnvollen Aufgabe für die Gesellschaft. Für diese Klientel sind ethische und moralische Orientierungen von besonderer Wichtigkeit. Gerade eine kleine Stiftung kann in der Gründungsphase oder in einer Umstrukturierungsphase – etwa nach dem Tode eines Stifters, der die Stiftung zur Alleinerbin einsetzt – unvergleichliche Gestaltungsmöglichkeiten bieten. Dass wegen einer im Grundsatz stabilen Finanzierung das Bangen um den eigenen Job im Stiftungswesen nicht zum Alltag gehört, mag zur Attraktivität beitragen.

Potenzielle Führungskräfte und Mitarbeiter erwarten von der NPO aufgrund ihrer Werteorientierung eine Führungskultur, die sich von der einer rein gewinn- oder wachstumsorientierten Unternehmung unterscheidet. Stichworte sind Konsens und Ausgleich, organisches Wachstum, offene Kommunikationspolitik, Risikozurückhaltung, Management der ruhigen Hand. Vorgetragen wird der Wunsch nach persönlicher Identifikation sowie nach Freiräumen, die der Staat oder gewerbliche Unternehmen nicht anbieten können oder wollen. Freilich ist damit die Anforderung verbunden, sich die individuell notwendigen Fach- und Führungskennnisse anzueignen³⁰ und persönliche Kompetenz aufzubauen.

Die Erwartungen richten sich auch auf Punkte, die gerade bei Stiftungen lange wenig Aufmerksamkeit fanden, insbesondere eine klare Aufteilung zwischen Aufsichtsorganen und Stiftungsgeschäftsführung sowie die Besetzungsmodalitäten. Kritisch wird etwa gesehen, wenn der Platz im Gremium der Stiftung schon satzungsgemäß mit sonstigen beruflichen Mandaten fest verknüpft ist, ein Minister oder Sparkassendirektor bereits kraft Amtes geborenes Mitglied des Kuratoriums ist. Die Amtsinhaber von Stiftungsgremien sollten

26 Sandberg / Mecking 2008, S. 38.

27 Vgl. selbst für Bürgerstiftungen FaBrainer, S&S 1/2007, S. 38.

28 Übersicht bei Priller / Dathe, S&S 4/2010, S. 32 f. m.w.N.

29 So auf der Grundlage einer repräsentativen Umfrage StiftungsReport 2010/11, S. 95 f.

30 Dabei helfen seit einigen Jahren spezielle Aus- und Fortbildungsangebote; vgl. dazu etwa Labaronne, S&S 1/2011, S. 28; Langer, S&S 5/2007, S. 24; Rudolph, S&S 5/2007, S. 26 f.

ebenso wie sonstige Fach- und Führungskräfte vielmehr in einem Verfahren bestimmt werden, das Anhaltspunkte für eine Auswahl nach objektiven Gesichtspunkten bietet und insbesondere keine einsamen Entscheidungen vorsieht. Klare Entscheidungskompetenzen, strukturierte Prozesse, ein aufmerksames Gremienmanagement mit regelmäßigen Sitzungen der Organe, Einhaltung beschlossener Richtlinien und Entscheidungen, der Einsatz moderner Controlling- und Benchmarking-Instrumente oder das Testat des Jahresabschlusses durch einen kompetenten Prüfer schaffen die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in Nonprofits und Attraktivität für Interessierte.

4. Erste Stiftungskarrieren

Stiftungen als Arbeitgeber werden noch sehr diffus wahrgenommen. Ein gefestigter Personalmarkt für Stiftungen besteht noch nicht, „Laufbahnen“ sind weithin unbekannt. Aber Ansätze eines Personalmarkts entstehen, wenn auch langsam. Das Wachstum dieses heterogenen Subsektors im Nonprofit-Bereich ist ja auch erst seit zwei Jahrzehnten im Gange und es konnte sich hier weder eine ausgesprochene Nachfrage noch ein spezifisches Angebot entwickeln. Das Führungspersonal von Stiftungen wurde lange überwiegend aus dem (halb)öffentlichen oder gewerblichen Bereich gewonnen. Erst in jüngerer Zeit sind Karrieren zu beobachten, die sich im Stiftungsbereich entwickeln. Dazu trägt die zunehmende Präsenz personalstarker Förder- oder Projektträgerstiftungen bei.

III. FÜHRUNG

1. Begriff

Die Führung einer Organisation wird als Prozess der zielgerichteten Einflussnahme auf Verhalten und Entwicklung von Mitarbeitern und Teams zur Erzielung optimaler Ergebnisse und zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Organisation beschrieben. Führung erfordert die Integration vielfältiger fachlicher, sozialer, wirtschaftlicher und administrativer Kompetenzen. Dabei haben die eingangs angedeuteten, sich rasant verändernden Umweltbedingungen zu einer veränderten Rolle von Führungskräften und Mitarbeitern geführt. So gilt etwa der klassisch hierarchische Führungsstil angesichts der heutigen Komplexität nicht mehr als zeitgemäß. Dagegen ermöglicht die Zusammenarbeit im Team und über Hierarchien hinweg die Lösung komplexer Sachverhalte und Aufgaben.

Führung heißt heute also: Ziele und Strategien entwickeln, Orientierung geben, Mitarbeiter auswählen, einsetzen und entwickeln, Feedback geben und Transparenz schaffen, Entscheidungen treffen und auch umsetzen, Ziele verfolgen, dabei keine Scheu vor Konflikten und ggf. notwendigen Sanktionen haben. Entscheidend ist die offene Kommunikation,

denn Führung ohne guten Kontakt zu den Mitarbeitern ist nicht möglich.

2. Strategien und Instrumente guter Führung

a. Vision und Werte (*Stiftungszweck, Unternehmenskultur*)

Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen und Grenzen des Wachstums hat in den westlichen Industriegesellschaften innerhalb der letzten Jahrzehnte ein Wertewandel stattgefunden. Als Folge hat das Thema „Werte“ immer stärkere Beachtung in Wirtschaftsunternehmen wie auch Nonprofits gefunden. So sind Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung, Umweltbewusstsein und sinnerfüllte Arbeit wichtige Parameter des Erfolges einer Organisation. Dies gilt für die Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern ebenso wie die Außenwirkung und das öffentliche Image. Wenn UNICEF³¹ oder die Berliner Treberhilfe³² durch die negativen Schlagzeilen einer Führungskrise auf sich aufmerksam machten, gingen als Folge des Reputationsverlustes sowohl Spender als auch staatliche Zuwendungen verloren.

b. Strategien und Ziele entwickeln

Unter Strategie werden die langfristigen Planungen einer Organisation zur Erreichung ihrer Ziele verstanden. Es wird festgelegt, auf welche Art mittelfristige oder langfristige Ziele der Organisation erreicht werden sollen. Bei der Entwicklung der Strategie handelt es sich um einen Prozess, der den grundsätzlichen Orientierungsrahmen für zentrale Entscheidungen absteckt.

*„Wer sein Ziel kennt,
findet den Weg“ (Laotse)*

c. Ziele von Nonprofits

Neben formalen Zielen wie dem Substanzerhalt des Stiftungsvermögens und dem Einhalten der rechtlichen Rahmenbedingungen stehen vor allem die sachbezogenen Ziele ideeller Natur im Vordergrund. Für den Grad der Zielerreichung fehlt es hier meist an eindeutigen quantitativen Messgrößen. Die Erreichung ideeller Ziele muss daher über qualitative Kriterien geprüft werden. Meist findet sich ein Bündel von Zielen, deren Erreichung auszubalancieren ist. Die Aufsichtsgremien müssen sich daher differenziert mit der Zieldefinition und Beurteilung der Zielerreichung befassen. Eine mehrdimensionale Steuerung, z.B. mittels Balanced Scorecard³³, kann hier hilfreich sein. In einem weiteren Schritt werden die sozialen und ökonomischen Ziele definiert.

31 Vgl. Müllerleile, S&S 2/2008, S. 16 f.

32 Instruktiv dazu Sussebach / Willeke, DIE ZEIT Nr. 27/2010, S. 13 ff.

33 Weber, S&S RS 3/2003.

d. Ziele der Mitarbeiter

Im Rahmen eines vertikalen horizontalen Abstimmungsprozesses werden aus der Strategie Ziele für alle Mitarbeiter abgeleitet. Als erfolgreiche Vorgehensweise hat sich das sog. Hoshin-Management (jap. Hōshin kanri, dt. „Plan-Management“) bewährt, das alle Führungskräfte und Mitarbeiter in einen systematischen Zielfindungsprozess einbindet. Grundlage dieses Verfahrens ist es, die Ziele für jeden Bereich der Organisation und für die einzelnen Mitarbeiter gemeinsam festzulegen. Verfolgt eine Organisation mehrere Ziele gleichzeitig, wie z.B. die Erzielung von Spenden und die Förderung der Entwicklungszusammenarbeit, entsteht ein Zielsystem. Idealerweise sind die Ziele miteinander kompatibel und unterstützen den Gesamtzweck der Organisation.

Ziele, die eine positive Wirkung auf die Leistung und auf das subjektive Wohlbefinden der Menschen in Organisationen haben, werden auch als SMART bezeichnet:

- S – Spezifisch zur jeweiligen Abteilung
- M – Messbar nach Quantität und Qualität
- A – Attraktiv und herausfordernd
- R – Realistisch und umsetzbar sowie
- T – Terminiert, d.h. mit einem klaren Zeitlimit ausgestattet.

Führungskräfte wie Mitarbeiter sollen ihre tägliche operative Arbeit an diesen Zielen ausrichten und so im Sinne der Strategie arbeiten.

e. Operationalisierung: Mitarbeiterjahresgespräch

Die gängige Vorgehensweise zur Vereinbarung und Kontrolle von Zielen stellt das Mitarbeiterjahresgespräche dar. Zu Beginn des Gespräches stellt die Führungskraft die Ziele der Organisation für das kommende Jahr vor und erläutert, welche Strategie hinter den Zielen steht. Dies stellt den Einstieg in die individuelle Zielvereinbarung mit dem Mitarbeiter dar. Sodann werden Vereinbarungen über konkrete Ziele, Schwerpunkte und Prioritäten getroffen sowie mögliche Probleme und Schwierigkeiten bei der Zielerreichung diskutiert. Es werden Rahmenbedingungen und Messkriterien zur Überprüfung der Zielerreichung (Quantität, Qualität, Kosten usw.) und Termine für Zwischenüberprüfungen vereinbart. Eine wichtige Frage ist die Klärung der Kompetenzen des Mitarbeiters. Dabei ist zu prüfen, ob er über die notwendigen Kenntnisse zur Bewältigung möglicherweise neuer oder gestiegener Anforderungen verfügt. Das Angebot von zusätzlichen Weiterbildungsmaßnahmen sowie eine schriftliche Zielvereinbarung schließen das Zielvereinbarungsgespräch ab. Am Ende des Jahres kommen Mitarbeiter und Führungskraft erneut zusammen, besprechen den Verlauf des vergangenen Jahres, betrachten die Ergebnisse und diskutieren die Ursachen für mögliche Abweichungen. Dann werden die Ziele für die kommende Periode definiert.

f. Führen im Team

Ein hohes Tempo in der Veränderung von Anforderungen aus dem Wettbewerb konfrontieren Führungskräfte und Mitarbeiter mit täglich neuen Herausforderungen. Die Halbwertszeit von Wissen führt zu Arbeitsteilung und Expertenfunktionen. Doch erst die Bündelung von Wissen und Talenten in einem Team führt zu Effektivität und Flexibilität. Dies gilt insbesondere für die Austarierung des in der Praxis mitunter spannungsreichen Verhältnisses von Haupt- und Ehrenamt, zwischen ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlicher Geschäftsführung. Gemeinsam mit ihren Teams müssen Führungskräfte dazu beitragen, dass in einem ständig dynamischer werdenden Arbeitsumfeld die gesetzten Ziele erreicht werden. Diese Ziele lassen sich nur dann realisieren, wenn es Führungskräften gelingt, effizient arbeitende Teams zu bilden, zu stabilisieren und Leistung, Kreativität und Spaß an der Arbeit sicherzustellen. Damit dies gelingt, ist es erforderlich, dass Führungskräfte mit Gruppenprozessen souverän umgehen und eine vertrauensbildende Struktur schaffen. Dabei sind gemeinsame Ziele zu formulieren, eine zielorientierte, positive und offene Kommunikation aufzubauen und optimale Rahmenbedingungen zu erarbeiten. Führungskräfte müssen also in der Lage sein, ein Team zu entwickeln. Ein Team, das weiß, worum es geht. Ein Team, das an einem Strang zieht, selbstverantwortlich handelt und trotzdem die Grenzen des eigenständigen Handelns abschätzen kann.

