Der perfekte Vorstand?

Er ist die einzige verpflichtende Instanz zur Gründung einer Stiftung, verwaltet Beträge unterschiedlichster Volumina für unterschiedlichste Zwecke: Der Stiftungsvorstand verantwortet den Erfolg der Arbeit. Was müssen Menschen in dieser Position mitbringen, was macht die Arbeit aus – und wie groß sind die Unterschiede zur Privatwirtschaft? **Von Stefan Dworschak**

© ronnie2405 – stock.adobe.com

Was braucht ein Stiftungsvorstand? Welche fachlichen und persönlichen Eigenschaften müssen Bewerber mitbringen? Die pauschale Frage trifft auf eine Vielfalt an unterschiedlichen Strukturen, Größenordnungen und Zwecken. Doch es gibt verbindende Leitmotive. In gemeinnützigen Stiftungen steht das Fördern im Mittelpunkt. Entsprechend ist für Michael Göring neben Offenheit und Neugier Altruismus von großer Bedeutung. „Man muss Freude daran haben, Menschen und Projekte zu fördern, anderen etwas Gutes zu tun – ganz gleich in welcher Stiftung", sagt der frühere Vorstandsvorsitzende der Zeit-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius sowie des Bundesverbands Deutscher Stiftungen. „Es muss einem selbst Vergnügen bereiten, jungen Menschen Chancen zu ermöglichen, die sie sonst nicht hätten."

Diese weichen Faktoren müssen aus seiner Sicht allerdings auf festen Fundamenten stehen. „Für die gesamte Stiftungstätigkeit in Deutschland ist das Renommee, das Vertrauen, das Stiftungen genießen, das wichtigste Pfund. Öffentliches Vertrauen hängt mittel- und langfristig davon ab, wie Stiftungen geführt werden und dass es einen hohen Grad an Professionalität gibt", sagt Göring und betont die Bedeutung formaler Qualifikation – passend zum Arbeitsbereich. „Abhängig von der thematischen Ausrichtung der Stiftung und ihrer Größe sind unterschiedliche Qualifikationen notwendig", sagt der Doktor der englischen Literaturwissenschaften. „Wenn man zum Beispiel im Bereich Kulturförderung tätig ist, muss man zwar nicht selbst ein Künstler sein, sollte aber doch Erfahrung im Kulturmanagement haben." Das deutsche Stiftungswesen habe sich in den vergangenen 25 Jahren stärker ins Operative entwickelt, in Richtung Projektentwicklung und Thinktank. „Das ist ambitioniert. Operative Stiftungen müssen mehr und intensiver recherchieren und nachdenken, bevor sie fördern. Das führt zu einer anderen Form des Stiftungsmanagements und damit auch zu weiteren Anforderungen an den Vorstand." Strategisches Vorgehen spiele

eine große Rolle, „sich zu überlegen, was eine schlüssige Projektkette ist, wie man von attraktiven Projekten zu einem stringenten Programm gelangt“, so Göring, der fordert: „Der Anspruch muss in allen Stiftungen bei allen Sparten hoch sein.“

Mit mehr als einer Milliarde Euro Kapital gehört die Zeit-Stiftung zu den größten in Deutschland, verfügt über eine entsprechende Personalstruktur mit Doppelvorstand und Kuratorium. Entsprechend hoch kann die Spezialisierung ausfallen. Göring empfiehlt aber auch kleineren Stiftungen, wenn möglich, auf mehrere Köpfe zu setzen. „Ich würde immer dazu raten, sich nicht mit einer Person im Vorstand zufriedenzugeben. Man braucht eine Person, die thematisch nahe dran ist, aber auch jemanden mit Ahnung von juristischen und wirtschaftlichen Dingen. Es muss jemanden geben, der die Abgabenordnung lesen kann. Mir war immer wichtig, dass die finanzielle Basis der Stiftung sicher steht, dass sie gut funktioniert. Denn nur dann hatten wir den Freiheitsspielraum für die Projektarbeit.“

© David Ausserhofer

Michael Göring war Vorstandsvorsitzender der Zeit-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius sowie des Bundesverbands Deutscher Stiftungen.

