

Berit Sandberg (Hrsg.)

& Stiftung  
Sponsoring

# Arbeitsplatz Stiftung

## Karrierewege im Stiftungsmanagement



**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

Personalmanagement  
in Stiftungen Band 3





Berit Sandberg (Hrsg.)

# Arbeitsplatz Stiftung

Karrierewege im  
Stiftungsmanagement

Personalmanagement in Stiftungen Band 3

Herausgeber:  
Berit Sandberg, Christoph Mecking

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter  
[ESV.info/978-3-503-16680-0](http://ESV.info/978-3-503-16680-0)

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-16679-4  
eBook: ISBN 978-3-503-16680-0

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2014  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks  
und dem gedruckten Werk Abweichungen,  
ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

## Vorwort

*„Im Aufbau befindliches wirtschaftswissenschaftliches Institut, das durch die Mittel einer gemeinnützigen Stiftung gefördert wird, sucht einen Diplom-Volkswirt/Wirtschaftswissenschaftler, der ... die selbständige Institutsleitung übernehmen soll. Die Vielseitigkeit der Aufgaben verlangt große geistige Beweglichkeit, schnelles Erfassen fremder Arbeitsgebiete, außergewöhnliche Kontaktfähigkeit, Kreativität und organisatorische Begabung“. Mit dieser Stellenbeschreibung beginnt eine Anzeige in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung aus dem Jahr 1978. Sie sollte einer neu errichteten Stiftung, die heute zu den größten operativen Stiftungen in Deutschland zählt, zu ihrem ersten Geschäftsführer verhelfen.*

*An der Anzeige fällt vor allem Zweierlei auf: Erstens wird ein Institutsleiter gesucht und keine Stiftungsführungskraft – die Stiftung wird nur als Förderin in einem Nebensatz genannt. Hintergrund für diese Zurückhaltung war die damalige Einschätzung des „Images“ einer Stiftung als eher unbewegliche, verwaltende Einrichtung und die Befürchtung, mit einem Stellenangebot in einer Stiftung vorwiegend den „falschen“ Personenkreis anzusprechen. Zweitens die Aufgabenbeschreibung: Betont werden die Vielseitigkeit und Dynamik des Tätigkeitsfeldes, gefragt sind insgesamt eher generalistische Fähigkeiten. Wie auch immer man ein für Stiftungen „typisches“ Arbeitsfeld definieren würde – falls ein solches überhaupt existiert –, als „stiftungsspezifisch“ lässt sich dieses Anforderungsprofil jedenfalls nicht bezeichnen.*

*Diese exemplarisch vorgestellte Stellenanzeige könnte symptomatisch für das Arbeitsumfeld im Stiftungsbereich sein. Sicherlich ist zunächst auch der Zeithintergrund des Inserats zu berücksichtigen: 1978 existierten nicht einmal 4.000 rechtsfähige Stiftungen bzw. es waren nicht mehr bekannt. Kommuniziert und wahrgenommen wurde deren Arbeit so gut wie gar nicht – das Thema Stiftung war in der Öffentlichkeit nicht oder bestenfalls marginal präsent. Literatur zu Stiftungsrecht, -management, -kommunikation, -vermögensbewirtschaftung, -marketing, -controlling ...: Fehlanzeige, bis auf wenige Standardwerke oder Publikationen aus dem anglo-amerikanischen Raum. Ebenso fehlte es an speziellen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.*

*Inzwischen hat sich die Zahl der rechtsfähigen Stiftungen mehr als verfünffacht, auch der Anteil operativer Stiftungen, die ihre Zwecke federführend durch eigene Projektarbeit mit Hilfe hauptamtlicher Stiftungsmitarbeiter ausführen, ist größer geworden. Mit dem weiterhin wachsenden Stiftungssektor haben sich auch die öffentliche und mediale Aufmerksamkeit gegenüber Stiftungen erhöht, ein effektiver und effizienter Umgang mit den steuerbegünstigten, für Gemeinwohlzwecke gebundenen Vermögen wird eingefordert – besonders, wenn Stiftungen in Negativschlag-*

zeilen geraten sind. Der Ruf nach mehr Transparenz und Rechenschaftslegung, zunehmender Wettbewerb zu anderen NPOs und Ökonomisierungsdruck im Non-profit-Bereich tragen ebenfalls dazu bei, dass die Anforderungen an Wirksamkeit und Qualität der Stiftungsarbeit gestiegen sind, mithin der Bedarf an qualifiziertem Stiftungspersonal wächst. Auch angesichts ihrer viel beschworenen Rolle als aktive Gestalter und Motoren der Zivilgesellschaft müsste das Stiftungsziel „Professionalisierung“ immer mehr an Bedeutung gewonnen haben bzw. gewinnen. Nach einer im Jahr 2007 vorgelegten Studie aus dem Jahr 2005 setzte sich immerhin jede zweite Stiftung das Ziel, professioneller zu agieren.<sup>1</sup> Dem Thema Personalmanagement wurde – vor allem bei weniger personalintensiven Stiftungen – allerdings eine eher untergeordnete Rolle beigemessen.

Repräsentative Erhebungen darüber, ob und inwiefern diese Einschätzungen, Erwartungen und Ziele sich in der personellen Stiftungswirklichkeit wiederfinden, wie es etwa um Arbeitsbedingungen in Stiftungen, Vergütungsstrukturen,<sup>2</sup> Karrierewege bestellt ist, sind immer noch rar oder fehlen ganz. Dabei wächst der Bedarf an empirisch gesicherten Erkenntnissen zum Personalwesen im Stiftungssektor – schon allein, aber nicht nur, vor dem Hintergrund, dass nach dem sog. Stiftungsboom der letzten zwanzig Jahre ein Generationswechsel bevorsteht. Besonders die Notwendigkeit, für die in vielen Stiftungsvorständen noch ehrenamtlich mitwirkenden Stifter Nachfolger finden zu müssen, stellt eine große Herausforderung dar, die allerdings von den meisten Stiftungen in erschreckender Weise unterschätzt und vernachlässigt wird.<sup>3</sup> Gesucht wird vielfach ohne größeren zeitlichen Vorlauf im Familien- und Freundeskreis über persönliche Kontakte. Soll der Wechsel gelingen, bedarf es jedoch eines strategischen Personalmanagements. Mitarbeiter zu akquirieren und an sich zu binden, die engagiert und qualifiziert sind und über die für die betreffende Stiftung erforderlichen Fähigkeiten verfügen, ist für eine erfolgreiche Stiftungsarbeit unerlässlich.

Aus Sicht der Stiftung geht es dabei zunächst um zentrale Fragen wie: Welche Qualifikationen und Kompetenzen sind für die zu besetzende Stelle – etwa im administrativen Bereich oder in der Projektarbeit – vorauszusetzen? Welche Such- und Auswahlstrategien sind erfolgversprechend? Wie können Qualifizierung und Motivation der Mitarbeiter entwickelt und unterstützt werden, wie soll langfristig der

---

1 Vgl. Sandberg, Berit, *Stand und Perspektiven des Stiftungsmanagements in Deutschland, Eine empirische Studie zur betriebswirtschaftlichen Orientierung von Stiftungen*, Berlin 2007, S. 47.

2 S. hierzu Sandberg, Berit/Mecking, Christoph, *Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen, Die Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007*, Essen 2008. Die Veröffentlichung einer neuen Vergütungsstudie ist noch im Jahr 2014 geplant.