TEAM =
„Toll ein anderer macht“

Voraussetzung von gelingender Teamarbeit ist es, die vorhandenen Kompetenzen und Neigungen im Team optimal zu nutzen. Die gemeinsame Ausrichtung auf Ziele mit enger Vernetzung führt zu herausragenden Ergebnissen. Über Maßnahmen zur Teamentwicklung wie gemeinsamer Zieldefinition, dem Bewusstmachen von Rollen im Team und der Lösung von Konflikten wird die Zusammenarbeit im Team optimiert. Dabei werden im Vorfeld die Ziele und mögliche Konfliktfelder im Team besprochen. Die Teamentwicklung wird bedarfsorientiert daran ausgerichtet.

+++ EMPFEHLUNG +++ EMPFEHLUNG +++ EMPFEHLUNG +++



Berit Sandberg /
Christoph Mecking

Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen

Die Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007

Stiftung Sponsoring

Neuzubehalten in Stiftungen Band 1

Die erste und bisher einzige Studie über Vergütungen in deutschen Stiftungen

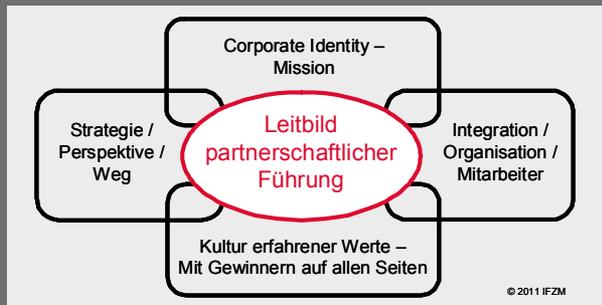
Broschur, 149 Seiten, € 149,90

SONDERPREIS für Abonnenten von Stiftung&Sponsoring € 119,90

Anzeige

Leitbild partnerschaftlicher Führung

„Wie arrangieren wir uns in und mit unserem Lebensraum?“ Organisationen sind mehr denn je gefordert, diese Frage eigener Existenz und strategischer Vorsorge immer



wieder neu zu stellen und vital zu beantworten. Wesentliche Faktoren und Ausdruck ihrer praktischen Gestaltung sind: Eine offene Einstellung, individuelle Betroffenheit und umfassende Fähigkeiten sowie das gute Zusammenspiel aller. Umfassend und vital heißt, das Ganze sehen, über den Tag hinaus denken, die Identifikation der Mitarbeiter fordern und fördern, ihre Talente freisetzen, den Dialog suchen, Selbstorganisation beflügeln, sozial- und umweltverpflichtetes Unternehmertum vorleben – und zwar im ganzen Spektrum der Wahrnehmung, des Wissens, des besten Könnens und aktiven Tuns. Die Motorik wächst, wenn eigenes Erkennen und Wollen eng ineinander greifen. Wo, wenn nicht in und durch gemeinschaftliche Strategiearbeit findet Wandelmanagement wirklich statt, verschmelzen Menschen, Strategie und Führung zur synergetischen Kraft weit tragender Bewegungen? Hier beginnt das Leitbild partnerschaftlicher Führung, um sich zum Wohle des Unternehmens und aller Betroffenen nachhaltig zu verankern.

Hubertus Wolf, Institut für Zukunftsmanagement (IFZM), Spraitbach

g. Coaching

Insbesondere in Zeiten des Wandels kann der Einsatz von Coaching sehr hilfreich sein. Coaching bedeutet die konsequente und zielorientierte Förderung von Einzelpersonen und Teams mit dem Ziel des vollen Einsatzes ihrer Ressourcen. Dafür werden alle relevanten Umstände und Zusammenhänge in einem wertneutral geführten Entwicklungsprozess reflektiert und bearbeitet. Coaching steht dabei für Förderung in der beruflichen Entwicklung, Stärkung der Persönlichkeit sowie Klärung von Arbeits- und Lebenssituationen. Ein gezieltes Coaching hilft dem Adressaten, sein Potenzial freizusetzen, seine eigenen Leistungen zu maximieren und die Ressourcen für eine erfolgreiche Karriere und eine erfüllende Lebensgestaltung zu mobilisieren. Coaching bedeutet Ziele zu definieren und mitzuhelfen, diese in einem bestimmten Zeitrahmen zu realisieren. Dabei steht immer die eigene Lösungsfindung im Vordergrund. Der Coach ist ein neutraler Gesprächspartner, der dem Klienten den Prozess der individuellen (Weiter-)Entwicklung eröffnet, erleichtert und begleitet.

In folgenden Situationen kann Coaching besonders hilfreich sein:

- als Assessment, zur Klärung oder (Neu-)Orientierung und in Veränderungsprozessen,
- zur beruflichen und persönlichen Zielerreichung, zur Erfolgsoptimierung und Performance-Steigerung,
- zur Persönlichkeitsentwicklung verstanden als Weiterentwicklung der Persönlichkeit, zur Entwicklung emotionaler und sozialer Kompetenz, von Intuition, Gesundheit sowie Koordination von Beruf und Sozialem,
- für Teamentwicklung, Projektbegleitung und Prozessbegleitung,
- in der Lösung von Problemen, wie Konflikte am Arbeitsplatz, Burn-out, Mobbing oder unklare Kompetenzen bzw. Funktionen.

Der Betroffene und sein Anliegen werden dabei stets im Systemkontext betrachtet. Die Ziele müssen „ökologisch“, d.h. verträglich mit seiner „Lebensumwelt“ sein. Bei jeder angestrebten Veränderung wird im Vorfeld – gemeinsam mit ihm – sondiert, ob und wie andere Personen und Lebensbereiche mitbetroffen sein könnten. Der Fokus von Coaching liegt auf den Ressourcen und Stärken des Adressaten. Lösungsorientiertes Coaching hilft, vorhandene Stärken und Ressourcen bewusst und zugänglich zu machen. Offenes, wertschätzendes und entwicklungsorientiertes Feedback ist ein zentrales Element im Coachingprozess. In der vertrauensvollen Coachingatmosphäre können nicht nur Rückmeldungen zum Verhalten, sondern zu persönlichen Werten, Einstellungen und deren Wirkung auf andere gegeben werden. Im Coaching ist Raum für (neue) Erfahrungen und Übungen, die spezifisch auf die Person und sein Umfeld zugeschnitten sind.

h. Gesundheitsmanagement

Wie können Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Leistungsfähigkeit, ihre Gesundheit auch unter wachsendem Druck erhalten? Die Stärkung der Resilienz, also der Widerstandsfähigkeit, ist eine entscheidende Voraussetzung hierfür. Der Begriff „Resilienz“ leitet sich von dem englischen Wort „resilience“, also Widerstandsfähigkeit, Spannkraft, Flexibilität ab und bezeichnet die Fähigkeit einer Person oder eines sozialen Systems (z.B. Familie), erfolgreich mit belastenden Lebensumständen und den negativen Folgen von Stress umzugehen. Resilienten Menschen gelingt es also, sich von einer schwierigen Lebenssituation nicht unterkriegen zu lassen, sondern erfolgreich Ressourcen zu deren Bewältigung zu aktivieren und unter Umständen sogar gestärkt daraus hervorzugehen. Die persönliche Resilienz hängt dabei von zwei professionellen Kompetenzen ab, der Wahrnehmung und Bewertung der herausfordernden Situation und der Aktivierung von Ressourcen im Umgang damit. Diese Kompetenzen können erlernt und trainiert werden. Im beruflichen Kontext sollen die physische Leistungsfähigkeit und mentale Energie sowie

befriedigende Beziehungen zu anderen und die Bewältigung gemeinsamer Herausforderungen sichergestellt werden.

IV. PERSONALMANAGEMENT

Personalmanagement³⁴ ist eine wichtige Führungsaufgabe. Sie bemüht sich um den planmäßigen, meist betriebswirtschaftlich ausgerichteten Umgang mit dem Faktor Personal. Es geht aber auch um die Gestaltung von Organisationsprozessen, Normierungen, um Kommunikation, Interaktion, um Aktion und Emotion. Fehlende Aufmerksamkeit oder Fehler der Verantwortlichen können hier gravierende Folgen haben.

Das Personalmanagement stellt die zielorientierte Einbindung von Führungskräften und Mitarbeitern in die Aufgaben der Organisation sicher. Ein erfolgreiches Personalmanagement bewirkt Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter ebenso wie nachhaltigen Erfolg der Stiftung. Das führt zu höherer Produktivität, Kreativität und langfristiger Bindung. Bestandteile des Personalmanagements sind das Gewinnen und Halten der passenden Mitarbeiter, die Gestaltung der Führungskultur und die Bereitstellung einer angemessenen Vergütung. Als Handlungsfelder des Personalmanagements können Personalplanung (1.), Personalsuche und -auswahl (2.), Personalentwicklung (3.), und Vergütungsgestaltung (4.) unterschieden werden.

In größeren Organisation gibt es für das Personalmanagement eigene Zuständigkeiten bis hin zu einem Personalvorstand. Mitunter macht hier eine externe Analyse der Verfahren und Instrumente Sinn, in kleineren Einrichtungen können Elemente des Personalmanagements zur Entlastung im Tagesgeschäft zumindest teilweise auch ausgelagert werden.

Nur wenige größere Stiftungen bieten eigene Ausbildungs-, Trainee- oder Volontariatsprogramme an, die sich etwa an junge Hochschulabsolventen mit überdurchschnittlichen Leistungspotenzialen richten. Berufsanfängern einen Einstieg ins Stiftungswesen zu bieten, ist ein besonderes Anliegen der Robert Bosch Stiftung gewesen, die als erste deutsche Stiftung vor gut zehn Jahren ein Trainee-Programm für Hochschulabsolventen aller Fachrichtungen anbot.³⁵ Die Trainees durchlaufen zwei der fünf Programmbereiche, die Verwaltung sowie die Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Ergänzt wird das Programm von einer externen Station in einem Unternehmen, einem Verband oder einer anderen Stiftung. Dass sich auf die wenigen Traineeestellen stets mehrere hundert Absolventen bewarben, zeigt den Erfolg des Programms und das Interesse an Stiftungen als Arbeitgeber. Auch die systematische Einbeziehung von Prak-

tikanten oder der Aufbau eigener Ausbildungsverhältnisse können als wertvoller „Nachwuchspool“ dienen.³⁶

1. Personalplanung

Idealerweise werden schon bei Gründung der Stiftung vorausschauend die zukünftigen Personalstrukturen und -maßnahmen bedacht, die erforderlich sind, damit der Stiftung zur Erreichung ihrer Ziele die dazu erforderlichen personellen Ressourcen zur Verfügung stehen. Schon früh muss es um den notwendigen Personalbedarf und einen optimalen Personaleinsatz gehen.