Akupunkteure der Zivilgesellschaft

Roland Kaehlbrandt betont die Bedeutung einer sehr guten Kenntnis „tiefliegender gesellschaftlicher Strömungen, aktueller gesellschaftlicher Problemstellungen und zentraler gesellschaftlicher Debatten. Denn wir Stiftungen sind ja ein besonders leistungsfähiger und wendiger Akteur der Zivilgesellschaft“, sagt der promovierte Sprachwissenschaftler, der bis Ende September 16 Jahre lang die Stiftung Polytechnische Gesellschaft in Frankfurt am Main leitete. „Wir sollten deshalb auch vor der Lage sein. Dazu müssen wir die Lage natürlich auch beurteilen können.“ Er setzt auf Managementerfahrung: „In projektorientierten Stiftungen ist auch eigene Expertise in der Konzeption, Entwicklung, Einführung und Verbreitung erfolgreicher gemeinnütziger Projekte von Nutzen“, so Kaehlbrandt.

Stiftungsarbeit bedeutet aus seiner Sicht „tun, was fehlt und nützt“, wie das Motto der Polytechnischen lautet, die über rund 500 Millionen Euro Stiftungskapital verfügt. Dazu gehört für ihn auch eine kluge Einschätzung dessen, was die Organisation leisten kann. „Man muss ihr Wirkungspotential und ihren Radius gut einschätzen und sollte sie dabei nicht überdehnen. Wir Stiftungen sind ja Nischenhandwerker. Wir gehen in die Lücken hinein, in die der Staat nicht hineingeht. In diesen Lücken sitzen Probleme fest, zu denen wir modellhafte Lösungen erarbeiten. Wie ein Akupunkteur, der die Nadel setzt, müssen Stiftungsleitungen prüfen, wo die Stiftung sich mit der Expertise ihres Teams und in ihrem finanziellen Spielraum greifbar, sichtbar und skalierbar nützlich machen kann. Eine Daueraufgabe!“ Eine Aufgabe, die eine Professionalisierung erfahren habe. Kaehlbrandt, der selbst 14 Jahre lang Akademischer Leiter des Intensivstudiums Stiftungsmanagement an der EBS war, lobt die Einwicklung der Fortbildungsangebote im Sektor. „Die Professionalisierung der Stiftungsarbeit hat schon in den 1990er Jahren einen deutlichen Schub erfahren. Dabei waren auch und gerade große Stiftungen wie zum Beispiel Bertelsmann allein schon durch ihr Beispiel einflussreich“, sagt Kaehlbrandt.

> „Ein Stiftungsvorstand hat kein Spielparadies zum Üben.“
>
> **Katja Bär, Vorständin der Hans-und-Ilse-Breuer-Stiftung**

Einen dauerhaften Lernprozess beschreibt auch Katja Bär, Vorständin der Hans-und-Ilse-Breuer-Stiftung in Frankfurt. „Ich habe in den vergangenen fünf Jahren sehr viel Neues gelernt, aber man braucht das richtige Handwerkszeug. Ein Stiftungsvorstand hat kein Spielparadies zum Üben.“ Es brauche Organisationstalent, eine schnelle Auffassungsgabe, eine extrem hohe Kommunikationsfähigkeit gepaart mit Empathie – gerade im Um-

Individuell

Anforderungen und Möglichkeiten im Stiftungssektor unterscheiden sich weiterhin stark: Mehr als 80 Prozent der Stiftungen in Deutschland werden mit weniger als einer Million Euro Grundstockvermögen errichtet, wie die Zahlen des Bundesverbands aus dem März 2021 zeigen. In neun von zehn Stiftungen sind die Gremien ehrenamtlich besetzt.

