

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Zwischen Anspruch und Wirklichkeit:
Arbeiten in und für Stiftungen

Rote Seiten: Das Interne Kontrollsystem in der Stiftung

Herausgeber: DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.stiftung-sponsoring.de

Zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Hauptamt in Bürgerstiftungen

Die Finanzierung ist wichtig, aber nicht alles

von Christiane Biedermann (Berlin)

Vorstandssitzung. Die ehrenamtlichen Vorstände ziehen Bilanz. Das Stiftungskapital wächst, die Zahl der operativen Projekte hat sich verdoppelt, und es wurden weitere ehrenamtlich Engagierte gewonnen. Doch in die Freude über das Erreichte mischt sich ein „Aber“. Denn mit dem Erfolg ist der Arbeitsaufwand gestiegen. Die Abrechnung für Projekte, das Ausstellen von Zuwendungsbescheinigungen, die Werbung und Koordination der ehrenamtlich Engagierten – die Vorstandsmitglieder kommen an die Grenzen ihrer Kapazitäten. Und „Es bleibt kaum Zeit für die wichtige inhaltliche und strategische Arbeit“, mahnt ein Vorstand. Die Frage nach einem Hauptamtlichen steht im Raum, an den der Vorstand Aufgaben delegieren könnte. Doch: Wie kann die Bürgerstiftung eine hauptamtliche Stelle finanzieren? Welche Veränderungen gehen damit für die Bürgerstiftung einher? Was bleibt Wunschdenken, und was kann Wirklichkeit werden?

Kurs genommen auf Hauptamtliche

Ohne ehrenamtliches Engagement sind die derzeit über 400 Bürgerstiftungen nicht denkbar. Ihre Stiftungsarbeit ist auf das Engagement von 27.000 Ehrenamtlichen in ihren Gremien, Projekten und Arbeitsgruppen zurückzuführen. Die Gründe sind verschieden, weshalb Bürgerstiftungen einen oder mehrere hauptamtliche Mitarbeiter beschäftigen oder einen solchen Schritt in Betracht ziehen. Neben der gewünschten Entlastung von Vorständen geben die zunehmende Komplexität der Stiftungsarbeit, Professionalität und fachspezifische Qualifikationen, die Sicherstellung von Kontinuität, die Weiterentwicklung von Projekten sowie die Gewinnung und Begleitung von ehrenamtlich Engagierten den Ausschlag. Auch bei Bürgerstiftungen in Regionen, in denen ehrenamtlich Engagierte rar sind oder die Tradition des bürgerschaftlichen Engagements weniger ausgeprägt ist, wird die Frage nach den Möglichkeiten und Wegen zum Hauptamt gestellt.

Dass Hauptamtliche bürgerschaftliches Engagement unterstützen, ist (noch) nicht der Alltag bei Bürgerstiftungen, aber nicht mehr ungewöhnlich: In 70 Bürgerstiftungen arbeiten insgesamt 180 Hauptamtliche. Die meisten dieser Bürgerstiftungen beschäftigen einen (44 Prozent) oder zwei bis vier Hauptamtliche (37 Prozent). Nur fünf Prozent haben ein Team von zehn oder mehr Hauptamtlichen. Vor allem sind Hauptamtliche in der Projektarbeit und in der Büroorganisation/Buchhaltung/Verwaltung tätig. Weiterhin werden von ihnen die Geschäftsführung, Öffentlichkeitsarbeit, das Freiwilligenmanagement, Fundraising und Veranstaltungsmanagement übernommen – also allesamt Bereiche, die mit bestimmten Fachkompetenzen, Qualifikationen, rechtlichen Anforderungen und Verwaltungsaufgaben verbunden sind. In der

Regel handelt es sich um Teilzeitbeschäftigungen unter 15 Stunden pro Woche, gefolgt von Arbeitsverhältnissen zwischen 16 und 34 Stunden pro Woche oder einem fixen Stundensatz im Jahr.

Hauptamtliche: Wie finanzieren?