So ist bei der Satzungsgestaltung die Frage zu stellen, ob es mit dem obligatorischen Vorstand sein Bewenden haben oder ob es auch noch weitere Organe geben soll.³⁷ Letzteres ist bei größer und finanzstärker angelegten Stiftungen sicher der Fall. Hier macht eine Struktur Sinn, bei der ein aus mehreren Personen bestehender Vorstand für strategische Entscheidungen zuständig ist, während die ihm berichtende Geschäftsführung – ausgestaltet als Doppel- oder vorzugswürdig als Einzelspitze – das operative Geschäft betreibt. Ein zweites Gremium, üblicherweise als Kuratorium oder Stiftungsrat bezeichnet, kann bestimmte Beratungs- oder auch Kontrollaufgaben zugewiesen bekommen. Da mehrere Organe zu Schwierigkeiten bei der Abgrenzung der Kompetenzen führen können, sollte in Satzung oder später in einer Geschäftsordnung eine klare Aufgabenverteilung festgelegt werden. Die Anzahl der Mitglieder sollte grundsätzlich beschränkt sein, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Die Zuweisung bestimmter Kompetenzen kann sinnvoll sein. Üblicherweise soll etwa in einem dreiköpfigen Gremium ein Mitglied Fachwissen zum Stiftungszweck einbringen, eines juristische Kenntnisse und ein weiteres betriebswirtschaftlichen Sachverstand. Häufig sollen bekannte Persönlichkeiten als sog. Testimonials in die Gremien eingebunden werden. Dieses Vorgehen kann durchaus zusätzliche Kontakte, öffentliche Aufmerksamkeit oder Reputation bringen. Doch bestehen auch Gefahren. Gerade Politiker sind nicht selten Zielscheibe öffentlicher Kritik, auch können sie der Stiftung eine nicht erwünschte parteipolitische Färbung einbringen. Prominente sind schließlich zeitlich sehr angespannt und nicht sehr diszipliniert bei der Sitzungsteilnahme. Insofern wird zunehmend versucht, Testimonials außerhalb der Gremien einzubinden und etwa als Stiftungspaten oder -botschafter zu gewinnen.

Kann die Stiftung eine Geschäftsstelle mit einem Team von Hauptamtlichen finanzieren, sind personalstrategische und damit -planerische Überlegungen unabdingbar. So müssen Zahl und Anforderungsprofil der Beschäftigten bedacht und an den Zielen und den finanziellen Verhältnissen der Stiftung gespiegelt werden. Die notwendige Personalplanung setzt sich mit der Entwicklung der Stiftung fort. Der zukünftige

34 Vgl. Koeckstadt, in: Bertelsmann Stiftung 2003, S. 523 ff.

35 Vgl. Bender, S&S 1/2007, S. 26 ff.

36 Vgl. Koeckstadt, in: Bertelsmann Stiftung 2003, S. 522.

37 Zum Gremienmanagement ausführlich Timmer, S&S RS 6/2009.

quantitative und qualitative Bedarf an Mitarbeitern wird in Abhängigkeit von der Ausrichtung, der Strategie und den Zielen der Organisation analysiert und ermittelt, Perspektiven werden gestaltet.

2. Personalsuche und -auswahl

Dem Recruiting Management,³⁸ wie es neudeutsch heißt, kommt große Bedeutung zu, da hier die Bereitstellung der für die Organisation erforderlichen Arbeitskräfte erfolgt. Die Personalbeschaffung für gemeinnützige Körperschaften ist besonders herausfordernd, da Menschen mit spezifischen Interessen und Kenntnissen benötigt werden, aber häufig gar nichts (Ehrenamt) oder weniger gezahlt werden kann oder soll, als das bei gewerblichen Unternehmen üblich ist. Außerdem existiert angesichts inhaltlicher Spezialisierungen meist kein spezifischer Personalmarkt.³⁹

Aufgrund des demographischen Wandels und bei wirtschaftlichem Aufschwung kann es zukünftig zu besonderer Knappheit bei qualifiziertem Personal kommen. Kriterien wie fachliche und soziale Kompetenz, Motivation zur Mitarbeit in diesem Bereich, Idealismus, Interesse am Ehrenamt und altruistische Motive können in dieser Wettbewerbssituation entscheidend sein.⁴⁰ Gerade die ideelle Ausrichtung ist aber für manchen potenziellen Kandidaten von besonderem Interesse; er muss nur gefunden werden. Eine rechtzeitige und konsequente Präsenz und Zielgruppenansprache etwa im Internet, auf Bildungsmessen oder in Bildungseinrichtungen schaffen eine gute Grundlage für die spätere erfolgreiche Personalrekrutierung.

Bei interner Personalbeschaffung wird versucht, innerhalb der Organisation eine Lösung herbeizuführen, etwa durch innerbetriebliche Stellenausschreibungen, Beförderungen oder Versetzungen. Gute Voraussetzungen hierfür sind eine gewisse Mitarbeiterzahl in der Einrichtung, eine gesteuerte Nachfolgeregelung und Talent-Management. Findet sich auf dieser Weise kein geeigneter Kandidat, kann durch externe Personalbeschaffungsmaßnahmen über viele – zunehmend elektronische – Kommunikationskanäle, über Inserate, Ausschreibungen in Stellenbörsen oder Zusammenarbeit mit Personalberatern gesucht werden. Die Einbeziehung eines Personalberaters kann der Organisation in personeller und finanzieller Hinsicht Sicherheit und Entlastung bringen, denn häufig fehlen ihr die notwendigen Erfahrungen und im Tagesgeschäft die Ressourcen für eine erfolgreiche Personalsuche und -auswahl. Für schnelle und zufällige Lösungen sollte die Personalfrage jedenfalls zu wichtig sein.

Der Weg zu einer konkreten erfolgreichen Personalauswahl kann wie folgt verlaufen: Zuerst erfolgt die Beschreibung der

offenen Stelle (a.) sowie der Entwurf eines Anforderungsprofils für die zu besetzende Position (b.). Dann erfolgt die Entscheidung über die eigentliche Suche und deren Umsetzung (c.); ggf. ist eine Stellenausschreibung zu fertigen (d.) oder eine externe Personalberatung einzuschalten (e.).

a. Ausgangspunkt: Stellenbeschreibung

Spezifikation der vakanten Position im Gefüge der Organisation:

- Bezeichnung
- Titel
- Beginn der Tätigkeit
- Neueinrichtung / Nachfolgebesetzung
- Verantwortung, Aufgaben und Zuständigkeiten
- Ausstattung
- Schnittstellen
- Berichtswege
- Vollmachten
- Gremienzugehörigkeit
- Budget

b. Anforderungsprofil

Charakteristika des idealen Kandidaten:

- Ausbildung
- Berufserfahrung in Funktion und Jahren
- Fach-, Führungskompetenz
- Zusatzqualifikationen
- Fremdsprachen
- Weitere Soft Skills

c. Vorgehensweise

- Entscheidung über interne oder externe Suche, ggf. unter Einbeziehung eines externen Personalberaters
- Vorbereitung und Abstimmung der Stellenausschreibung
- Verbreitung der Stellenausschreibung intern oder in zielmarktspezifischen Medien (Print und Internet)⁴¹
- Bearbeitung eingehender Bewerbungsunterlagen mit Erfassung und formaler Prüfung, Versand einer Eingangsbestätigung⁴²
- Inhaltliche Durchsicht, Prüfung und Analyse der Bewerbungsunterlagen
- Beantwortung von Anfragen möglicher Bewerber
- Vorstellungsgespräche mit ausgewählten Bewerbern
- Auswahlentscheidung und Angebot mit Vertragsverhandlungen

38 Zur Mobilisierung von ehrenamtlichen Mitarbeitern Kennedy / Rumberg / Then, in: Bertelsmann Stiftung 2003, S. 427 ff.

39 Vgl. oben II.

40 Vgl. schon oben II 2.

41 Siehe unten d.

42 Zur Bedeutung der Verlässlichkeit und Konsistenz des Bearbeitungsprozesses etwa in Form eines IT-gestützten Bewerbermanagementprogramms Koeckstadt, in: Bertelsmann Stiftung 2003, S. 523.

- Einstellung des passenden Kandidaten
- Absagen
- Einbeziehung der Erfahrungen in die weitere Personalplanung

d. Stellenausschreibung

Die Attraktivität einer spezifischen Position und der NPO als Anbieter wird häufig in der Öffentlichkeit vermittelt. Folgende Foren kommen in Betracht:

- Preiswert und passiv ist die Veröffentlichung auf der eigenen Website, z.B. unter „Karriere“ oder „Offene Stellen“; Schlüsselpositionen sollten hier aber nicht veröffentlicht werden;
- Inserat in der Tagespresse; je nach Position bietet sich die regionale oder überregionale Presse an;
- Inserat in Fachmagazinen wie *Stiftung&Sponsoring*, Spezial- oder Verbandszeitschriften; je nach Medium wäre der fach- oder sektorspezifische Bezug herauszustellen;
- Nutzung einer elektronischen – allgemeinen oder spezifischen – Job- oder Stellenbörse im Internet („E-Recruiting“)⁴³;
- Persönliche und gezielte Direktansprache von Multiplikatoren oder in Frage kommenden Einzelpersonen und Nutzung entsprechender Netzwerke⁴⁴ („Social Recruiting“).

Um Aussicht auf Erfolg zu haben, sollte eine Stellenbeschreibung neben der Beschreibung der Position und dem Profil

des idealen Kandidaten die NPO vorstellen und eine klare Antwortkommunikation ermöglichen. Wert ist auch auf die Gestaltung des Inserats zu legen. Ein Hingucker kann das Logo oder ein Foto der Einrichtung sein. Dies gilt jedenfalls dann, wenn die Einrichtung nicht zunächst anonym bleiben soll und die Ausschreibung von einem Personaldienstleister übernommen wird.

Zur Vorstellung der Einrichtung gehören:

- Zweck und Aufgaben
- Dimension (z.B. Fördervolumen, Umsatz, Zahl der Beschäftigten, der Nutzer etc.)
- Wirkungszusammenhang
- Zukunftsperspektiven
- Governance

Die Kommunikationsdaten umfassen:

- Adresse
- E-Mail-Adresse
- Homepage
- ggf. Telefonnummer und Ansprechpartner

Sie folgen der Vorfrage, wie Bewerbungen entgegengenommen werden sollen. Bewerbungen über die elektronische Post sind zunehmend üblich und können im Interesse aller Beteiligten sein. Wichtig ist hier eine klare Instruierung in der Ausschreibung.

e. Externe Unterstützung

Die Personalauswahl, insbesondere die Gewinnung von Führungs- und Fachkräften, wird gerade im Nonprofit-Bereich

43 Z.B. www.jobpilot.de; www.monster.de; www.stellenboerse.de; www.stepstone.de; www.stiftungen.org/de/service/stellenmarkt; www.stiftung-sponsoring.de/stellenboerse

44 Dazu zählen auch elektronische Business-Netzwerke wie www.xing.de.

Anzeige

Ein starkes Duo



Der CSR-Manager Unternehmensverantwortung in der Praxis

Der praktische CSR-Ratgeber für nachhaltiges Wirtschaften von Dennis Lotter und Jerome Braun.