gang mit Ehrenamtlichen. „Das ist unerlässlich. Auch Demut gehört dazu, und man muss lernen, zu lernen, lernen, wie man sich Dinge effizient aneignet, ein klares Bild der eigenen Kompetenzen haben und das hinzuziehen, was man selbst nicht mitbringt." Die promovierte Versicherungsökonomin ist aus der Bankenwelt in den Sektor gekommen. Als Alleinvorstand einer mittelständischen Stiftung im Bereich der Alzheimerforschung und -hilfe unterscheidet sich ihr Profil von dem der ganz großen Einrichtungen und fällt entsprechend breit aus: „Wenn ich aus der Zweckrichtung käme und zum Beispiel Forscherin wäre, aber wenig Erfahrung in unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Dingen hätte, wäre ich aufgrund der heutigen Anforderungen tatsächlich falsch."

Ob nun Personalführung, juristische, kaufmännische oder kommunikative Fähigkeiten: „Ohne geht es nicht. Das Fachliche ist das Nonplusultra. Das wird auch so bleiben", sagt Kathrin Succow, die unter anderem als Stiftungsratsvorsitzende der Succow-Stiftung das Strategiegremium leitet, aber auch im Alltag im Austausch mit der Geschäftsführung steht, die die Vorstandsfunktion erfüllt. Es brauche Scannertypen, die komplex-vernetzt denken, kreative Lösungsansätze entwickeln und begeistern könnten, so die geprüfte PR-Beraterin und Gärtnerin mit Diplom der Humboldt-Universität Berlin. Die Zeit eindimensionaler Biographien ist aus ihrer Sicht zu Ende. Es werde viel mehr Perspektivenwechsel geben. „Unternehmen und Organisationen brauchen Menschen, die die Erfahrung von Niederlagen erlebt haben, an ‚gescheiterten' Projekten gewachsen sind und ihre wache Neugier nicht verloren haben."

Das sprichwörtliche Gute zu tun und darüber zu reden, ist in jedem Arbeitsbereich nicht unüblich, im professionellen Stiftungsmanagement allerdings gehört es für die Entscheider zum Pflichtenheft. „Stiftungen brauchen prägnante, allgemeinverständliche, plastische Kommunikation, weil sie ja Reichweite erzeugen wollen. Das geht über Rechenschaftslegung deutlich hinaus", sagt Kaehlbrandt. Da sei es von Vorteil, wenn die Leitung hier Neigung und Begabung besitze. „Wir Stiftungen müssen ja der Öffentlichkeit konkret zeigen können, was wir an Nutzen erbringen. Wirkungsvoll sind Bilder des Gelingens. Auch eine klare Sprache ist wichtig. Worthülsen und Imponiersprache sind Gift." Michael Göring erinnert an die zahlreichen Stakeholder im Stiftungssektor: „Da sind zuallererst die Geförderten, aber ebenso die Öffentlichkeit, Politiker, die Mitarbeiter:innen, die Kuratoren. Wenn man Öffentlichkeitsarbeit einigermaßen professionell handhabt, finden sich sehr schnell Kommunikationspartner, die die Stiftung ernst nehmen und mit voranbringen." Stiftungen gälten in der Bundesrepublik als relativ konturschwache Organisationen, es brauche aber ein scharfes Profil. „Nur dann erhält die Stiftung langfristig Aufmerksamkeit. Stiftungen dürfen nicht in Beliebigkeit verfallen."

© Stiftung Polytechnische Gesellschaft/Dominik Buschardt

Roland Kaehlbrandt war Vorstandsvorsitzender der Stiftung Polytechnische Gesellschaft in Frankfurt am Main.

Vertrauen ist gut

Einen Vorstand – mehr braucht es nicht, um eine Stiftung zu gründen. Dass Stifter zunächst als Vorstand wirken, ist eine beliebte Struktur – mitunter auch ohne weitere Gremien oder mit Gremien, die rein beratend tätig sind. Dies lässt sich von vornherein für den Todesfall ändern, sodass dann ein System der Checks and Balances startet, um die dauerhafte Umsetzung des Stifterwillens zu sichern.