3 S. dazu Sandberg, Berit (Hrsg.), *Nachfolge im Stiftungsvorstand, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement*, Essen 2013.

*Personalbedarf geplant werden? Und was ist zu tun, um die Stiftung als Arbeitgeber attraktiv zu machen? Naturgemäß werden die Antworten auf diese Fragen bei einer operativen Anstaltsträger- oder unternehmensverbundenen Stiftung anders ausfallen als etwa bei einer öffentlich-rechtlichen Museumsstiftung, einer Bürgerstiftung oder einer kleineren Förderstiftung. Die Personalplanung bleibt aber eine wichtige strategische Aufgabe grundsätzlich für alle Stiftungen, die Mitarbeiter beschäftigen.*

*Umgekehrt stellen sich aus Perspektive der Bewerber und der im Stiftungsbereich Tätigen Fragen und Herausforderungen, die mit Blick auf eine Weiterentwicklung der Professionalisierung im Stiftungswesen einer näheren Betrachtung bedürfen: Welche Ausbildungs- und Qualifizierungsangebote gibt es für die Betätigung im Stiftungssektor, wie kann der Berufs- oder Quereinstieg gelingen, wie sehen entsprechende Karrierewege und Perspektiven aus? Was ist das Besondere am „Arbeitsmarkt Stiftung“ innerhalb des Nonprofit-Sektors?*

*Mit der vorliegenden Publikation, die als dritter Band in der Reihe „Personalmanagement in Stiftungen“ erscheint, soll versucht werden, diese und weitere Fragen zum Berufsfeld und zum Arbeitsmarkt Stiftung zu erhellen und Handlungsempfehlungen zu geben, wobei sich der Fokus auf die hauptamtliche Betätigung richtet. Berit Sandberg, die sich bereits seit vielen Jahren mit Forschungsarbeiten zum Dritten Sektor und Stiftungsmanagement befasst, ist Herausgeberin und Mitautorin dieses Bandes. Zum weiteren Autorenkreis zählen Wissenschaftler mit Forschungsschwerpunkten im Nonprofit- und Stiftungsbereich, Praktiker mit langjährigen Erfahrungen in verantwortlichen Stiftungspositionen sowie Beratungsexperten in stiftungsrelevanten Themenfeldern. Sie beleuchten aus unterschiedlichen Blickwinkeln das Stiftungswesen als Arbeitsmarkt, stellen aktuelle Studien dazu vor, untersuchen „typische“ Tätigkeitsfelder der Stiftungsarbeit und beschäftigen sich mit dem Personalmanagement, der Aus- und Weiterbildung sowie mit Perspektiven der Führungskräfteentwicklung in Stiftungen und NGOs. Der Band richtet sich damit vor allem an Personen, die in bzw. für Stiftungen tätig sind oder einen solchen Berufsweg anstreben, wie auch an Verantwortliche im Personalwesen einer Stiftung.*

*Insbesondere angesichts der anspruchsvollen, „hehren“ Ziele, die im Stiftungssektor verfolgt werden, und mit Blick auf das Potenzial einer wachsenden Gruppe von engagierten Menschen, die eine sinnhafte Betätigung suchen, ist zu wünschen, dass eine Professionalisierung im Stiftungswesen Fuß fasst und fortschreitet. Diese Entwicklung soll der vorliegende Band befördern.*

*Magda Weger  
Geschäftsführende Gesellschafterin des Instituts für Stiftungsberatung  
Gütersloh, im Februar 2014*



# Inhaltsverzeichnis

## I Das Stiftungswesen als Arbeitsmarkt

Einführung in den Arbeitsmarkt Stiftungswesen.....	13
<i>Berit Sandberg</i>	
Beschäftigungsverhältnisse in Stiftungen – Ergebnisse einer Organisationsbefragung .....	31
<i>Claudia Schmeißer/Eckhard Priller</i>	
Projektmanager in Stiftungen – ein Erfahrungsbericht .....	50
<i>Alexander Thamm</i>	
Von Mitarbeitervielfalt, Akademikern und dem Streben nach Professionalisierung – Einblicke in den Arbeitsmarkt Stiftungen in den USA .....	60
<i>Michael Alberg-Seberich/Lea Buck</i>	

## II Tätigkeitsfelder in Stiftungen

Stiftungsmanagement ohne Manager? Zur Analyse eines Pseudoberufsfeldes .....	82
<i>Berit Sandberg</i>	
Arbeitsbedingungen und Anforderungen an Stiftungsmanager in der Sozialwirtschaft.....	107
<i>Gabriele Moos/Thomas Müller</i>	
Berufsanforderungen, Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierperspektiven in Projektorganisation und Projektmanagement.....	122
<i>Wilfried Uhr/Johanna Vertkersting</i>	
Arbeitsplatz Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Stiftungen – Gutes tun und professionell darüber reden.....	140
<i>Anke Pättsch</i>	

Fundraising-Manager in Stiftungen .....	160
<i>Jörg Eisfeld-Reschke/Hannah Kerber</i>	
<b>III Aus- und Weiterbildung für die Stiftungsarbeit</b>	
Wie Stiftungen und ihre Mitarbeiter zusammenkommen – Berufseinstieg in das Stiftungswesen .....	176
<i>Matthias Dreyer/Gesa Schönermark</i>	
Lernkultur in der Robert Bosch Stiftung am Beispiel der internen Weiterbildung – Ein Praxisbericht .....	195
<i>Roland Bender</i>	
Weiterbildung für den Stiftungssektor – Eine Marktstudie .....	209
<i>Berit Sandberg/Alexander Schirm</i>	
Perspektiven für die Führungskräfteentwicklung in Stiftungen und NGOs .....	240
<i>Tobias Leipprand</i>	
Die Autorinnen und Autoren .....	257

# I Das Stiftungswesen als Arbeitsmarkt



## Einführung in den Arbeitsmarkt Stiftungswesen

### 1 Das Stiftungswesen als intransparente Beschäftigungsnische

Der Arbeitsmarkt ist der reale oder virtuelle Ort, auf dem die Nachfrage nach Arbeit mit dem Arbeitsangebot zusammentrifft und Arbeitsleistungen gegen Entgelte getauscht werden. Dass Stiftungen beschäftigungspolitische Aufgaben erfüllen, ist kaum bekannt. Stiftungen kooperieren mit staatlichen Arbeitsagenturen und Jobcentern, sie fördern Beschäftigungs- und Ausbildungsbetriebe und legen Programme zur beruflichen Qualifizierung auf.

Noch weniger werden Stiftungen selbst als Arbeitgeber wahrgenommen. Das Stiftungswesen ist volkswirtschaftlich nicht als Teilarbeitsmarkt definiert. Beispielsweise ordnet das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), das mit dem IAB-Betriebspanel Einzeldaten zur Arbeitsnachfrage von Betrieben mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten erhebt, die Rechtsform Stiftung in die gleiche Gruppe ein wie Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, führt sie unter dem Wirtschaftszweig „Organisationen ohne Erwerbscharakter“<sup>1</sup> und stellt in seinen Analysen auf den Dritten Sektor insgesamt ab.<sup>2</sup>

*Kein offizieller  
Teilarbeitsmarkt  
Stiftungswesen*

Wenn Stiftungen öffentlich als Arbeitgeber auftreten,<sup>3</sup> tun sie dies in der Regel als Nachfrager von Arbeitsleistungen.