220 Seiten fundiertes Wissen, gepaart mit spannenden Fällen aus der Praxis und wertvollen Checklisten – nur 24,90 Euro

Zu den Autoren:
www.benefitidentity.com



Jetzt bestellen,
per Telefon unter 089 | 74 66 11 - 0
oder online unter
www.forum-csr.net

forum Nachhaltig Wirtschaften

Das Entscheidermagazin für nachhaltiges Wirtschaften und Corporate Social Responsibility

Einzelheft 7,50 € | Jahresabonnement 25,- € (4 Ausgaben) | Erscheinungsweise: vierteljährlich

häufig zu sehr vom Zufall oder von zufälligen Beziehungen abhängig gemacht.⁴⁵ Dabei wird einer planbaren erfolgreichen Personalgewinnung eine systematische Suche und Auswahl von Personen vorausgehen, die am besten geeignet und wechselbereit sind. Mit zunehmender Bedeutung der Position sollten Suchmaßnahmen gezielter und diskreter durchgeführt werden. Gerade hier kann sich die Einbeziehung eines Personalberaters (sog. Headhunter) empfehlen, wie es in der Wirtschaft längst üblich ist. Bei Nonprofits und insbesondere Stiftungen hat sich ein solches Verfahren der Personalakquisition allerdings noch nicht durchgesetzt, was auch dem noch nicht entwickelten Personalmarkt für Stiftungen geschuldet ist.⁴⁶ Wenn Personalberatungen suchen, tun sie das oft auf Veranlassung des Stifters, etwa eines großen Unternehmens, freilich oft, ohne in diesem Bereich über ein entsprechendes Know-how, Markterfahrungen und Kenntnisse über aussichtsreiche Kandidaten zu verfügen.⁴⁷ Direktansprachen durch einen Personalberater helfen Risiken zu vermindern, die sich aus hohen Streuverlusten, langen Suchzeiten, dem damit verbundenen Imageverlust und rechtlichen Risiken⁴⁸ ergeben.

3. Personalentwicklung

Durch eine systematische Weiterentwicklung können qualifizierte Personen noch deutlich erfolgreicher werden und damit auch der Stiftung selbst helfen, auf neue Herausforderungen angemessen zu reagieren. Das Fördern und Fordern von Führungskräften und Mitarbeitern, neudeutsch Talent-Management, umfasst alle Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter. Dazu gehören zunächst die Einstellung und Einführung eines neuen Mitarbeiters⁴⁹ bei seinen zukünftig wichtigen Kontaktpersonen, sodann Ausbildung, Weiterbildung,⁵⁰ Umschulung, Training, Supervision und Coaching, aber auch die Nachwuchsförderung in den Leitungsorganen. Personalentwicklung fördert Fach-, Sozial- und Führungskompetenz sowie weitere Schlüsselqualifikationen. Voraussetzung hierfür ist eine kontinuierliche Standortbestimmung durch regelmäßige Mitarbeitergespräche, Personaleinschätzungen etwa durch Assessment-Center sowie die Beurteilung der täglichen Leistung. Personalentwicklung ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor, da mit diesen Instrumenten die fachlichen und sozialen, vor allem stiftungsspezifischen

Fähigkeiten und Fertigkeiten der Führungskräfte und Mitarbeiter verbessert werden und eine offene, faire und leistungsorientierte Stiftungskultur entstehen kann. Sie bietet so auch die Chance, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Ein besonderer Bedarf besteht bei der Qualifizierung von Führungskräften. Der Führungsstil kann einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg einer Stiftung oder NPO haben. Gut geführte Mitarbeiter sind motiviert, zufrieden und engagiert. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen (stakeholder) aus. Eine Analyse des Führungsstils einer Organisation und ihrer Führungskräfte kann über situationsbezogene Verhaltensempfehlungen zur Verbesserung führen. Dabei analysieren die Führungskräfte sich selbst, die persönlichen Beziehungen zu Mitarbeitern und Angehörigen von Anspruchsgruppen, das organisatorische Umfeld und die Orientierung an den Organisationszielen.

Gut ausgebildete Mitarbeiter sind entscheidend für den Erfolg. Regelmäßig sollte die Vermittlung neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten erfolgen, damit die erwarteten stiftungsspezifischen Anforderungen erfüllt werden können. Denkbar sind auch Rotationsmöglichkeiten zwischen Positionen in der Einrichtung, zwischen Stiftungsholding und Tochtergesellschaften oder auch im Austausch mit anderen Stiftungen. Individuelle Angebote von externen Einzeltrainings, Supervision und Coachings runden das in einer Organisation vorgehaltene Qualifizierungsangebot ab. Der Förderung von Nachwuchskräften, auch im Sinne einer gezielten Karriere- und Nachfolgeplanung kommt eine besondere Bedeutung zu. Die Frage, nach welchen Kriterien man Nachwuchskräfte auswählt und fördert, sollte jede Organisation jährlich beantworten.

4. Motivation und Vergütung

Die Werteorientierung der Nonprofits und die besondere intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter stellen besondere Anforderungen an die Gratifikationssysteme. Zwar birgt die Tätigkeit in einer Stiftung offenbar hohe immaterielle Anreize.⁵¹ Dennoch muss darauf geachtet werden, Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit durch eine angemessene Vergütungsgestaltung und Motivationsanreize insbesondere für Ehrenamtliche zu erreichen.⁵² Grundregeln einer erfolgreichen Vergütungspolitik haben sich in der Stiftungsbranche freilich noch nicht durchgesetzt. In Vergütungsfragen für Führungskräfte können die Vergütungsstudie⁵³ und andere Vergleichsuntersuchungen Anhaltspunkte bieten. Die Gehälter des öffentlichen Dienstes sind als Orientierungsmaßstab verbreitet, aber wegen der sehr verschiedenen Rahmenbedingungen eher ungeeignet.⁵⁴ Finanzielle oder geldwerte

45 Vgl. oben II. 1 m.w.N. Dazu sehr deutlich Wieczorek in Wieczorek / Mecking, S&S 5/2007, S. 6 f.: „Kumpanei und Mittelmaß bestimmen häufig Entscheidungen der Personalauswahl. Es geht den Verantwortlichen um Fragen wie „Wen mag ich?“, „Wer stört die lieb gewonnenen Gepflogenheiten nicht?“, „Wer wird mir nicht gefährlich?“. Es kommt Personal in Führungspositionen, dem in der Wirtschaft keine Aufgabe dieser Dimension übertragen würde.“

46 Vgl. oben II. 1. sowie Sandberg 2007, S. 102: Neben der geringen Anzahl der Mitarbeiter ist die lange Verweildauer eine Erklärung für die geringe Relevanz von Maßnahmen der Personalbeschaffung.

47 Eine Ausnahme ist das Institut für Stiftungsberatung, das seit 1999 die Personalvermittlung als besonderen Schwerpunkt aufgenommen und ausgebaut hat; vgl. dazu Göring, S&S 5/2010, S. 29. Vgl. Auch Wieczorek in Wieczorek / Mecking, S&S 5/2007, S. 6 f.

48 Zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) vgl. unter V 1.

49 Dazu Koeckstadt, in: Bertelsmann Stiftung 2003, S. 524 f.

50 Vgl. etwa Pisarczyk, S&S 3/2010, S. 46 f., 4/2010, S. 34 f.

51 Mecking / Sandberg, S&S 5/2007, S. 22 f.

52 Erstaunlicherweise sind Motivationsanreize für Stiftungen kein durchgängiges Thema; vgl. Sandberg 2007, S. 106 f.

53 Sandberg / Mecking 2008.

54 Vgl. aber Verzeichnis Deutscher Stiftungen 2008, S. 132 ohne Berücksichtigung von Sandberg / Mecking 2008, S.44 ff.

Zusatzleistungen sind bei Nonprofits als Ergänzung der Grundvergütung noch relativ selten. Dabei können mit ihnen erhebliche Motivationsgewinne erzielt werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn zusätzliche Vergütungen aufgrund von Zielvereinbarungen geschlossen werden. Angesichts der Mehrdimensionalität von Zielen stellt dies für den Nonprofitsektor allerdings eine besondere Herausforderung dar.

V. EINIGE RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

1. Arbeitsrecht

Personalmanagement muss auch die rechtlichen Rahmenbedingungen beachten. Dazu zählen etwa das Zivilrecht und insbesondere das Arbeitsrecht.

Personen, die in Stiftungen entgeltlich tätig sind, stehen normalerweise im normalen Arbeitsverhältnis zur Stiftung⁵⁵, sind dann an die Weisungen der Stiftung als Arbeitgeber gebunden und unterliegen grundsätzlich den Regeln des Arbeitsrechts und genießen dessen Schutz. Dazu zählen Kündigungsschutzvorschriften, gesetzliche Ansprüche auf Urlaub oder auf Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall.⁵⁶ Die Abgrenzung des Arbeits- von sonstigen Beschäftigungsverhältnissen erfolgt wertend nach formalen und materiellen Abgrenzungskriterien.⁵⁷ Die wesentlichen Bedingungen des Arbeitsvertrages sind schriftlich niederzulegen, mindestens der Name und die Anschrift der Vertragsparteien, der Zeitpunkt des Beginns des Arbeitsverhältnisses, bei befristeten Arbeitsverhältnissen: die vorhersehbare Dauer des Arbeitsverhältnisses, der Arbeitsort oder, falls der Arbeitnehmer nicht nur an einem bestimmten Arbeitsort tätig sein soll, ein Hinweis darauf, dass der Arbeitnehmer an verschiedenen Orten beschäftigt werden kann, eine kurze Charakterisierung oder Beschreibung der vom Arbeitnehmer zu leistenden Tätigkeit, die Zusammensetzung und die Höhe des Arbeitsentgelts einschließlich der Zuschläge, der Zulagen, Prämien und Sonderzahlungen sowie anderer Bestandteile des Arbeitsentgelts und deren Fälligkeit, die vereinbarte Arbeitszeit, die Dauer des jährlichen Erholungsurlaubs, die Fristen für die Kündigung des Arbeitsverhältnisses, sowie ein in allgemeiner Form gehaltener Hinweis auf die anwendbaren Tarifverträge, Betriebs- oder Dienstvereinbarungen.⁵⁸

Im Arbeitsverhältnis gelten gegenseitige Rechte und Pflichten. So trifft den Arbeitnehmer die Pflicht zur Arbeitsleistung oder eine allgemeine Treuepflicht. Den Arbeitgeber treffen Vergütungs-, Beschäftigungs-, Entgeltfortzahlungs-

Urlaubsgewährungs- und weitere allgemeine und besondere Fürsorgepflichten, daneben Schutz-, Sorgfalts- und Auskunftspflichten. So hat er etwa „Räume, Vorrichtungen oder Gerätschaften, die er zur Verrichtung der Dienste zu beschaffen hat, so einzurichten und zu unterhalten und Dienstleistungen, die unter seiner Anordnung oder seiner Leitung vorzunehmen sind, so zu regeln, dass der Verpflichtete gegen Gefahr für Leben und Gesundheit soweit geschützt ist, als die Natur der Dienstleistung es gestattet“.⁵⁹ Bei allen Maßnahmen, die den Bestand des Arbeitsverhältnisses betreffen, muss die Einrichtung den Verhältnismäßigkeitsgrundsatz beachten und immer das mildeste angemessene Mittel zur Anwendung bringen, also etwa eine Abmahnung als Vorstufe der Kündigung⁶⁰ aussprechen. Für Streitigkeiten aus dem Arbeitsverhältnis sind die Arbeitsgerichte zuständig.