Machtfrage contra Feedback

Die Kommunikation nach außen ist zentral, der Blick nach innen für einen Vorstand allerdings nicht weniger. „Im wirtschaftlichen Kontext kommt die Evaluation konstant von außen in Form von Konkurrenz", sagt Stiftungsberater Karsten Timmer. „In Stiftungen ist es hingegen sehr leicht, im eigenen Saft zu schmoren. Wenn ein Unternehmen schlechte Produkte oder schlechte Projekte anbietet, ist es bald weg vom Markt. Stiftungen sind hingegen auch nach 100 Jahren noch da, solange der Vermögensverwalter gut performt. Diese Unabhängigkeit ist zweischneidig: Sie ermöglicht großartige und mutige Stiftungsprojekte; sie begünstigt aber auch Selbstzufriedenheit und Realitätsferne." Die Freiheit, die man in Stiftungen habe, richtig zu nutzen, setze daher die Fähigkeit zur Selbstkritik voraus.

Auch der Machtaspekt komme hier ins Spiel: „Stiftungen verfügen über Macht, auch wenn sie das oft nicht realisieren. Aber es ist einfach so: Sie haben das Geld, das andere brauchen." Und weil es sich niemand mit den Geldgebern verscherzen wolle, bekämen Stiftungen selten das ehrliche Feed-

© Katja Bär

Katja Bär ist Vorstand der gemeinnützigen Frankfurter Hans-und-Ilse-Breuer-Stiftung.

back, das sie eigentlich brauchten. Entsprechend sei es an den Verantwortlichen, Wege für Feedback zu finden, zum Beispiel durch anonyme Befragungen ihrer Partner. „Ein wenig wie in ‚Tausendundeine Nacht', wenn der Wesir in alten Kleidern über den Markt geht, um die Stimmung in der Bevölkerung aufzunehmen."

Selbstreflexion ist für York Asche zentral. „Wie im Unternehmensbereich sollte man nicht nur danach fragen, was und wie etwas gemacht wurde", sagt der Seniorberater Stiftungen bei der Bethmann Bank. „Es wird zu selten gefragt, warum die Dinge so gelaufen sind." Es brauche Offenheit, immer Sensibilität für neue Ideen, die auch zu einer Änderung der Satzung führen könnten. „Stiftungen haben es zum Teil durchaus schwer, in eine neue Zeit zu finden, wenn sich die Rahmenbedingungen in ihrem Bereich stark verändert haben."

Entsprechend wichtig sind für Roland Kaehlbrandt klar definierte Zielsetzung und Evaluation. Die Stiftung Polytechnische Gesellschaft verfügt mit einem Stiftungsrat und mit ihrer Stifterversammlung und deren 350 Mitgliedern über einen differenzierten Kontrollmechanismus. „Das Netzwerk der Polytechniker war eine gute Schule! Solche bürgernahen Gremien geben Bodenhaftung. So entstehen keine Kopfgeburten."

Und das mit immer mehr Partnern. Zwar seien Stiftungen analog zu den Wirtschaftsunternehmen zur bestmöglichen Versorgung der Gesellschaft da, zitiert Kaehlbrandt den Stifter und Nachkriegsgründer von Bertelsmann, Reinhard Mohn, für den er in der Vergangenheit gearbeitet hat. „Aber natürlich besteht in der Wirtschaft durch das Prinzip der Konkurrenz, des Wettbewerbs eine andere Ausgangslage als bei uns Stiftungen. Da herrscht sicher eine andere Grundstimmung. Wir Stiftungen sind hingegen auf Kooperation ausgelegt", sagt Kaehlbrandt. „Denn um Erfolg zu erzielen, müssen wir kooperationsfähig sein, Überzeugungskraft mitbringen, aber auch Diplomatie und Hartnäckigkeit, um tragfähige Netzwerke aufzubauen, mit denen wir aus der Nische heraus in die Fläche kommen können. Modellhaftigkeit allein reicht nicht. Es gibt ja inzwischen mehrere große Stiftungsnetzwerke, die in die Fläche hinein wirken. Kooperation statt Konkurrenz!" Die fordert auch Michael Göring. Auch operative Stiftungen sollten immer wieder Projekte anderer fördern, so Göring. „Man darf nicht vermessen sein und meinen, man sei die einzige Einrichtung, die weiß, wo es langgeht."