---

1 Vgl. IAB-Betriebspanel, Fragebogen 2011, <[http://doku.iab.de/fdz/iabb/fb\\_2011.pdf](http://doku.iab.de/fdz/iabb/fb_2011.pdf)> [2013-08-21].

2 Vgl. Hohendanner, Christian, *Der Dritte Sektor in Deutschland, Eine Analyse auf Basis des IAB-Betriebspanels*, 30.06.2009, <[www.wzb.eu/sites/default/files/u13/expertise\\_hohendanner.pdf](http://www.wzb.eu/sites/default/files/u13/expertise_hohendanner.pdf)> [2013-08-22].

3 *Zu den Akteuren auf dem Arbeitsmarkt Stiftungswesen gehören im weiteren Sinne nicht nur Stiftungen, sondern auch Stiftungsverwaltungen, die Stiftungsaufsichtsbehörden sowie Dienstleister, die sich auf stiftungsspezifische Angebote wie z. B. Rechtsberatung und Vermögensverwaltung spezialisiert haben.*

*Typische Stellenangebote*

„Die Stiftung Demokratische Jugend sucht ... eine Mitarbeiterin/ einen Mitarbeiter auf 400-Euro-Basis (geringfügige Beschäftigung mit 10 Std./Woche).“<sup>4</sup>

„Das Team der Michael Otto Stiftung für Umweltschutz sucht Unterstützung durch eine Teamassistentin (m/w) in Teilzeit (30 Stunden), zunächst befristet auf 2 Jahre.“<sup>5</sup>

Die Bürgermeister-Reuter-Stiftung sucht „für den Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes ... einen qualifizierten und engagierten Key Account Manager (m/w) ... Die Stelle ist zunächst auf zwei Jahre befristet.“<sup>6</sup>

Die Stiftung Gesundheit sucht „eine/n Junior Projektmanager (m/w)“.<sup>7</sup>

„Die Stiftung OPER IN BERLIN sucht für die Staatsoper im Schillertheater ... eine/n Leiterin in der Klima und Gebäudeleittechnik. ... Das Arbeitsverhältnis richtet sich nach den Bestimmungen des Tarifvertrages TV-L Stiftung Oper in Berlin.“<sup>8</sup>

Die Martin Luther Stiftung, ein „innovatives Unternehmen der Altenhilfe“, sucht „zum 01. Juli 2014 ein geschäftsführendes Vorstandsmitglied m/w. Es ist das hauptamtlich geschäftsführende Mitglied in einem insgesamt siebenköpfigen Vorstand. Es führt die Stiftung und Tochtergesellschaften in Abstimmung mit dem ehrenamtlichen Vorstand“.<sup>9</sup>

Solche öffentlich zugänglichen Stellenangebote finden sich in regionalen und – seltener überregionalen Printmedien sowie in Stellenbörsen im Internet, wie z. B. dem Stellenmarkt des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen und nicht zuletzt auf stiftungseigenen Webseiten. Stellengesuche werden vor allem in praxisnahen Fachzeitschriften, wie Stiftung&Sponsoring und DIE STIFTUNG oder auch in Newslettern platziert.

*Typische Stellengesuche*

„Promovierter Ex-Manager eines großen deutschen Automobilherstellers mit internationaler Business- und Diplomatic Relationship Kompetenz sowie Erfahrung im Stiftungs-Management (Kreativwirtschaft) sucht neue Herausforderung als Geschäftsführer einer Stiftung“.<sup>10</sup>

---

4 <[www.ljrberlin.de](http://www.ljrberlin.de)> [2013-08-19].

5 <[www.stiftungen.org/de/service/stellenmarkt.html](http://www.stiftungen.org/de/service/stellenmarkt.html)> [2013-08-19].

6 <[www.stepstone.de/stellenangebote](http://www.stepstone.de/stellenangebote)> [2013-08-19].

7 <[www.stepstone.de/stellenangebote](http://www.stepstone.de/stellenangebote)> [2013-08-19].

8 <<http://ec.europa.eu/eures/>> [2013-08-19].

9 <<http://stellenanzeige.monster.de>> [2013-08-19].

10 <[www.stiftungen.org/index.php?id=3307&type=333](http://www.stiftungen.org/index.php?id=3307&type=333)> [2013-08-19].

„Wirtschaftsjurist (58; agil, integer und gebildet; menschen-, gremien- und führungserfahren) mit bundesweitem Netzwerk und besten Referenzen hält Ausschau nach Stiftung/Institution mit sinnstiftender, begeisterungsfähiger Mission.“<sup>11</sup>

„Volljuristin (37) mit 6-jähriger Berufserfahrung in den Bereichen Fundraising, Presse- u. Öffentlichkeitsarbeit, Projektleitung, Veranstaltungsmanagement, Lobbyarbeit, Verbands- und Kammertätigkeit, sucht neue Herausforderung als Mitarbeiterin in Stiftung, Verband, o.ä.“<sup>12</sup>

Die Beispiele illustrieren, dass der Arbeitsmarkt Stiftung so heterogen ist wie jeder andere Arbeitsmarkt auch. Den repräsentativen Stiftungsmitarbeiter und die klassische Stiftungskarriere gibt es ebenso wenig wie die typische Stiftung und das charakteristische Tätigkeitsbild, denn die Stelleninhalte erschöpfen sich nicht in Programm- und Projektarbeit. Die Arbeitsbedingungen und Anforderungen in einer operativen Anstaltsträgerstiftung sind andere als in einer kleinen Förderstiftung. In einer unternehmensnahen Stiftung herrscht eine andere Organisationskultur als in einer öffentlichen Stiftung. Wie in anderen Nonprofit-Organisationen auch reichen die Beschäftigungsverhältnisse vom Mini-Job bis zur unbefristeten Vollzeitstelle.

*Vielfalt der Tätigkeitsfelder  
und Karriereverläufe*

Was den Arbeitsmarkt Stiftung jedoch von anderen Feldern unterscheidet, ist seine Intransparenz. Die Arbeitsmarkt- und Berufsforschung klammert das Stiftungswesen als Gegenstand aus bzw. handelt es zusammen mit anderen Dritte-Sektor-Organisationen ab. Verlässliche statistische Daten zur beschäftigungspolitischen Bedeutung von Stiftungen fehlen ebenso wie Angaben zu Vergütungsstrukturen. Die Arbeitsbedingungen in Stiftungen sind erst ansatzweise erforscht. Auch über Karrierewege und Entwicklungsperspektiven ist wenig bekannt. Daher sind „Stiftungen für Berufs- oder Quereinsteiger häufig eine ‚Blackbox‘“.<sup>13</sup>

*Arbeitsmarkt  
Stiftungswesen als  
unbekanntes Gelände*

Der Einstieg wird dadurch erschwert, dass das Stiftungswesen ein „grauer“, d. h. verdeckter Arbeitsmarkt ist, der sich nicht in Massenmedien abbildet. Viele Stellenangebote werden über Netzwerke nur einer Teilöffentlichkeit bekannt gemacht. Die meisten werden persönlich kommuniziert. Wenn Stiftungen überhaupt Personal beschaffen, überwiegen die eher defensiven Maßnahmen. Informelle Methoden werden favorisiert.

*Stiftungswesen als  
„grauer“ Arbeitsmarkt*

11 <[www.stiftungen.org/index.php?id=3307&type=333](http://www.stiftungen.org/index.php?id=3307&type=333)> [2013-08-19].