Mitglieder der Organe, insbesondere des Vorstandes, üben dagegen für die Stiftung deren Arbeitgeberstellung aus, sind in der Regel also keine Arbeitnehmer.⁶¹ Sie schließen mit der Stiftung in der Regel einen Dienstvertrag ab und genießen nicht den allgemeinen arbeitsrechtlichen Schutz. Kommt es zu Streitigkeiten, sind die ordentlichen Gerichte, also Amts- oder Landgericht, zuständig. Gerade für hauptamtlich tätige Organmitglieder ist es daher besonders wichtig, sorgfältig die individuell regelbaren Inhalte des Anstellungsvertrages zu verhandeln und sich dabei etwa Rechte einräumen zu lassen, die denen von Arbeitnehmern entsprechen oder den Wegfall solcher Schutzrechte ausgleichen. Die Stiftung hat dabei den Rahmen zu beachten, den ihr etwa das stiftungsrechtliche Gebot der Erfüllung des Stiftungszwecks und der Erhaltung des Stiftungsvermögens oder der gemeinnützigkeitsrechtliche Selbstlosigkeitsgrundsatz setzen.

Für die sog. ehrenamtliche Tätigkeit fehlt es an einer ausdrücklichen gesetzlichen Definition bzw. umfassenden Regelung. Üblicherweise wird sie freiwillig (in Abgrenzung zur abhängigen Erwerbsarbeit), unentgeltlich (in Abgrenzung zur vergüteten Arbeitsleistung), für andere (in Abgrenzung zur Selbsthilfe) dauerhaft in einem organisatorischen Rahmen (in Abgrenzung zu Gefälligkeiten) ausgeübt.

Nicht selten kommt es vor, dass einem verdienten Stiftungsmitarbeiter eine Position im Vorstand angeboten wird. In diesem Fall wird in der Regel durch den Abschluss des neuen Dienstvertrages das bisherige Arbeitsverhältnis aufgehoben. Endet später das Vorstandsmandat, lebt das frühere Arbeitsverhältnis nicht ohne Weiteres auf.

Insbesondere bei einer Stellenausschreibung zu beachten sind die rechtlichen Anforderungen, die sich z.B. aus der

55 Vgl. oben II 1; Sonderformen sind befristete (vgl. dazu das Teilzeit- und Befristungsgesetz – TzBfG) oder geringfügige Arbeitsverhältnisse sowie solche auf Probe (in der Regel nicht länger als sechs Monate).

56 Vgl. etwa KSchG, MuSchG, BUrIG.

57 Vgl. Dazu unten 2.

58 § 2 Abs. 1 NachweisG.

59 § 618 Abs. 1 BGB.

60 Bei der außerordentlichen und ordentlichen Kündigung sind formale (Frist, Form) und materielle Voraussetzungen (wichtiger Grund bzw. soziale Rechtfertigung) zu beachten.

61 Vgl. dazu ausführlich Grambow 2011.

Pflicht des Arbeitgebers zur benachteiligungsfreien Stellenausschreibung (§ 11 AGG) und anderen Vorschriften des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes ergeben.⁶² Grundsätzlich besteht für Nonprofits ebenso wie für Arbeitgeber in der Privatwirtschaft oder die Besetzung der Stelle eines Angestellten/Arbeiters im öffentlichen Dienst aber weder tariflich noch gesetzlich eine Pflicht zur öffentlichen Stellenausschreibung. Eine Ausnahme kann nur bestehen, wenn der Personal-/Betriebsrat eine interne, innerbetriebliche Stellenausschreibung⁶³ fordert (§§ 93 BetrVG, 75 BPersVG) oder eine entsprechende Betriebs- oder Dienstvereinbarung besteht. Ansonsten besteht eine Pflicht zur Stellenausschreibung nur für den Dienstherrn von Beamten (§ 8 BBG bzw. Landesbeamtenengesetze).

2. Sozialversicherungsrecht

Zu prüfen ist bei Organmitgliedern, die eine Vergütung erhalten, ob für sie eine Pflichtversicherung in der gesetzlichen Sozialversicherung (Kranken-, Arbeitslosen-, Pflege-, Renten- und Unfallversicherung) besteht.⁶⁴ Dazu muss ein sog. Beschäftigungsverhältnis vorliegen, also eine nichtselbstständige Tätigkeit. Mitglieder des Vorstandes üben für die Stiftung deren Arbeitgeberstellung aus, sind in der Regel also selbst keine Arbeitnehmer. Der Vorstand ist Organ der Stiftung und nimmt als solches am Rechtsverkehr teil. Sein Handeln ist kein Handeln für die Stiftung, sondern ein Handeln der Stiftung. Neben der Vertretung obliegt dem Vorstand die Geschäftsführung, wobei die Vorschriften der §§ 664–670 BGB Anwendung finden, §§ 27 Abs. 3, 86 BGB. Der Vorstand ist damit jedenfalls nicht Arbeitnehmer im Sinne des § 5 Abs. 1 S. 3 ArbGG. Seine Mitglieder schließen mit der Stiftung in der Regel einen Dienstvertrag in Gestalt eines Geschäftsbesorgungsvertrages ab. Dennoch kann eine Sozialversicherungspflicht für die Organmitglieder bestehen, wenn ein Beschäftigungsverhältnis vorliegt. Dann wären Sozialversicherungsbeiträge zu entrichten, die anteilig von der Stiftung und dem pflichtversicherten Vorstandsmitglied zu tragen sind.

Zwischen den Versicherungsarten kann es deutliche Unterschiede geben. Während etwa Geschäftsführer einer GmbH, die nicht zugleich deren Gesellschafter sind (Fremdgeschäftsführer) regelmäßig als leitende Angestellte und damit als sozialversicherungspflichtige Arbeitnehmer qualifiziert werden, ist eine etwaige Versicherungspflicht in der Kranken- und Pflegeversicherung davon abhängig, ob das regelmäßige Arbeitsentgelt des Fremdgeschäftsführers die Jahresarbeitsentgeltgrenze nach § 6 SGB V übersteigt. Vorstandsmitglieder einer Aktiengesellschaft sind wegen Beschäftigungen

bei dem Unternehmen, zu dessen Vorstand sie gehören, aufgrund ausdrücklicher Bestimmungen (§ 1 S. 4 SGB VI, § 27 Abs. 1 Nr. 5 SGB III) nicht in der Renten- und Arbeitslosenversicherung versicherungspflichtig. Eine grundsätzliche Versicherungsfreiheit wie bei Vorständen einer Aktiengesellschaft gibt es bei Stiftung oder Verein nicht. Auch spielen die Größe von Stiftung oder Verein und der Umfang ihrer wirtschaftlichen Betätigung keine Rolle.

Achtung: Sozialversicherungspflicht für Vorstände

Mitglieder des Stiftungsvorstands, die dieses Amt nicht lediglich als Ehrenamt ausüben, sind grundsätzlich in allen Zweigen der gesetzlichen Sozialversicherung (Arbeitslosen-, Kranken-, Pflege-, Renten- und Unfallversicherung) pflichtversichert. Kennzeichnend für eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung sind die Tätigkeit nach Weisungen und die Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Weisungsgebers. Bei Diensten höherer Art – wie beispielsweise der Vorstandstätigkeit – ist das Weisungsrecht der Stiftung erheblich eingeschränkt. Solange es aber nicht vollständig entfallen ist, wird dies i.d.R. für die Annahme einer sozialversicherungsrechtlich relevanten Beschäftigung genügen.⁶⁵ Anhaltspunkte dafür sind u.a. die Bindung des Vorstandes an die Stiftungssatzung und Zustimmungsvorbehalte etwaiger weiterer Stiftungsorgane für bestimmte Tätigkeiten. Diese Kriterien werden in den allermeisten Fällen vollständig oder zumindest teilweise erfüllt sein – auch bei nebenamtlichen Vorstandsmitgliedern. Eine Ausnahme kann bei einer Personenidentität von Stifter und Stiftungsvorstand bestehen. Sofern Mitglieder des Stiftungsvorstandes eine Vergütung oberhalb der jeweiligen Jahresarbeitsentgeltgrenze beziehen, besteht Versicherungsfreiheit von der gesetzlichen Krankenversicherung. Dies gilt auch für ein im Nebenamt beschäftigtes, sozialversicherungspflichtiges Vorstandsmitglied, das hauptberuflich selbstständig tätig ist (§ 5 Abs. 5 SGB V).

RA Dr. Tobias Grambow, Berlin

Sozialversicherungspflichtig sind Personen, die gegen Arbeitsentgelt beschäftigt sind (vgl. § 1 Nr. 1 SGB VI). Voraussetzung für die Sozialversicherungspflicht ist ein sog. Beschäftigungsverhältnis nach § 7 Abs. 1 SGB IV, also eine nichtselbstständige Arbeit, insbesondere in einem Arbeitsverhältnis. Anhaltspunkte für eine Beschäftigung sind zunächst die Zahlung einer Vergütung für die aufgewendete Arbeitszeit, die also einen Aufwendersatz überschreitet, eine Tätigkeit nach Weisungen hinsichtlich Zeit, Dauer, Ort etc. des Einsatzes und eine Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Weisungsgebers. Gegenüber leitenden Positionen („höhere Dienste“) wie dem Vorstandsamt ist das Weisungsrecht typischerweise eingeschränkt. Die Teilnahme an Vorstandssitzungen reicht für die Annahme eines Beschäftigungsverhältnisses nach den oben genannten Kriterien nicht aus, wenn es an festen Anwesenheitszeiten in der Stiftung fehlt. Sog. formale Merkmale

62 Vgl. zu den Auswirkungen des AGG auf Gremienmitglieder Schmid, S&S 6/2007, S. 26 f.

63 Zur angemessenen Dauer einer internen Stellenausschreibung neuerdings BAG v. 6.10.2010, DB 2011, S. 658-660: Zweiwöchiger Ausschreibungszeitraum ist nicht unangemessen kurz.

64 Vgl. bei Ehrenamtlichen Küstermann 2010, S. 51 ff., Marburger / Dahm, S&S 1/2011, S. 42 f.

65 BSG, Urt. v. 19.6.2001(B 12 KR 44/00), NZS 2002, 199-202; ausführlich Grambow, S&S 2/2011, S. 46 f.

wie die Bezeichnung des Dienstverpflichteten als Beschäftigter oder die Nichtzahlung von Sozialversicherungsbeiträgen durch den Auftraggeber, sind dagegen zumeist unbeachtlich. Kennzeichnend für eine selbstständige Tätigkeit ist demgegenüber vor allem das eigene Unternehmerrisiko (die bei Verein oder Stiftung mangels eigenen Kapitaleinsatzes regelmäßig nicht gegeben ist), das Vorhandensein einer eigenen Betriebsstätte, die Verfügungsmöglichkeit über die eigene Arbeitskraft und die im Wesentlichen frei gestaltete Tätigkeit und Arbeitszeit. Und schließlich kann ein Vorstandsmitglied im Rahmen der satzungsmäßigen Bestimmungen⁶⁶ maßgeblich Einfluss auf die Führung und Entwicklung der Stiftung nehmen; er hat keine dem allgemeinen Erwerbsleben zugängliche Verwaltungsfunktion übernommen. Dass das Bundessozialgericht (BSG) davon ausgeht, dass bei Vorstandsmitgliedern eines Vereins in den allermeisten Fällen eine abhängige Beschäftigung vorliegt,⁶⁷ spricht für dieses Ergebnis, denn das Vereinsrecht sieht im Gegensatz zum Stiftungsrecht eine grundsätzliche Bindung des Vorstandes an Weisungen der Mitgliederversammlung vor.