Für Succow ist das gemeinschaftliche Denken eine Besonderheit und eine Stärke des Sektors. „Wir haben uns nie als klassische Marktteilnehmer gesehen, wohl aber als Akteure. Natürlich steht man beim Fundraising auch im Wettbewerb. Es geht aus meiner Sicht darum, hochprofessionell und mit Profilschärfe zu kooperieren, statt einander zu kannibalisieren. Das ist mir sehr wichtig." Hierfür brauche es einen klaren Fokus, ein USP, mit dem sich die Stiftung in der Öffentlichkeit bewege. „Diesen Blick fürs Ganze habe ich in meinen Berufsstationen in der Wirtschaft leider oft vermisst. Hier erlebe ich dieses Wir-Denken oft lediglich im Kontext der Familienunternehmen, in inhabergeführten Strukturen, wo Verantwortung ernst genommen wird. Gemeinschaft und Zusammenhalt ist eine große Ressource, die in Zukunft immer wichtiger wird – auch für die Nicht-Gemeinwohlwelt."

> „Intrinsische Motivation ist Fluch und Segen zugleich."
>
> **Kathrin Succow, Stiftungsratsvorsitzende der Succow-Stiftung**

Dennoch hakt es mitunter auch im Non-Profit-Bereich. „Anfangs sind wir in Offenbach nicht gleich mit offenen Armen empfangen worden, als wir unser Demenzzentrum Statthaus aufgemacht haben. Doch wir setzen in allem auf Austausch – bis heute", sagt Bär. Inzwischen sei erkannt worden, ➲

Verwechslungsgefahr

Eine Sprache, zwei Begriffe: Während in Deutschland und Österreich der Vorstand die Stiftung leitet, heißt dieses Gremium in der Schweiz Stiftungsrat. Entsprechend wird er nicht vom Rat überwacht, sondern vom Kuratorium. Festgehalten ist das Ganze nicht in der Satzung, sondern den Statuten.

© Fotostudio SX Heuser

Kathrin Succow ist Vorsitzende des Stiftungsrats der Succow-Stiftung mit Sitz in Greifswald.

Im Werden

In vertretungsberechtigten Gremien wie dem Vorstand lag der Frauenanteil laut Bundesverband zuletzt bei 28,4 Prozent. Die Durchmischung ist bereits etwas weiter fortgeschritten. Nur ein Viertel der Gremien ist ausschließlich mit Männern besetzt.

dass es genug Platz für alle gibt. „Es menschelt enorm. Mitunter gibt es noch die Vorstellung, man verliere Spendengelder, wenn man mit anderen kooperiert." Die Historie spiele hier eine große Rolle. „Vor 30 Jahren wurden viele Stiftungen als eine Art Denkmal für die Geldgeber errichtet", sagt Bär. „Jemand, der sich selbst ein Denkmal setzt, ist nicht zwingend offen für Kooperationen, das steht eher an zweiter Stelle. Heute ist es jedoch essentiell, um Wirk- und zugleich Sichtbarkeit zu haben."