12 In: *Stiftung&Sponsoring*, 2/2011, S. 33.

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

*Informelle Formen  
der Personalbeschaffung  
dominierend*

Drei Viertel der Stiftungen besetzen Stellen über persönliche Kontakte (76 %), wobei sehr junge Stiftungen diesen Weg sogar noch häufiger wählen als etablierte Einrichtungen. Nicht einmal jede zweite Stiftung schreibt Stellen aus (39 %). Headhunter werden nur ausnahmsweise eingeschaltet.<sup>14, 15</sup> Wie Stiftungen hauptamtliches Personal beschaffen, hängt maßgeblich von der Anzahl der Beschäftigten und vom verfügbaren Budget ab. Stellenausschreibungen kommen bei Stiftungen mit mehr als 25 Mitarbeitern bzw. mit einem Jahresbudget von über 50.000 Euro häufiger vor, während sehr kleine Stiftungen fast ausschließlich persönliche Beziehungen nutzen.<sup>16</sup>

Nur wenige Stiftungen versuchen, sich „als attraktive[r] Arbeitgeber zu positionieren.“<sup>17</sup> Im Rahmen der Kommunikationspolitik von Stiftungen spielt die Mitarbeiterakquisition so gut wie keine Rolle.<sup>18</sup> Dass sich eine Stiftung mit einer Kampagne offensiv als guter Arbeitgeber verkauft und damit zugleich ein Markenimage etabliert (Employer Branding),<sup>19</sup> ist noch nicht vorgekommen.

Wie lässt sich diese Zurückhaltung erklären? Nur jede zweite Stiftung (47,4 %) braucht überhaupt Mitarbeiter zu rekrutieren,<sup>20</sup> was wiederum auf die Beschäftigungsstrukturen in Stiftungen zurückzuführen ist. Stiftungen sind ein winziger Teil-Arbeitsmarkt (Abschnitt 2), der für Arbeitnehmer attraktiv ist (Abschnitt 3), aber für Stiftungen als Arbeitgeber Herausforderungen birgt (Abschnitt 4).

---

14 Vgl. Sandberg, Berit, *Stand und Perspektiven des Stiftungsmanagements in Deutschland, Eine empirische Studie zur betriebswirtschaftlichen Orientierung von Stiftungen*, Berlin 2007, S. 104.

15 Bezogen auf alle Stiftungen, d. h. einschließlich der 52,6 %, die gar kein Personal rekrutieren, liegt der Anteil der Stiftungen, die Stellen ausschreiben, bei 18,5 %. 37,5 % nutzen persönliche Kontakte. Datenbasis: *Stiftungsmanagementstudie 2005*.

16 Vgl. Sandberg, *Stiftungsmanagement*, a.a.O., S. 104.

17 Koeckstadt, Wolfgang, *Ausgewählte Aspekte des Stiftungsmanagement – Rechnungswesen, Controlling, Personal-, Adress- und Wissensmanagement*, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Handbuch Stiftungen, Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 461-534, hier S. 521.

18 Vgl. Sandberg, *Stiftungsmanagement*, a.a.O., S. 77, 103.

19 S. dazu Sandberg, Berit, *Eine eigene Arbeitgebermarke bilden, Employer Branding*, in: *StiftungsWelt*, 2/2011, S. 22-23.

20 Vgl. Sandberg, *Stiftungsmanagement*, a.a.O., S. 102.

## 2 Beschäftigungsstrukturen im Stiftungswesen

Zum Dritten Sektor zählten in Deutschland im Jahr 2007 104.855 Organisationen,<sup>21</sup> was einem Anteil von 2,9 % an den Unternehmen aller Sektoren entspricht. Der Sektor hat mit 2.284.410 Personen einen Anteil von 9,2 % an der Gesamtzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Nonprofit-Organisationen stellen also beinahe jeden zehnten Arbeitsplatz. Allerdings ist Teilzeitarbeit weiter verbreitet als in anderen Bereichen. Insgesamt sind 17 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Teilzeitbeschäftigte; im Dritten Sektor sind es 40 %. Zu den ca. 2,3 Millionen kommen ca. 300.000 geringfügig Beschäftigte (Mini-Jobs) (7 %).<sup>22</sup> Die beschäftigungsintensivsten Bereiche sind Soziale Dienste und Gesundheit (41,7 % bzw. 20,2 % Beschäftigtenanteil).<sup>23</sup>

Stiftungen machen einen vergleichsweise kleinen Bereich des Dritten Sektors aus. Nicht einmal jede fünfte Nonprofit-Organisation ist eine Stiftung. In Deutschland existieren 19.551 rechtsfähige privatrechtliche Stiftungen. Jede zweite wurde nach der Jahrtausendwende gegründet.<sup>24</sup> Wie viele Beschäftigte es im Stiftungswesen gibt, ist nicht bekannt. Nach einer (nicht nachvollziehbaren) Schätzung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen sollen es 150.000 sein.<sup>25</sup> Dieser Wert scheint selbst unter Berücksichtigung der hohen Anzahl von Teilzeitarbeitsverhältnissen zu hoch gegriffen, denn aus der Fortschreibung von Daten aus der deutschen Teilstudie des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project ergibt sich in Vollzeitäquivalenten eine Zahl von 10.000 Beschäftigten.<sup>26, 27</sup>

*Schätzungen zur Anzahl der Arbeitsplätze in Stiftungen*

21 Erfasst wurden die im statistischen Unternehmensregister verzeichneten Unternehmen, also solche „mit mindestens 17.500 Euro steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen und/oder mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten“. Fritsch, Sigrid/Klose, Manfred/Opfermann, Rainer/Rosenski, Natalie/Schwarz, Norbert/Anheier, Helmut K./Spengler, Norman, Zivilgesellschaft in Zahlen, Modul 1, Abschlussbericht, o. O. 2011, <[www.ziviz.info/fileadmin/download/zivilgesellschaft\\_in\\_zahlen\\_abschlussbericht\\_modul\\_1.pdf](http://www.ziviz.info/fileadmin/download/zivilgesellschaft_in_zahlen_abschlussbericht_modul_1.pdf)> [2013-08-27], S. 27.

22 Vgl. ebd., S. 51.

23 Vgl. ebd., S. 100.

24 Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen, *Stiftungen in Zahlen 2012*, Stand 31.12.2012, <[www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Presse/Grafiken\\_\\_Zahlen\\_\\_Daten/Stiftungszahlen\\_2012.pdf](http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Presse/Grafiken__Zahlen__Daten/Stiftungszahlen_2012.pdf)>, ders., *Stiftungserrichtungen 1990-2012 in Deutschland*, Stand 31.12.2012, <[www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Presse/Grafiken\\_\\_Zahlen\\_\\_Daten/Stiftungserrichtungen\\_1990-2012.pdf](http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Presse/Grafiken__Zahlen__Daten/Stiftungserrichtungen_1990-2012.pdf)> [2013-08-19].

25 Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.), *Verzeichnis Deutscher Stiftungen, Bd. 1, Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen*, 7. Aufl., Berlin 2011, S. 38.

26 Vgl. Schmeißer/Priller, *Beschäftigungsverhältnisse in Stiftungen, Ergebnisse einer Organisationsbefragung*, in diesem Band, S. 31-49.

27 Die Diskrepanz könnte auch auf die Berücksichtigung bzw. Ausgrenzung von Unternehmen in anderer Rechtsform zurückzuführen sein, an denen Stiftungen als beteiligt sind und die als Trägergesellschaften für Stiftungseinrichtungen fungieren.