Bei Zweifeln sollte wegen der gravierenden Folgen eines Irrtums⁶⁸ zur verbindlichen Klärung der Sozialversicherungspflicht ein Statusfeststellungsverfahren bei der Deutschen Rentenversicherung Bund durchgeführt werden.⁶⁹ Sie entscheidet aufgrund einer Gesamtwürdigung aller Umstände des Einzelfalles, ob eine Beschäftigung vorliegt (§ 7a Abs. 2 SGB IV). Der Gesamtsozialversicherungsbeitrag wird erst zu dem Zeitpunkt fällig, zu dem die Entscheidung, dass eine Beschäftigung vorliegt, unanfechtbar geworden ist, § 7 a Abs. 6 SGB IV. Handelt es sich dagegen bei der Vorstandstätigkeit um eine selbstständige Tätigkeit, ist für das Organmitglied zu klären, ob er Umsatzsteuer abzuführen hat.

3. Steuerrecht

Gemeinnützigkeitsrechtlich ist in Personalfragen vor allem der sog. Grundsatz der Selbstlosigkeit von Belang. Gemäß § 55 Abs. 1 Nr. 1 AO dürfen gemeinnützige Körperschaften ihre Mittel nur für die satzungsmäßigen steuerbegünstigten Zwecke verwenden, die Mitglieder und Gesellschafter „keine Gewinnanteile und in ihrer Eigenschaft als Mitglieder auch keine sonstigen Zuwendungen aus Mitteln der Körperschaft erhalten“. Nach Nr. 3 ist die Begünstigung von Personen durch „Ausgaben, die dem Zweck der Körperschaft fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen“ verboten. Die Vergütung von Organen und Beschäftigten unterliegt diesem Vorbehalt, insbesondere mit Blick auf die Angemessenheit der Vergütung, die im Einzelfall durch einen

66 Diesen Aspekt betont Grambow, S&S 2/2011, S. 46 und im Kasten (S. 15) und nimmt daher die Sozialversicherungspflicht an.

67 Urt. v. 19.07.2001, B 12 KR 44/00 R.

68 Z.B. Pflicht zur Nachentrichtung nicht abgeführter Sozialversicherungsbeiträge bis zu vier Jahren nach Ablauf des Kalenderjahres, in dem die Zahlungspflicht bestand; Schadensersatzpflichten gegenüber der Stiftung; strafrechtliche Folgen etwa wegen Vorenthaltens und Veruntreuens von Arbeitsentgelt (§ 266a StGB).

69 § 7a SGB IV; vgl. www.statusfeststellungsverfahren.de.

Fremdvergleich festzustellen ist, und eine entsprechende rechtliche, etwa vertragliche Grundlage, bei Vereinen zusätzlich eines Satzungsvorbehalts.⁷⁰

Ehrenamtlich Tätige können neben dem Auslagenersatz auch Aufwandsentschädigungen erhalten.⁷¹ Oft sind sie pauschaliert und auch im Rahmen bestimmter Grenzen steuerfrei. § 3 Nr. 26 EStG sieht seit 2007 bei der Einkommenssteueranlagung einen Freibetrag in Höhe von 2.100 € im Jahr für Einnahmen als Übungsleiter oder aus vergleichbaren nebenberuflichen Tätigkeiten vor.⁷² Einnahmen, die diesen Betrag übersteigen, sind nicht von der Steuerbefreiung erfasst. Der Freibetrag kann über das Jahr beliebig verteilt werden, in gleichen Monatsraten oder aber in Höhe des vereinbarten monatlichen Verdienstes, den der Übungsleiter von der Stiftung erhält, bis zur vollen Ausschöpfung des Freibetrages. Bei mehreren Nebentätigkeiten im oben genannten Sinne findet § 3 Nr. 26 EStG nur einmalig Anwendung. Der Stiftung ist zu raten, sich in der Weise abzusichern, dass sie sich vom Übungsleiter eine schriftliche Erklärung aushändigen lässt, dass der Übungsleiterfreibetrag nur im Rahmen des bestehenden Arbeitsverhältnisses in Anspruch genommen wird. Soll eine weitere Tätigkeit ausgeübt werden, sollte eine entsprechende Erklärung hinsichtlich der weiteren Tätigkeit abgegeben werden. Wird eine Aufwandsentschädigung bezahlt, die höher ist als der Freibetrag, müssen die entsprechenden Aufwendungen nachgewiesen werden.

Darüber hinaus sind als sog. Ehrenamtspauschale⁷³ Einnahmen aus nebenberuflichen Tätigkeiten im Dienst oder Auftrag einer juristischen Person des öffentlichen Rechts oder einer steuerbegünstigten Einrichtung bis zur Höhe von insgesamt 500 € im Jahr steuerbefreit, wenn für die Einnahmen aus der Tätigkeit nicht schon – ganz oder teilweise – eine Steuerbefreiung nach § 3 Nr. 26 EStG gewährt wird.

Voraussetzung dieser Sonderregelung ist zunächst, dass es sich bei der ausgeübten Tätigkeit um eine selbstständige Tätigkeit handelt. Für die Bestimmung der Selbstständigkeit kann auf die allgemeinen Kriterien des § 7 Abs. 1 SGB IV verwiesen werden. Die Tätigkeit muss ferner nebenberuflich ausgeübt werden, d.h. sie darf nicht mehr als 1/3 der Arbeitszeit eines vergleichbaren Vollzeitwerbes ausmachen. Die Tätigkeit muss zusätzlich der unmittelbaren Förderung gemeinnütziger, mildtätiger oder kirchlicher Zwecke dienen.

70 Dazu Mecking, S&S 4/2009, S. 43 f., ausführlich Hüttemann, DB 2009, S. 1205 ff.

71 Ausführlich Schwarz, ZStV 2010, S. 171 ff.; vgl. auch Odenthal, S&S 2/2010, S. 46 f.

72 „Einnahmen aus nebenberuflichen Tätigkeiten als Übungsleiter, Ausbilder, Erzieher, Betreuer oder vergleichbaren nebenberuflichen Tätigkeiten, aus nebenberuflichen künstlerischen Tätigkeiten oder der nebenberuflichen Pflege alter, kranker oder behinderter Menschen im Dienst oder im Auftrag einer juristischen Person des öffentlichen Rechts, die in einem Mitgliedstaat der Europäischen Union oder in einem Staat belegen ist, auf den das Abkommen über den Europäischen Wirtschaftsraum Anwendung findet, oder einer unter § 5 Absatz 1 Nummer 9 des Körperschaftsteuergesetzes fallenden Einrichtung zur Förderung gemeinnütziger, mildtätiger und kirchlicher Zwecke (§§ 52 bis 54 der Abgabenordnung)“.

73 Vgl. Pauli, ZStV 1/2011, S. 8 ff.

Der Begriff des „Übungsleiters“ ist gesetzlich nicht definiert und nach Sinn und Zweck relativ weit auszulegen. Kerninhalt ist, dass die Tätigkeit im weiteren Sinne in fachlicher Hinsicht der Vermittlung von (Allgemein-)Wissen, Kenntnissen, Fähigkeiten, aber auch der Charakter- und Persönlichkeitsbildung dient (z.B. Kinder- und Mannschaftsbetreuer, Sporttrainer, Chorleiter, Arbeitsgemeinschaftsleiter). Nicht unter § 3 Nr. 26 EStG fallen z.B. die Tätigkeiten eines Platzwartes bei einem Konzert, eines Kassierer oder eines Vorstandsmitglieds eines Sportvereins. Für ehrenamtliche Tätigkeiten, die nicht unter die bisherige Pauschale fallen, wurde die sog. Ehrenamtszuschale in Höhe von 500 € pro Jahr eingeführt. Bei der Einkommensteuererklärung müssen die Einnahmen zwar angegeben werden – sie sind aber steuerfrei. Für ein und dieselbe Tätigkeit ist der gleichzeitige Bezug von Ehrenamtszuschale, Übungsleiterzuschale und Aufwandsentschädigungen nach Nr. 12 nicht zulässig. Auch bei der Prüfung von Ansprüchen auf steuerliche Förderungen wie der Eigenheimzulage werden die Zuschalen nicht als Einkommen behandelt.

Dass die Zuschalen steuerfrei sind, bedeutet nicht, dass sie bei der Bewilligung staatlicher Unterstützungsleistungen ebenfalls außen vor bleiben: Grundsätzlich können steuerfreie Einnahmen bei der Berechnung von Sozialleistungen (wie zum Beispiel dem Arbeitslosen-, Wohn- oder Elterngeld) durchaus als Einkommen einbezogen werden. Beim Arbeitslosengeld II (= „Hartz IV“) gehören „steuerfreie Einnahmen aus einer nebenberuflichen Tätigkeit nach § 3 Nr. 26 EStG (z.B. Übungsleiter, Ausbilder, Erzieher, Betreuer...)“ sowie „Aufwandsentschädigungen im Rahmen sonstiger ehrenamtlicher Tätigkeiten (z.B. Freiwillige Feuerwehr)“ zu den „zweckbestimmten Einnahmen“, die grundsätzlich nicht als anrechenbares Einkommen gewertet werden. Die Bundesagentur für Arbeit hat in der Neufassung ihrer fachlichen Hinweise zum Zweiten Sozialgesetzbuch (SGB II) klargestellt, dass die Ehrenamtszuschale nach § 3 Nr. 26a EStG nicht auf Hartz IV angerechnet wird.

4. Haftungsrecht

Mitglieder des Vorstandes haften der Stiftung für sorgfältige Amtsausübung.⁷⁴ Anspruchsgrundlage im Schadensfall ist unmittelbar § 280 Abs. 1 BGB, wenn das Organmitglied im Rahmen eines Dienstvertrages, Geschäftsbesorgungsvertrages oder Auftrages tätig war. Mehrere Organmitglieder haften als Gesamtschuldner. Nach § 276 Abs. 1 BGB kommt eine Haftung für Vorsatz und jede Fahrlässigkeit in Betracht. Unter Fahrlässigkeit ist das Außerachtlassen der im Verkehr erforderlichen Sorgfalt zu verstehen. Dabei muss der verantwortliche Vorstand für die Kenntnisse und Fähigkeiten einstehen, die die übertragene Geschäftsaufgabe erfordert. Ein besonderer Sorgfaltsmaßstab gilt im Zusammenhang mit der Vermögensanlage. Es wird diskutiert, ob bei Stiftungen der Sorgfaltsmaßstab des § 93 Abs. 1 S. 2 AktG (sog. Business

Judgement Rule) in Betracht kommt,⁷⁵ wonach die Haftung entfällt, wenn das Vorstandsmitglied vernünftigerweise annehmen durfte, bei der Entscheidung auf der Grundlage angemessener Informationen zum Wohl der Gesellschaft zu handeln. Um das Risiko für die Mitglieder des Vorstandes zu dämpfen, kommen Versicherungslösungen in Betracht.⁷⁶ Seit dem 3. Oktober 2009 ist zudem das Gesetz zur Begrenzung der Haftung von ehrenamtlich tätigen Vereinsvorständen und damit der § 31a BGB in Kraft, der eine Privilegierung enthält, die auch für Stiftungsvorstände gilt. Danach haftet ein Vorstand, der unentgeltlich tätig ist oder für seine Tätigkeit eine Vergütung erhält, die 500 € jährlich nicht übersteigt, dem Verein bzw. der Stiftung für einen in Wahrnehmung seiner Vorstandspflichten verursachten Schaden nur bei Vorliegen von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit. Ist ein Vorstand einem anderen zum Ersatz eines in Wahrnehmung seiner Vorstandspflichten verursachten Schadens verpflichtet, so kann er von dem Verein bzw. der Stiftung die Befreiung von der Verbindlichkeit verlangen, es sei denn, der Schaden wurde vorsätzlich oder grob fahrlässig verursacht.