Die Finanzierung von Hauptamtlichen ist für Bürgerstiftungen eine große Herausforderung. Aktuell gelingt ihnen dies mehrheitlich aus Eigenmitteln (42 Prozent) – aus Stiftungserträgen, Spenden, Einnahmen aus einem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb, Mieten oder Bußgeldern. Weitere finanzielle Unterstützung erhalten Bürgerstiftungen durch private und öffentliche Mittel, mit denen auch Arbeitsstunden mischfinanziert werden, z. B. aus Eigenmitteln sowie Förderungen von Unternehmen und Stiftungen. Kaum verwunderlich ist, dass Hauptamtliche überwiegend in kapitalstarken Bürgerstiftungen arbeiten. Aber auch Bürgerstiftungen in der Anfangsphase und mit einem geringeren Stiftungskapital ist der Weg zum Hauptamt bereits gelungen. Zum Beispiel nahm vor über 20 Jahren die Bürgerstiftung Hannover mit 105.000 D-Mark (etwa 54.000 Euro) ihre Arbeit auf. „Wir hatten von Anfang an den Anspruch, trotz der Geldknappheit auch ein professionelles, hauptamtlich besetztes Büro zu haben“, berichtet die Vorsitzende des Vorstands Dorothea Jäger. Seitdem wird die Stiftungsarbeit konsistent durch Hauptamtliche unterstützt und gemanagt. Die Personalkosten finanzierte die Bürgerstiftung zuerst aus Spenden, mittlerweile aus Erträgen aus dem Stiftungskapital und Spenden. Insgesamt hat die Bürgerstiftung heute ca. 136 Ehrenamtliche und fünf Hauptamtliche, davon eine in Voll- und vier in Teilzeit.

Die Herausforderung der Finanzierung reicht freilich über befristete Arbeitsverhältnisse hinaus. Denn Bürgerstiftungen wollen langfristig hauptamtliche Strukturen finanzieren. „Ehrenamt braucht Hauptamt“, ist Birgit Schäfer, Geschäftsführerin der Hans-Weisser-Stiftung und ehemalige Vorsitzende des Vorstands der Bürgerstiftung Hamburg, überzeugt. „Eine hauptamtliche Begleitstruktur ist wichtig, damit das Ehrenamt gut funktionieren kann und Kontinuität besteht. Auch kleinere Bürgerstiftungen können anstreben, Förderer für Personalkosten zu gewinnen.“

Als problematisch stellt sich heraus, wenn befristete Projektfördermittel auslaufen, weil Förderer neue Projekte bevorzugen, statt in bewährte Lösungsansätze und nachhaltige Strukturen zu investieren. Was langfristige Strukturförderung bewirken kann, zeigen inzwischen einzelne Bürgerstiftungen, wie etwa die Bürgerstiftung Dresden. Die Körber-Stiftung stattete vor 20 Jahren die

erste ostdeutsche Bürgerstiftung mit einem Gründungskapital von 100.000 D-Mark (etwa 51.000 Euro) aus, stellte ihr über Jahre die Räume ihres Dresdner Hauses zur Verfügung und sorgte von Beginn an für die hauptamtliche Geschäftsführung. „Durch diese nachhaltige Unterstützung können wir das Stiftungskapital kontinuierlich aufbauen und Stiftern eine verlässliche Stiftungsverwaltung anbieten“, sagt Winfried Ripp, von 1999 bis 2018 Geschäftsführer, heute Vorstand der Bürgerstiftung Dresden. Die Bürgerstiftung zählt zu den kapitalstärksten Bürgerstiftungen hierzulande. Sie arbeitet mit 13 fest angestellten Mitarbeitern, dazu kommen zwei Honorarkräfte und ca. 20 Ehrenamtliche.

Die Weichen richtig stellen

Die Frage, ob und ab wann eine Bürgerstiftung hauptamtliche beschäftigt, erschöpft sich keineswegs in der Finanzierbarkeit. Vielmehr handelt es sich um strategische Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen für die Organisation Bürgerstiftung. Für sie geht es um Grundsätzliches, nämlich um ihr Selbstverständnis und ihren Charakter. Ziel als auch Wesensmerkmal von Bürgerstiftungen ist es, bürgerschaftliches Engagement zu unterstützen. Ehrenamtliche übernehmen nicht nur einen Großteil der Arbeit, sie legitimieren die Arbeit als Mitmach-Stiftung und sind eine Verbindung zwischen der Stiftung und lokaler Bevölkerung. Bevor also hauptamtliche Strukturen entstehen, sollte intern erarbeitet und geklärt werden, ob und warum die Bürgerstiftung diesen Weg geht und welche Rollen sie Ehren- und Hauptamtlichen zuschreibt. Erfahrungsgemäß sollte die Zusammenarbeit so gestaltet werden, dass Ehren- und Hauptamtliche nicht zueinander in Konkurrenz geraten. Die Bürgerstiftung Braunschweig verfügt über mehrjährige Erfahrungen mit Hauptamtlichen. „Die im Hauptamt entwickelten Kompetenzen kommen der Bürgerstiftung direkt zu Gute, und die Kontinuität der Ansprechperson stellt Stabilität und Vertrauen in die Arbeit der Stiftung sicher“, argumentiert Hans-Herbert Jagla, Vorstandsvorsitzender der Bürgerstiftung Braunschweig. Sie beschäftigt derzeit 10 festangestellte Mitarbeitende, davon fünf in Voll- und fünf in Teilzeit. Rund 350 Ehrenamtliche engagieren sich in den Projekten der Bürgerstiftung.