Wie Kooperationspotential gilt auch intrinsische Motivation als Stärke des NGO-Sektors – birgt aber auch Herausforderungen für Vorstände. „Das ist Fluch und Segen zugleich", sagt Kathrin Succow. „Sie ist ein starker Motor, aber man sollte auch um die Grenzen intrinsischer Motivation wissen." Statt aufopfernd und leidend zu agieren, gehe es darum, kraftvoll Lösungen zu formulieren und Vorbild zu sein. „Das klingt antiquiert, aber es braucht Vorbilder, gerade in diesen Zeiten, wo Menschen und Gesellschaften sich neu ausrichten." Und es brauche auch die entsprechenden Rahmenbedingungen wie eine adäquate Vergütung. „Man darf die intrinsische Motiviertheit nicht ausnützen."

Doch wie findet sich das entsprechende Personal? „Ich habe gute Erfahrungen gemacht, wenn Stiftungen für die Leitungsebene Headhunter einschalten", sagt Göring, dem um die Zukunft nicht bange ist. „Da sind viele gute Leute in den Spitzenebenen in deutschen Stiftungen, die in Vorstände aufrücken können. Der Sektor ist und bleibt attraktiv. Es gibt auch von außen großes Interesse, im Vorstand einer Stiftung tätig zu sein. Viele Interessierte – auch jüngere Spitzenkräfte – legen dar, dass sie mehr Sinn für sich darin sehen, gesellschaftlich etwas aufzubauen, als zum Beispiel Verkaufszahlen zu steigern." Das kennt Katja Bär aus eigenem Erleben. Wenn sie früher im wirtschaftlichen Kontext Kunden angesprochen habe, sei klar gewesen, dass diese einen Ertrag erhalten. „Jetzt bitte ich darum, sich an einem Projekt zu beteiligen", sagt Bär – sie möchte Menschen für gesellschaftliches Engagement gewinnen. „Daher empfinde ich eine Dankbarkeit, die ich vorher nicht gespürt habe."

Mehr Selbstbewusstsein wagen

Aus Sicht von Karsten Timmer fehlt es Stiftungen in der Personalfrage mitunter an Selbstbewusstsein. „Unternehmen fragen: ‚Wen brauchen wir? Was passt zu uns?' Bei Stiftungen heißt es häufig ängstlich: ‚Hoffentlich finden wir jemanden.' Ich denke, Stiftungen können und sollten hier viel selbstbewusster sein. Wenn sie ein attraktives Profil haben, werden sie sicher auch Menschen finden, die sich engagieren und Verantwortung übernehmen." Der Ball liege allerdings bei den Stiftungen: „Sie müssen sich regelmäßig mit der Zusammensetzung der Gremien beschäftigen und Neubesetzungen frühzeitig angehen." Einen perfekten Vorstand gibt es seiner Meinung nach nicht. „Man muss als Stiftung die eigenen Anforderungen klären und dann gezielt Personen ansprechen, die in das Profil passen."

In jedem Fall brauchen Stiftungen Charaktere, die für Konstanz sorgen und die Zukunftsfähigkeit sichern. „Die Leidenschaft ist ein klassischer Unterschied zwischen der Stiftergeneration und denen, die danach kommen", sagt York Asche. „Ein Vorstand muss daher genau hinschauen, sich in den Stifter hineindenken: Warum hat er oder sie das entschieden? Er darf nicht nur bis zum Ende der Legislatur denken, sondern darüber hinaus. Das gilt auch für den Stifter, der häufig als Erstes den Vorstandsposten übernimmt. Die Stiftung und man selbst sind zweierlei."

Das Selbstverständnis und der Blick auf die Arbeit entwickeln sich dabei immer weiter. „Zur Vorstandsarbeit gehört immer die große Frage", sagt Michael Göring: „Was ist Gemeinwohl heute? Wie definiere ich gemeinnützig? Schaue ich einfach in die Abgabenordnung, nehme die 26 Sachen, die aufgeschrieben sind? Oder setze ich mich hin und überlege, was die mir anvertraute Stiftung tun kann, um das Gemeinwohl substantiell und langfristig zu fördern? Das ist das Anforderungsprofil für Vorstände nicht nur großer Stiftungen."