Ebenso wenig wie die Gesamtzahl der im Stiftungsbereich Beschäftigten beziffert werden kann, kann der Anteil der verschiedenen Beschäftigungsformen zuverlässig beschrieben werden. Belastbare Daten zu den Beschäftigungsstrukturen im Stiftungswesen im Sinne einer Vollerhebung liegen nicht vor. Die folgenden Angaben beruhen auf Studien,<sup>28</sup> die sich auf vergleichsweise kleine, aber statistisch belastbare Stichproben stützen. Obwohl die Daten zu unterschiedlichen Zeitpunkten und auf unterschiedliche Art und Weise erhoben wurden, stimmen die Ergebnisse im Wesentlichen überein.

*Mitarbeiterzahlen*

Gemessen an der Mitarbeiterzahl sind Stiftungen überwiegend Kleinstorganisationen. Die meisten Stiftungen haben höchstens zehn Mitarbeiter. Jede zehnte Stiftung ist eine sogenannte Ein-Mann-Stiftung, die ausschließlich von einem in der Regel ehrenamtlichen Vorstand verwaltet wird.<sup>29</sup>

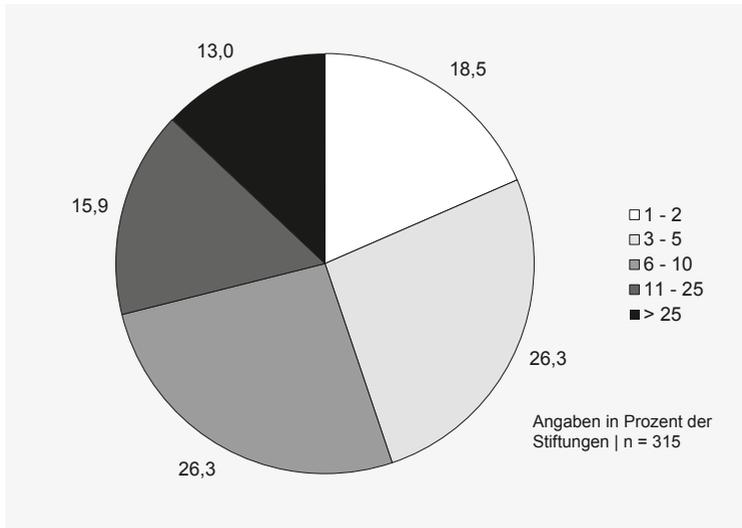


Abb. 1: Anzahl der Mitarbeiter in Stiftungen<sup>30</sup>

28 *Stiftungsmanagementstudie 2005*; vgl. Sandberg, *Stiftungsmanagement*, a.a.O.; Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), „Organisationen heute“ 2011/12; vgl. Priller, Eckhard/Alscher, Mareike/Droß, Patrick J./Paul, Franziska/Poldrack, Clemens J./Schmeißer, Claudia/Waitkus, Nora, *Dritte-Sektor-Organisationen heute, Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen, Ergebnisse einer Organisationsbefragung, Berlin 2012*; Schmeißer/Priller, in diesem Band, S. 31-49.

29 Vgl. Sandberg, *Stiftungsmanagement*, a.a.O., S. 10.

30 Vgl. ebd.

Im Durchschnitt hat jede Stiftung einschließlich der Organmitglieder 30 haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter,<sup>31</sup> doch dieser Wert täuscht. Bei manchen operativ tätigen Stiftungen, insbesondere bei Anstaltsträgerstiftungen, liegt die Anzahl der Beschäftigten nämlich z. T. weit über 1.000. Ein Beispiel sind die v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel, ein Verbund aus vier rechtlich selbstständigen Stiftungen, die über 16.000 Mitarbeiter beschäftigen.<sup>32</sup>

Selbst unter den gemessen an ihren Ausgaben größten deutschen Stiftungen<sup>33</sup> sind die Beschäftigtenzahlen recht unterschiedlich. Förderstiftungen kommen zwar tendenziell mit weniger Personal aus als Stiftungen, die eigene Projekte verwirklichen, doch ähnlich wie bei operativen Stiftungen hängt der konkrete Personalbedarf letztlich von der Arbeitsweise der Stiftung ab. Einflussfaktoren sind u. a. die Anzahl der Destinatäre, die Komplexität des Auswahlverfahrens und notwendige Fachkompetenz im jeweiligen Gebiet.<sup>34</sup>

Stiftung	Tätigkeit	Beschäftigte
Volkswagenstiftung	fördernd	ca. 90
Robert Bosch Stiftung GmbH	fördernd/operativ	ca. 140
Bertelsmann Stiftung	operativ	316
Hans-Böckler-Stiftung	fördernd	190
WWF Deutschland	operativ	186
Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU)	fördernd	94
Stiftung Warentest	operativ	316

Tab. 1: Beschäftigtenzahlen in den größten deutschen Stiftungen (nach Ausgaben)<sup>35</sup>

31 Vgl. Sandberg, *Stiftungsmanagement*, a.a.O., S. 9.

32 Vgl. v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel, *Jahresbericht 2011/2012*, Bielefeld 2012, S. 11.

33 Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen, *Die größten Stiftungen privaten Rechts nach Gesamtausgaben*, Stand 03.05.2013, <[www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Presse/Grafiken\\_\\_Zahlen\\_\\_Daten/Grafiken\\_nach\\_Zensus/Stiftungen\\_nach\\_Ausgaben\\_II\\_2012.pdf](http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Presse/Grafiken__Zahlen__Daten/Grafiken_nach_Zensus/Stiftungen_nach_Ausgaben_II_2012.pdf)> [2013-08-19].

34 Vgl. Epkenhans, Ina/Then, Volker, *Ratgeber Stiften*, Bd. 3, *Stiftungsorgane, Gremienentwicklung, Mitarbeiter*, Gütersloh 2006, S. 81 f.

35 Vgl. <[www.volkswagenstiftung.de/nc/stiftung/organisation-und-gremien/mitarbeiter.html](http://www.volkswagenstiftung.de/nc/stiftung/organisation-und-gremien/mitarbeiter.html)>; <[www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/1533.asp](http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/1533.asp)>; <[www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xcbr/SID-7181BA5E-53F54AF9/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_34190\\_34191\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xcbr/SID-7181BA5E-53F54AF9/bst/xcms_bst_dms_34190_34191_2.pdf)>; Hans-Böckler-Stiftung, *Jahresbericht 2012* <[www.boeckler.de/2012\\_jahresbericht\\_hbs.pdf](http://www.boeckler.de/2012_jahresbericht_hbs.pdf)>, S. 10; <[www.wwf.de/ueber-uns/jahresbericht/](http://www.wwf.de/ueber-uns/jahresbericht/)>; Deutsche Bundesstiftung Umwelt, *Jahresbericht 2012* <[www.dbu.de/643publikation1223.html](http://www.dbu.de/643publikation1223.html)>, S. 134; Stiftung Warentest, *Jahresbericht 2012* <[www.test.de/unternehmen/stiftungsgremien/](http://www.test.de/unternehmen/stiftungsgremien/)>, S. 30; alle [2013-08-19].