Vorstand und Hauptamtliche

Über diese grundsätzlichen Fragestellungen hinaus zählt die Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen zu den anspruchsvollsten Aufgaben des ehrenamtlichen Vorstands – es geht um Personalmanagement und eine zielführende Arbeitsteilung zwischen Vorstand und Hauptamtlichen. Die juristische Verantwortung, die Ziele und Strategie einer Bürgerstiftung liegen beim Vorstand, Hauptamtliche zeichnen für bestimmte Bereiche verantwortlich, z. B. die Geschäftsführung für die operative Umsetzung strategischer Leitlinien und Aktivitäten der Bürgerstiftung. Die Verantwortung des Vorstandes sei es, die Aufgabentrennung zwischen strategischer und operativer Ebene zu präzisieren und diese in Stellenbeschreibungen festzuhalten, so Dr. Karsten Timmer, Stif-


tungsberater und langjähriger Vorstand der Bielefelder Bürgerstiftung. Für ehrenamtliche Vorstände geht mit dem Delegieren operativer Aufgaben u. a. einher, hauptamtlichen Handlungsspielräume zu geben und zu respektieren sowie deren Grenzen klar zu definieren.

Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamtlichen

Ehrenamtliches Engagement erfordert häufig einen hohen persönlichen und zeitlichen Einsatz, bestimmte Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen. Dieses Engagement zu unterstützen, zählt zu einer zentralen Aufgabe von Bürgerstiftungen. „Ohne Hauptamtliche wären die Projekte für und mit Ehrenamtlichen nicht möglich. Weder die Werbung um Ehrenamtliche, noch die Beratungs-, Vermittlungs- und Qualifizierungsleistungen“, sagt Doris Elfert, Vorstand der Bürgerstiftung Weimar. Über 60 Ehrenamtliche bringen sich in die Stiftungsarbeit und Projekte ein, bis zu weitere 550 sind an den Freiwilligentagen der Bürgerstiftung aktiv. Und sie beschäftigt fünf Hauptamtliche in Teilzeit.

Bei dem Gros der Bürgerstiftungen sind Vorstandsmitglieder feste Ansprechpartner für Ehrenamtliche. Aus dem Kreis der Hauptamtlichen übernehmen Projektleiter, Geschäftsführer und Freiwilligenmanager Aufgaben des Freiwilligenmanagements. Sie begleiten und koordinieren zwischen 60 und 500 ehrenamtlich Engagierte in einer Bürgerstiftung. Auch wenn die Anzahl der Hauptamtlichen mit diesen Zuständigkeiten noch überschaubar ist, so weisen sie den Weg in die Zukunft. Denn Bürgerstiftungen verzeichnen einen kontinuierlichen Zuwachs an ehrenamtlich Engagierten, während zugleich der Wettbewerb gemeinnütziger Organisationen um ehrenamtlich Engagierte zunimmt.

Fazit

Für Bürgerstiftungen, die stetig wachsen (wollen), kristallisiert sich heraus, dass es auf Dauer hauptamtlicher bedarf. Damit verbunden sind Fragen der Finanzierbarkeit. Aber nicht nur: Die Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamtlichen setzt weitreichende Veränderungsprozesse frei. 

Zum Thema:

Sonnenberg, Gudrun: Hauptamt. Zaubern oder investieren. In: *bürgerAktiv Magazin* 2019, Hg. Stiftung Aktive Bürgerschaft, Berlin 2019, S. 24–27

Stiftung Aktive Bürgerschaft: Report Bürgerstiftungen. Fakten und Trends 2016. Sonderumfrage „Hauptamt“

In Stiftung & Sponsoring

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



Christiane Biedermann, Diplom-Sozialpädagogin und Stiftungsberaterin (DSA), Leiterin Weiterbildung bei der Stiftung Aktive Bürgerschaft. christiane.biedermann@aktive-buergerschaft.de