Perspektiven der Haftung Ehrenamtlicher!

Das Recht wird komplizierter. Haftungsgefahren nehmen zu. Welcher Ehrenamtliche blickt da noch durch? „Da einen großen Teil der ehrenamtlichen Tätigkeit die Vereine leisten“ (Presseerklärung), hat der Bundesrat am 18.03.2011 einen Gesetzesentwurf verabschiedet, wonach die Haftung ehrenamtlich tätiger Vereinsmitglieder auf grobe Fahrlässigkeit und Vorsatz begrenzt werden soll. Das entspricht der Haftungsregelung für Vereins- und Stiftungsvorstände (§§ 31a, 86 BGB). Schon bei dem neuen § 31 a BGB wurden Stiftungsrats- und ähnliche Organmitglieder einer Stiftung „vergessen“.⁷⁷ Nun sollen trotz warnender Hinweise aus der Praxis die Ehrenamtlichen in Stiftungen übergangen werden. Ergebnis wäre ein nach Rechtsformen zweigeteiltes Haftungsrecht. Die Rechtsform Stiftung würde diskriminiert. Die Rechtsprechung wird das nicht gegen den Gesetzgeber auffangen können. Das sind dann keine guten Perspektiven für die Haftung Ehrenamtlicher und schlechte Perspektiven für die Stiftung. Davor muss weiterhin gewarnt werden!

RA Dr. K. Jan Schiffer, Bonn

74 Vgl. Schon früh Spiegel, S&S RS 2/1998.

75 Vgl. Schulz / Werz, S&S 5/2007, S. 30 f.

76 Sandberg / Magdeburg, S&S 3/2006, S. 32 f.; Peiniger, S&S 6/2006, S. 19-21.

77 Schiffer / Pruns, S&S 4/2009, S. 38 f.; vgl. zur aktuellen Auseinandersetzung auch www.stiftungsrecht-plus.de; siehe auch „Kaleidoskop“ in dieser Ausgabe S. 7 sowie Kasten oben

5. Governance

Der Haftungsmaßstab kann sich auch durch Regeln guter Stiftungspraxis verändern, die etwa in einer Geschäftsordnung festgelegt sind. Eine Reihe von Stiftungen hat inzwischen auch die vom Bundesverband Deutscher Stiftungen verabschiedeten Regeln unter Anpassung an ihre individuellen Gegebenheiten zur Grundlage ihrer Tätigkeit gemacht, die sich in einem ersten Teil den handelnden Personen und in einem zweiten Teil der Vermeidung von Interessenskonflikten widmen.

Grundsätze Guter Stiftungspraxis⁷⁸

1. Zu den handelnden Personen

Stiftungsorgane, Stiftungsverwalter und Stiftungsmitarbeiter orientieren sich im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben des Gemeinnützigkeits- und Stiftungsrechts bei ihrer Tätigkeit insbesondere an folgenden Grundsätzen:

- Sie verstehen sich als Treuhänder des im Stiftungsgeschäft und in der Satzung formulierten Stifterwillens.
- Sie sind der Satzung verpflichtet und verwirklichen den Stiftungszweck nach bestem Wissen und Gewissen.
- Das in ihre Obhut gegebene Vermögen ist in seiner nachhaltigen Ertragsfähigkeit zu erhalten. Das Rechnungswesen bildet die wirtschaftliche Lage der Stiftung zeitnah, vollständig und sachlich richtig ab. Die Verwaltungsausgaben bewegen sich in einem angemessenen Rahmen.
- Sie anerkennen Transparenz als Ausdruck der Verantwortung von Stiftungen gegenüber der Gesellschaft und als ein Mittel zur Vertrauensbildung. Sie stellen daher der Öffentlichkeit in geeigneter Weise die wesentlichen inhaltlichen und wirtschaftlichen Informationen über die Stiftung (insbesondere über den Stiftungszweck, die Zweckerreichung im jeweils abgelaufenen Jahr, die Förderkriterien und die Organmitglieder) zur Verfügung. Sie veröffentlichen ihre Bewilligungsbedingungen und setzen, soweit geboten, unabhängige Gutachter oder Juroren ein. Gesetzliche Auskunftspflichten werden rasch und vollständig erfüllt.
- Die Mitglieder der Stiftungsorgane handeln informiert, integer und verantwortungsvoll. Ehrenamtlich tätige Organmitglieder sind trotz ihrer übrigen Verpflichtungen bereit, die erforderliche Zeit und Sorgfalt für die Stiftungsarbeit zur Verfügung zu stellen. Mitglieder von Kontroll- und Beratungsgremien sind grundsätzlich unabhängig von den für die operative Tätigkeit verantwortlichen Organen und werden von diesen umfassend und wahrheitsgemäß informiert.
- Die Stiftungsorgane sorgen für die regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit der Stiftungsprogramme, vor allem im Hinblick auf die Verwirklichung des Satzungszwecks, die Effizienz des Mitteleinsatzes

und im Hinblick auf das Verhalten gegenüber Fördersuchenden sowie der Öffentlichkeit; sie fördern entsprechendes Verhalten ihrer Mitarbeiter.

- Die Stiftungsorgane von fördernden Stiftungen betrachten Fördersuchende als unverzichtbare Partner zur Verwirklichung der Stiftungszwecke. Anfragen sollten zeitnah beantwortet werden; über den Fortgang der Antragsbearbeitung sollte informiert werden.
- Die Stiftungsorgane fördern den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen.

2. Zur Vermeidung von Interessenskonflikten

Für Mitglieder der Stiftungsorgane, der Kontroll- und Beratungsgremien und für Stiftungsmitarbeiter gilt, dass sich niemand bei seinen Entscheidungen von eigennützligen Interessen leiten lässt. Insbesondere beachten sie folgende Grundsätze:

- Sie legen die Anhaltspunkte für einen Interessenkonflikt im Einzelfall unaufgefordert offen und verzichten von sich aus auf eine Beteiligung am Entscheidungsprozess, wenn dieser ihnen oder einer nahestehenden Person einen unmittelbaren Vorteil oder Nachteil bringen kann. Auch persönliche oder familiäre Beziehungen zu den Fördersuchenden und zu Dienstleistungsunternehmen werden offen kommuniziert.
- Sie verzichten auf vermögenswerte Vorteile, die ihnen von interessierter Seite verschafft werden. Dies gilt auch dann, wenn die Verknüpfung von Vorteil und Gegenleistung nicht unmittelbar oder erst zukünftig zu erwarten ist.

KURZ & KNAPP

Die Leitung einer Stiftung erfordert heute Kenntnisse, wie sie auch bei der Leitung eines Unternehmens gefordert werden. An die Organisationen des Dritten Sektors und insbesondere an das Stiftungswesen werden zunehmend Professionalitätsansprüche gerichtet. Beschäftigt die Stiftung über ihren Vorstand hinaus Menschen, benötigt sie Kenntnisse über Personalführung und -verwaltung und die rechtlichen Rahmenbedingungen, aber auch über die Bausteine des Personalmanagements. Noch hat das Personalmanagement bei Stiftungen offenbar eine untergeordnete Bedeutung. Spätestens die demografische Herausforderung aber wird zu zunehmendem Wettbewerb führen – und sei es der um die Köpfe – und damit eine Aufmerksamkeit für die Thematik erzwingen. Personalfragen und die Qualität der Haupt- und Ehrenamtlichen werden über die Zukunftsfähigkeit einer NPO entscheiden. Insbesondere Exzellenz in der Personalgewinnung ist von besonderer Bedeutung. Kann die NPO auf diesem Feld keine eigene Qualität bereithalten, können Outsourcing und die Nutzung externer Beratungsangebote hilfreich sein.

⁷⁸ Verabschiedet von der Mitgliederversammlung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 11.5.2006; vollständige Broschüre unter www.stiftungen.org.

ZUM THEMA

Bergmann, Ulrike: Erfolgsteams, 2005

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Stiftungs-Report 2010/11. Stadt trifft Stiftung: Gemeinsam gestalten vor Ort, 2010

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Verzeichnis Deutscher Stiftungen Band 1: Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen, 6. Aufl. 2008

Covey, Stephen: Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, 2010

Dathe, Dietmar / **Hohendanner**, Christian / **Priller**, Eckhard: Wenig Licht, viel Schatten – der Dritte Sektor als arbeitsmarktpolitisches Experimentierfeld, WZBrief Arbeit 3/2009

Dreyer, Matthias / **Wiese**, Rolf (Hrsg.): Museum und Personal, 2006

Drumm, Hans-Jürgen: Personalwirtschaft, 6. Aufl. 2008

Eurich, Johannes / **Brink**, Alexander (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen. Soziale Investitionen, 2009

Fleisch, Hans: Stiftungsorganisation in schwierigen Zeiten, in: Effektives Stiftungshandeln. Strategien und Tipps nicht nur für Krisenzeiten, hrsg. v. Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2010, S. 10-24

Grambow, Tobias: Organe von Vereinen und Stiftungen. Organstellung und Anstellungsverhältnis, 2011

Hofbauer, Helmut / **Winkler**, Brigitte: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument: Handbuch für Führungskräfte und Personalverantwortliche, 2010

Hüttemann, Rainer: Ehrenamt, Organvergütung und Gemeinnützigkeit, in: DB 2009, S. 1205-1209

Hüttemann, Rainer / **Rawert**, Peter: Buch 1 Allgemeiner Teil §§ 80-89 (Stiftungsrecht), in: Staudinger, Julius von (Begr.): Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch mit Einführungsge-
setz und Nebengesetzen, 2011

Jochum, Eduard: Hoshin-Management / MbP – Grundlagen eines effizienten Zielemanagements, in: Bungard, Walter/Kohnke, Oliver (Hrsg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, 2. Auflage, 2002, S. 67-90

Kennedy, Craig / **Rumberg**, Dirk / **Then**, Volker: Die Organisation von Stiftungen: Personalentwicklung und Ressourcenmanagement, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen, 2. Aufl. 2003, S. 393-437

Koekstadt, Wolfgang: Ausgewählte Aspekte des Stiftungsmanagements: Rechnungswesen – Controlling – Personal-, Adress- und Wissensmanagement, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen, 2. Aufl. 2003, S. 461-534

Körner, Peter: Auf Augenhöhe. Wie professionelles Personalmanagement funktioniert und wie die Unternehmen davon profitieren, 2011

Küstermann, Burkhard: Rechtsratgeber Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement, 2010

Mecking, Christoph: Von A wie Anfangsdotation bis Z wie Zustiftung. Was Stiftungen ausmacht, in: Forschung & Lehre 2009, S. 564-565