**Haupt- und Ehrenamt** Hauptamtliche machen ca. 75 % der Mitarbeiter aus, d. h. das Verhältnis von Hauptamt zu Ehrenamt bzw. zu freiwilligem Engagement liegt bei 3 : 1.<sup>36</sup> Allerdings beschäftigen nur 36 % der Stiftungen überhaupt Mitarbeiter im Hauptamt.<sup>37</sup> Das bedeutet, dass entsprechende Stellen vor allem in personalintensiven Stiftungen zu finden sind. Bei Stiftungen mit weniger als 25 Mitarbeitern sind die Hauptamtlichen deutlich in der Minderheit. Bei etwas größeren Stiftungen ist das Verhältnis ausgeglichen und kehrt sich erst bei einer Mitarbeiterzahl über 50 um.<sup>38</sup>

**Atypische Beschäftigungsverhältnisse** Bei der Studie aus dem Jahr 2005 betrug der Anteil der Vollzeitbeschäftigten 43,4 %. Im Hinblick auf das Stiftungswesen insgesamt ist zu berücksichtigen, dass drei Viertel der Stiftungen überhaupt keine Vollzeitbeschäftigten hatten (78,4 %). 56,5 % der Hauptamtlichen befanden sich in atypischen Beschäftigungsverhältnissen (Teilzeitbeschäftigte, geringfügig Beschäftigte, Zivildienstleistende, Honorarkräfte oder Beschäftigte nach Hartz IV).<sup>39</sup>

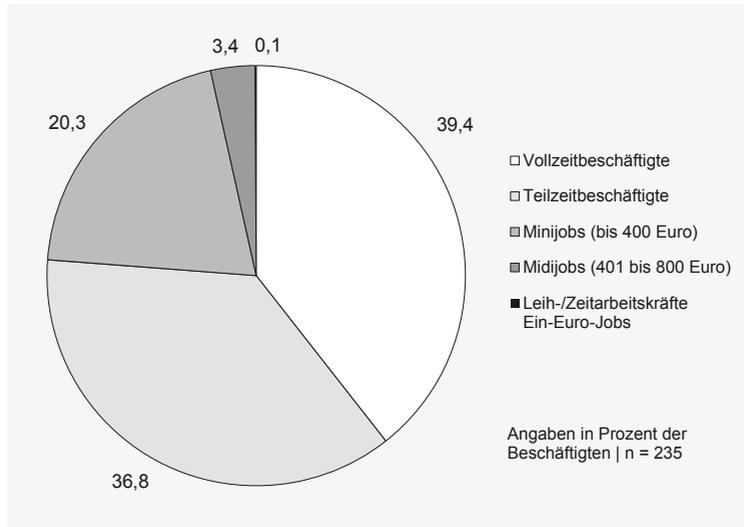


Abb. 2: Anteil der Beschäftigungsformen in Stiftungen<sup>40</sup>

<sup>36</sup> Vgl. Sandberg, *Stiftungsmanagement*, a.a.O., S. 25.

<sup>37</sup> Vgl. Schmeißer/Priller in diesem Band, S. 31-49, hier S. 37.

<sup>38</sup> Vgl. Sandberg, *Stiftungsmanagement*, a.a.O., S. 26.

<sup>39</sup> Vgl. ebd., S. 10.

<sup>40</sup> Vgl. Priller et al., a.a.O., S. 32.

Eine aktuellere Erhebung mit einem etwas geringeren Anteil von Stiftungen in der Stichprobe wies einerseits einen geringeren Anteil an Vollzeitbeschäftigten (39 %) und andererseits einen mit ca. 60 % deutlich höheren Anteil atypischer Beschäftigungsverhältnisse aus, obwohl Freiwilligen- bzw. Zivildienstleistende und Honorarkräfte in dieser Erhebung nicht berücksichtigt wurden. Die Werte entsprechen ungefähr der Verteilung in anderen Nonprofit-Organisationen.<sup>41, 42</sup>

Im Dritten Sektor wächst der Anteil atypischer Beschäftigungsverhältnisse – Teilzeitbeschäftigung, befristete Arbeitsverhältnisse, geringfügige Beschäftigung (Minijobs) –, die zu einem großen Teil im Niedriglohnbereich angesiedelt sind.<sup>43</sup> Die beiden zitierten Studien bestätigen, dass diese Entwicklung auch für das Stiftungswesen zutrifft.<sup>44, 45</sup> Unklar ist, ob hauptamtliche, aber atypische Beschäftigungsverhältnisse das Ehrenamt verdrängen oder ob ihr Zuwachs zu Lasten von Vollzeitstellen geht.

### 3 Arbeitsbedingungen in Stiftungen

So vielfältig wie die Beschäftigungsformen sind auch die Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen in Stiftungen. Für eine Einschätzung ist es vielfach sinnvoller, die Branche und die konkreten Stelleninhalte zu betrachten als von der Rechtsform auszugehen. Dies ist auch einer der Gründe dafür, dass die Vergütungsstrukturen in Stiftungen nur ansatzweise dokumentiert sind. Angeblich orientieren sich Stiftungen an staatlichen Einrichtungen.<sup>46</sup>

*Vergütungsstrukturen*

Bei ihren Führungspositionen (Vorstand, Geschäftsführung) bieten Stiftungen schlechtere Bedingungen als andere Nonprofit-Organisationen. Noch ausgeprägter ist das Gehaltsgefälle zu vergleichbaren Positionen in der Privatwirtschaft, denn auch auf der Führungsebene orientiert sich jede zweite Stiftung am gesetzlichen bzw. tarifvertraglichen Rahmen des öffentlichen Dienstes (BBesG, BAT, TVöD).<sup>47</sup>

41 Vgl. Priller et al., a.a.O., S. 32.

42 S. im Einzelnen SchmeiBer/Priller, in diesem Band, S. 31-49, hier S. 38.

43 Vgl. Dathe, Dietmar/Hohendanner, Christian/Priller, Eckhard, *Wenig Licht, viel Schatten, Der Dritte Sektor als arbeitsmarktpolitisches Experimentierfeld*, WZBrief Arbeit, Berlin 2009, S. 2 f.

44 In beiden Studien blieben befristete Arbeitsverhältnisse unberücksichtigt. Vgl. Priller et al., a.a.O., S. 32, Fußnote 11.

45 Vgl. SchmeiBer/Priller, in diesem Band, S. 31-49, hier S. 40.

46 Vgl. NZZ vom 16.04.2013, S. 87.

47 Vgl. Sandberg, Berit/Mecking, Christoph, *Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen, Die Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007*, Essen 2008, S. 45 f.

Ein festangestellter Stiftungsvorstand verdient im Durchschnitt ca. 89.000 Euro pro Jahr. Da die Spanne der Jahresgehälter von ca. 40.000 bis 270.000 Euro reicht und Gehälter über 100.000 Euro Einzelfälle sind, erhält jedes zweite hauptamtliche Vorstandsmitglied jedoch höchstens 73.000 Euro. Bei Geschäftsführerpositionen sind die Gehaltsunterschiede geringer. Die Jahresgehälter liegen zwischen 8.000 und ca. 150.000 Euro. Im Durchschnitt verdient ein Geschäftsführer ca. 60.000 Euro im Jahr.<sup>48</sup>

Damit liegt das Gehalt eines Stiftungsvorstands um ein Drittel niedriger als das eines Hauptgeschäftsführers in einem Verband. Geschäftsführer verdienen in Stiftungen sogar um zwei Drittel weniger als auf vergleichbaren Positionen in Verbänden. Deutliche Unterschiede zeigen sich auch bei variablen Gehaltsbestandteilen sowie bei monetären und nicht-monetären Zusatzleistungen.<sup>49</sup>

Auch wenn Stiftungen bei Zusatzleistungen wie Sozialleistungen, Versicherungen und geldwerten Vorteilen differenzieren und mit Sonderzuwendungen großzügiger umgehen als mit nicht-finanziellen Leistungen, sind Zusatzleistungen auf der Führungsebene Standard.<sup>50</sup> Auf anderen Hierarchieebenen bieten nur Stiftungen, deren Budgetvolumen entsprechende Spielräume eröffnet, solche Konditionen. Über 80 % der Stiftungen, die mehr als eine halbe Mio. Euro im Jahr zur Verfügung haben, versuchen, Hauptamtliche mit solchen materiellen Anreizen zu motivieren und zu binden. Die meisten Stiftungen verzichten jedoch auf solche Angebote.<sup>51</sup>

*Gehaltsgefälle zur  
Privatwirtschaft*

Die Gehaltsunterschiede zwischen Führungskräften in Stiftungen und in der Privatwirtschaft werden teilweise dadurch relativiert, dass die Arbeitszeiten in Stiftungsleitungen unter denen von Top-Managern in der freien Wirtschaft liegen. Die vertragliche Arbeitszeit liegt meist unter 40 Stunden pro Woche, wird aber im Durchschnitt um ein Viertel (Geschäftsführer) bzw. um ein Drittel (Vorstand) überschritten.<sup>52</sup>

Die meisten Führungskräfte in Stiftungen sind sowohl mit ihrer Vergütung als auch mit ihren Arbeitsbedingungen sehr zufrieden.<sup>53</sup> Entscheidend ist nicht das Einkommen, sondern dass ihnen die Tätigkeit in einer Stiftung die Möglichkeit

---

48 Vgl. Sandberg/Mecking, a.a.O., S. 53, 55.

49 Vgl. ebd., S. 53, 55 f., 59.

50 Vgl. ebd., S. 56-61.

51 Vgl. Sandberg, *Stiftungsmanagement*, a.a.O., S. 106.

52 Vgl. Sandberg/Mecking, a.a.O., S. 63 f.

53 Vgl. ebd., S. 92-95.

gibt, Gutes zu tun. Dies ist für die meisten der wichtigste Antrieb.<sup>54</sup> Im Ergebnis dürfte das auch für andere Beschäftigte in Stiftungen gelten. Nur bei 3 % der Stiftungen sind die Arbeitsbedingungen so unattraktiv, dass dies bei Neueinstellungen zum Problem wird. Bei anderen Nonprofit-Organisationen liegt dieser Wert um 8 Prozentpunkte höher.<sup>55</sup>

Die Personalfuktuation in Stiftungen ist sehr gering, wobei die durchschnittliche Verweildauer hauptamtlicher Mitarbeiter in operativen Stiftungen tendenziell noch länger ist als die in Förderstiftungen. Nur in ca. 5 % der Fälle verlassen Mitarbeiter die Stiftung bereits nach weniger als drei Jahren. Die meisten hauptamtlichen Mitarbeiter (41 %) arbeiten fünf bis zehn Jahre in einer Stiftung. Jeder dritte Mitarbeiter scheidet frühestens nach einem ganzen Jahrzehnt der Stiftungstätigkeit aus.<sup>56</sup> Bei Führungspositionen ist die Fluktuation anscheinend höher.<sup>57</sup> Letztlich sind aber nur 8 % der Stiftungen von einer hohen Personalfuktuation betroffen.<sup>58</sup>

*Geringe Personalfuktuation*

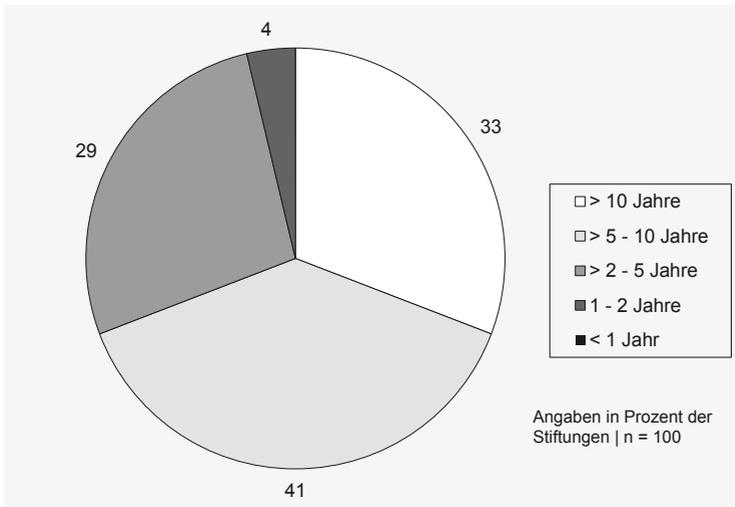


Abb. 3: Durchschnittliche Verweildauer von Mitarbeitern<sup>59</sup>

<sup>54</sup> Vgl. Sandberg/Mecking, a.a.O., S. 101.

<sup>55</sup> Vgl. Priller et al., a.a.O., S. 35; Schmeißer/Priller, in diesem Band, S. 31-49, hier S. 45.

<sup>56</sup> Vgl. Sandberg, Stiftungsmanagement, a.a.O., S. 102.

<sup>57</sup> Vgl. Sandberg/Mecking, a.a.O., S. 144 f.

<sup>58</sup> Vgl. Schmeißer/Priller, in diesem Band, S. 31-49, hier S. 45.

<sup>59</sup> In Anlehnung an Sandberg, Stiftungsmanagement, a.a.O., S. 103.

*Stiftungen als begehrter  
Arbeitsplatz*

Dass ihnen die Tätigkeit in einer Stiftung die Möglichkeit gibt, Gutes zu tun, ist für die meisten Stiftungsmitarbeiter der wichtigste Antrieb. Führungskräfte schätzen die Aufgabenvielfalt, den Gestaltungsspielraum und den intellektuellen Anspruch ihrer Tätigkeit.<sup>60</sup>

Auf die Frage, warum sie denn ausgerechnet in einer Stiftung arbeiten wollen, nennen Bewerber wie Stiftungsmitarbeiter neben Gestaltungswillen vor allem den Wunsch, etwas Sinnvolles zu tun, das der Allgemeinheit zu Gute kommt.

*„Es ist für mich ein Unterschied, ob ich für ein Unternehmen arbeite, dessen Ausrichtung auf Gewinnmaximierung ausgeht oder für eine Stiftung, die Ihre Erträge nachhaltig für einen in der Satzung festgelegten gemeinnützigen Zweck einsetzt. Hier meine begrenzte Energie einzubringen und dafür zu sorgen, dass das Geld einen möglichst hohen Wirkungsgrad erzielt, empfinde ich als erstrebenswerter als für ein Unternehmen einen noch höheren Gewinn herauszuholen, der dann nur einer kleinen Gruppe von Menschen zu Gute kommt, denen es meist sowieso sehr gut geht.“<sup>61</sup>*

*„Nach einigen Jahren der Tätigkeit in einer Stiftung weiß ich insbesondere die kreative, innovative, kooperative und vor allem die nicht-profitorientierte Arbeitsweise von Stiftungen zu schätzen. Stiftungen können neue Wege bestreiten, experimentieren, unkonventionelle Lösungen suchen. Natürlich geht es Stiftungen auch um Erfolg und Sichtbarkeit. Auch Wettbewerb und Konkurrenz bestimmen das Handeln – aber dies eben immer mit dem höheren Ziel, den gemeinwohldienenden Stiftungszweck bestmöglich umzusetzen. Für mich persönlich ein bereicherndes und motivierendes Gefühl.“<sup>62</sup>*