Pauli, Rudolf: Die Ehrenamtschale als Vergütung für Mitglieder von Vereinsvorständen, in: ZStV 1/2011, S. 8-12

Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, 2006

Rampe, Micheline: Der R-Faktor: Das Geheimnis unserer inneren Stärke, 2005

Sandberg, Berit: Stand und Perspektiven des Stiftungsmanagements in Deutschland. Eine empirische Studie zur betriebswirtschaftlichen Orientierung von Stiftungen, 2007

Sandberg, Berit / **Buder**, Alexandra: Recruiting von Stiftungsvorständen. Eine explorative Studie zu Anforderungsprofilen und Personalbeschaffungsmethoden, in: ZStV 1/2010, S. 6-13

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

Schwarz, Torsten: Steuerliche Behandlung ehrenamtlicher Tätigkeiten in gemeinnützigen Stiftungen, in: ZStV 5/2010, S. 171-175

Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente, 2010

Sussebach, Henning / **Willeke**, Stefan: Der König der unteren Zehntausend, in: DIE ZEIT 27/2010 (1.7.2010), S. 13-15

in Stiftung&Sponsoring

Bender, Roland: Ein praktisch unerfahrbares Berufsfeld? Praktikanten und Hospitanten im Stiftungsmanagement, S&S 1/2007, S. 26-28

Bossant, Frank: Schwierige Mission, Gewinnung und Bindung von Ärzten ohne Grenzen, S&S 4/2010, S. 30-31

Dreyer, Matthias / **Hiller**, Julia: Der Mensch macht's. Personalpolitik als strategische Herausforderung für das Stiftungswesen, S&S 5/2007, S. 18-20

FaBreiner, Werner: Wie in der Wirtschaft? Personalarbeit in Bürgerstiftungen, S&S 1/2007, S. 38

Göring, Michael: Pionier und Trendsetter. 20 Jahre Institut für Stiftungsberatung, S&S 5/2010, S. 28-29

Grambow, Tobias: Sozialversicherungspflicht für Stiftungsvorstände. Regelfall und Ausnahmen, S&S 2/2011, S. 46-47

Habelt, Wolfgang: Entwicklungsorientiertes Personalmanagement für Stiftungen. Vom Personalmanager zum Kompetenzmanager, S&S 1/2002, S. 4-6

Koekstadt, Wolfgang: Personalmanagement – ein Baustein erfolgreicher Stiftungsarbeit, S&S 1/2002, S. 7-8

Labaronne, Leticia: Ein Beruf mit Zukunft – Fundraising-Management. Weiterbildung mit Hochschuldiplom, S&S 1/2011, S. 28

Lahnstein, Manfred: Führung gemeinnütziger Stiftungen – eine besondere Herausforderung?!, S&S 1/2002, S. 3-4

Langer, Andreas: Professionell ins Sozialmanagement, Qualifikation und Kompetenzen durch akademische Weiterbildung?, S&S 5/2007, S. 24

Marburger, Horst / **Dahm**, Dirk: Versicherungsschutz im Ehrenamt. Absicherung freiwilliger Helfer in der Unfall- und Rentenversicherung, S&S 1/2011, S. 42-43

Mecking, Christoph: Stiftungslandschaft in Deutschland. Das aktuelle Erscheinungsbild der deutschen Stiftungen, S&S RS 2/2005

Mecking, Christoph: Regelungsbedarf bei Organvergütung. Für Aufwandsentschädigungen wird Satzungsbestimmung gefordert, S&S 4/2009, S. 43-44

Mecking, Christoph / **Sandberg**, Berit: Um ihrer selbst. Motivationsstruktur der Führungskräfte in Stiftungen, S&S 5/2007, S. 22-23

Müllerleile, Christoph: Ist UNICEF fast überall? Lehren aus einer Spendenaffäre, S&S 2/2008, S. 16-17

Odenthal, Reiner: Bed & Breakfast: Neues zum Reisekostenersatz für Ehrenamtliche, S&S 2/2010, S. 46-47

Peiniger, Gunhild: Risikobegrenzung. Persönliche Haftung von Stiftungsorganen, S&S 6/2006, S. 19-21

Pisarzczyk, Siegmund: Fundraising in der innerbetrieblichen Weiterbildung von NPO. Teil 1: Grundlagen und Einordnung, S&S 3/2010, S. 46-47

Pisarzczyk, Siegmund: Fundraising in der innerbetrieblichen Weiterbildung von NPO. Teil 2: Praxiskonzept, S&S 4/2010, S. 34-35

Priller, Eckhard / **Dathe**, Dietmar: Billiglöhne und Teilzeitarbeit für das Gemeinwohl. Veränderungen bei Beschäftigungsverhältnissen im Dritten Sektor, S&S 4/2010, S. 32-33

Rudolph, Andrea: Wer die Wahl hat ... Qualifizierung für die Stiftungspraxis – ein Marktüberblick, S&S 5/2007, S. 26-27

Sandberg, Berit: Verdienste im Verborgenen. Vergütungstransparenz im Nonprofit-Sektor, S&S 2/2009, S. 34-35

Sandberg, Berit / Magdeburg, Volker: Was leisten D&O-Versicherungen wirklich? Stiftungsspezifische Policen als Antwort auf typische Haftungsausschlüsse, S&S 3/2006, S. 32-33

Sandberg, Berit / Mecking, Christoph: Wenig Lohn, viel Ehr. Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007, S&S 1/2008, S. 40-42

Schiffer, K. Jan / Pruns, Matthias: Ein guter Tag für alle, die sich ehrenamtlich engagieren? Das Gesetz zur Haftungsbeschränkung für Vereinsvorstände, S&S 4/2009, S. 38-39

Schmid, Cornelia: Zwischen Diskriminierungsverbot und Stiftungsautonomie. Altersbeschränkung für Gremienmitglieder, S&S 6/2007, S. 26-27

Schnurbein, Georg von: Dienstleistungsorientiertes Stiftungsmanagement. Systematisches und zielorientiertes Führungskonzept für Förderstiftungen, S&S RS 5/2010

Schulz, Peter / Werz, Ralf Stefan: Die Business Judgement Rule. Haftungsfreiräume für Stiftungsvorstände, S&S 5/2007, S. 30-31

Spiegel, Harald: Haftungsprobleme der Stiftungsverwaltung, S&S RS 2/1998

Timmer, Karsten: Gremienmanagement und Vorstandsarbeit. Die Arbeit von Stiftungsgremien effizient und effektiv gestalten, S&S RS 6/2009

Weber, Jürgen: Balanced Scorecard und Controlling – Neue Wege für Non-Profit-Organisationen (NPO) allgemein und Stiftungen im Speziellen, S&S RS 3/2003

Weger, Hans-Dieter: Kompetenz einer Stiftung – Aufbau und Erweiterung (Teil 1: Kompetenz, Ehrenamt), S&S 1/2003, S. 5-9

Weger, Hans-Dieter: Kompetenz einer Stiftung – Aufbau und Erweiterung (Teil 2: Personalmanagement und -entwicklung), S&S 2/2003, S. 5-8

Weger, Hans-Dieter: Kompetenz einer Stiftung – Aufbau und Erweiterung (Teil 3: Beratung, Dienstleistung), S&S 3/2003, S. 9-12

Weger, Hans-Dieter: Kompetenz einer Stiftung – Aufbau und Erweiterung (Teil 4: Kooperation, Allianzen, Netzwerke), S&S 4/2003, S. 5-8

Werner, Rüdiger: Revision zugelassen. Zur Insolvenzhaftung des Stiftungsvorstands, S&S 1/2010, S. 46-47

Wieczorek, Bernd J. / Mecking, Christoph: Personalentwicklung ist Wertschöpfung, S&S 5/2007, S. 6-8

DIE AUTOREN



Rechtsanwalt Dr. Christoph Mecking ist geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung und ist Mitverfasser der Vergütungsstudie, c.mecking@stiftungsberatung.de, www.stiftungsberatung.de



Dr. Susanne Zink ist im Institut für Stiftungsberatung zuständig für die Themen Personal- und Organisationsentwicklung; s.zink@stiftungsberatung.de, www.stiftungsberatung.de

IMPRESSUM

Rote Seiten

Stiftung&Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing

Ausgabe 2|2011 · April 2011

14. Jahrgang · ISSN 1438-0617

Herausgeber: Deutsches Stiftungszentrum im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft / Institut für Stiftungsberatung

Redaktion: Dr. Christoph Mecking (Chefredakteur) V.i.S.d.P., Dr. Ambros Schindler, Magda Weger

Redaktionsassistent: Katharina Weiss

Redaktionsbeirat: Arndt P. Funken, Deutsche Bank AG (Frankfurt am Main) · Dr. Roland Kaehlbrandt, Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main · Ulrike Posch, Führungsakademie für Kirche und Diakonie (Berlin) · Dr. K. Jan Schiffer, Schiffer & Partner (Bonn) · Dr. Christoph Schumacher, Union Investment Institutional Property GmbH (Hamburg) · Harald Spiegel, Dr. Mohren & Partner (München) · Dr. Volker Then, CSI – Centrum für Soziale Investitionen der Universität Heidelberg · Linda Zurkinden-Erismann, Stiftungszentrum.ch (Bern)

Verlag:

Stiftung&Sponsoring Verlag GmbH
(Anzeigen-Service, Vertrieb, Herstellung,
Sonderdrucke, Nachdrucke, Print)
Möwenweg 20, 33415 Verl
Tel. 05246 9219-0, Fax 05246 9219-99
verlag@stiftung-sponsoring.de

Abonnenten- und Leserservice:

Bleichestr. 305, 33415 Verl
Tel. 05246 92510-0, Fax 05246 92510-10
abo@stiftung-sponsoring.de

Redaktion:

Eisenacher Straße 29a, 10781 Berlin
Tel. 030 263 93 763, Fax 030 263 93 767
redaktion@stiftung-sponsoring.de

Online-Redaktion:

Ulrike Molitor, online@stiftung-sponsoring.de

Leserbriefe:

an die Redaktion oder an echo@stiftung-sponsoring.de

Produktion:

PER.CEPTO mediengestaltung
Königstraße 28, 48366 Laer
Tel. 02554 917921, Fax 02554 917922
info@percepto.de

Druck:

Lensing Druck – Westmünsterland Druck GmbH & Co. KG
van-Delden-Str. 6-8, 48683 Ahaus

Zitiervorschlag: S&S RS

Verwendete Abkürzungen:

sind erklärt unter www.stiftung-sponsoring.de/top/service.html

Bezugsmöglichkeiten:

S&S erscheint sechsmal jährlich. Jahresabonnement 126,80 € inkl. MwSt. und Versand (Portopauschale Ausland), Einzelheft 22,00 € inkl. MwSt., zzgl. Versand; Nachlässe für Buchhandlungen/Bibliotheken (15 %), Redaktionen (20 %), Studierende (40 %) und jedes weitere Abonnement (50 %).

Anzeigenpreise:

Gültige Liste vom 1.1.2011
www.stiftung-sponsoring.de/top/mediadaten.html

www.stiftung-sponsoring.de

www.stiftungsreport.de



trading | kompakt | magazin

Das neue Online-Magazin für Ihren Tradingenerfolg

Lesen. Wissen. Handeln.

Profitieren Sie von folgenden Vorteilen

Konkrete Anlageempfehlungen
Charttechnische Einstiegssignale
News zu CFDs und Hebelprodukten
Rohstoff-Analysen
Tipps für aktuelle Marktsituationen
Know-how für die Chartanalyse