Stellen in Stiftungen sind begehrt. Da die Nachfrage vor allem nach Einstiegspositionen das Angebot deutlich übersteigt, können es sich Stiftungen erlauben, Normalarbeitsverhältnisse in Praktika und befristete Stellen umzuwandeln.<sup>63</sup>

---

60 Vgl. Sandberg/Mecking, a.a.O., S. 101 f.

61 Selbstständiger Unternehmensberater.

62 Referentin in einer Förderstiftung.

63 Vgl. NZZ vom 16.04.2013, S. 87.

Die Grundsätze Guter Stiftungspraxis richten sich zwar an Mitarbeiter in Stiftungen, enthalten aber keine Empfehlungen zur Guten Arbeit.<sup>64</sup>

## 4 Fachkräftemangel als personalpolitische Herausforderung

Das Personalwesen wird in Stiftungen tendenziell vernachlässigt. Fast jede zweite Stiftung stuft das Personalwesen als einen Bereich ein, der für die Stiftungsarbeit unwichtig ist (46,8 %). Nur jede vierte misst ihm eine (sehr) große Bedeutung bei (23,7 %). Bei Stiftungen, die ganz oder teilweise operativ arbeiten und folglich einen größeren Mitarbeiterstamm haben als Förderstiftungen, hat das Personalwesen eine größere Bedeutung (54,2 % bzw. 35,8 % sehr wichtig/ wichtig), aber bei weitem nicht den gleichen Stellenwert wie etwa die Stiftungskommunikation oder die Vermögensbewirtschaftung.<sup>65</sup>

Dieser Befund kann zum einen als eine mögliche Ursache für personalpolitische Probleme gedeutet werden. Zum anderen kann er als Indiz dafür interpretiert werden, dass Stiftungen auf strategische und operative Herausforderungen in der Personalarbeit nicht angemessen reagieren. Jede zweite Stiftung (53 %) hat Personalprobleme; unter den Stiftungen mit mehr als 20 Beschäftigten räumen das sogar 83 % ein. Bemerkenswert ist, dass der Problemdruck, der aus finanziellen Restriktionen resultiert, bei Stiftungen nicht wesentlich geringer ist als bei anderen Nonprofit-Organisationen. Bemerkenswert ist ferner, dass fast genauso viele Stiftungen wie andere Organisationen, nämlich 42 %, über einen Fachkräftemangel klagen. Fachkräftemangel ist vor allem in personalintensiven Stiftungen das größte Personalproblem.<sup>66</sup>

*Fachkräftemangel*

Trotz dieser Problematik scheinen sich viele Stiftungen ihrer Rolle als Akteur auf dem Arbeitsmarkt nicht bewusst zu sein, denn die meisten Stiftungen (79,2%) sehen sich überhaupt keinem Wettbewerb um Personal ausgesetzt.<sup>67, 68</sup> Bei Stiftungen, die in nennenswertem Umfang hauptamtliche Mitarbeiter beschäftigen,

64 Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (BvDS), Grundsätze Guter Stiftungspraxis, Stand August 2010, <[www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/News\\_und\\_Wissen/Grundsaeetze\\_Guter\\_Stiftungspraxis/BvDS\\_Grundsaeetze\\_Guter\\_Stiftungspraxis\\_erw.\\_Neuaufgabe\\_2010.pdf](http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/News_und_Wissen/Grundsaeetze_Guter_Stiftungspraxis/BvDS_Grundsaeetze_Guter_Stiftungspraxis_erw._Neuaufgabe_2010.pdf)> [2013-08-19].

65 Vgl. Sandberg, *Stiftungsmanagement*, a.a.O., S. 39 f.

66 Vgl. Priller et al., a.a.O., S. 35 f.; Schmeißer/Priller, in diesem Band, S. 31-49, hier S. 44 f.

67 Vgl. Sandberg, *Stiftungsmanagement*, a.a.O., S. 44

68 S. dazu auch die Ergebnisse von Schmeißer/Priller, in diesem Band, S. 31-49, hier S. 46 f.

stellt sich das allerdings anders dar. Sie konkurrieren mit anderen Arbeitgebern um qualifiziertes Personal und agieren bei der Personalrekrutierung deutlich professioneller als kleine Stiftungen.

*Komplexe  
Anforderungsprofile*

Eine der größten Herausforderungen für kleinere Stiftungen liegt darin, dass sowohl auf der Leitungsebene als auch im operativen Bereich Generalisten gefragt sind, bei denen sich das komplexe Anforderungsprofil nicht in der Fachkompetenz auf dem Gebiet des Stiftungszwecks erschöpft, sondern sich auch auf juristische und kaufmännische Kenntnisse erstreckt. Größere Stiftungen können es sich leisten, solchen Aufgabenfeldern eigene Stellen zu widmen, wobei die Anforderungsprofile nicht unbedingt stiftungsspezifisch sind (z. B. Finanzen, Rechnungswesen, Controlling, aber auch Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising) und für diese Felder einschlägige (akademische) Ausbildungsprogramme existieren. Andere Stellen wie z. B. solche, die der Programmarbeit gewidmet sind, erfordern aufgrund eines starken inhaltlichen Bezuges zum jeweiligen Stiftungszweck ganz andere fachliche Qualifikationen. Hinzu kommt bei allen Stiftungen eine mehr oder weniger ausgeprägte Wertorientierung und stiftungsspezifische Organisationskultur, der die Bewerber gerecht werden müssen.

Vor allem Führungspositionen verlangen einen Mix aus Kompetenzen, der das Beste aus den Sektoren vereint und damit manchmal seltsam diffus anmutet. Beispielsweise beschreibt eine Stellenanzeige für die Position des Vorstands der Stiftung Historische Museen Hamburg den Wunschkandidaten als jemanden, der „engagiert und mit unternehmerischer Weitsicht“<sup>69</sup> agiert und akzeptiert einen akademischen Abschluss in so unterschiedlichen Feldern wie Geistes- oder Kulturwissenschaften und Betriebswirtschaftslehre. Entscheidend dürfte allerdings die ebenfalls geforderte einschlägige Berufs- bzw. Führungserfahrung sein.<sup>70</sup>

*Probleme in der  
Aus- und Weiterbildung*

Abgesehen von Anstaltsträgerstiftungen, die Angehörige bestimmter Berufsgruppen beschäftigen, und abgesehen von rein administrativen Aufgabenbereichen können Stiftungen nicht unbedingt auf einen Pool an Kandidaten zugreifen, die gezielt für die Tätigkeit in einer Stiftung ausgebildet wurden. Mögliche Alternativen zur externen Besetzung von Stellen sind die interne Ausbildung und die gezielte Personalentwicklung, die jedoch kaum genutzt werden.<sup>71</sup> Unter denjeni-

---

69 Ausschreibung vom 15.05.2013, <[www.hamburg.de/kulturbehoerde/3922656/ausschreibung.html](http://www.hamburg.de/kulturbehoerde/3922656/ausschreibung.html)> [2013-08-18].

70 Vgl. Ausschreibung vom 15.05.2013 <[www.hamburg.de/kulturbehoerde/3922656/ausschreibung.html](http://www.hamburg.de/kulturbehoerde/3922656/ausschreibung.html)> [2013-08-18].

71 S. dazu auch die Angaben bei Schmeißer/Priller, in diesem Band, S. 31-49, hier S. 42 f.