



Den Staffelstab weitergeben

Gremienachfolge bei Bürgerstiftungen

von Christiane Biedermann (Berlin)

„Freue mich sehr über die Wahl in den Vorstand der #Bürgerstiftung #Neukölln – das werden zwei spannende, interessante und arbeitsreiche Jahre!“, twitterte Thomas Heim am 12.12.2017. Er ist einer von vielen Männern und Frauen, die die Nachfolge im Vorstand oder Stiftungsrat einer Bürgerstiftung in den vergangenen Jahren angetreten haben oder vorhaben, dies zu tun.

Gremienwechsel: Strategische und operative Kernaufgabe

Bürgerstiftungen sind angetreten, sich nachhaltig und dauerhaft in einer Stadt, Gemeinde oder Region zu engagieren. Der Wechsel in den Gremien ist somit eine strategische und operative Kernaufgabe, um die Zukunftsfähigkeit der Stiftungsarbeit sicherzustellen. Mehr als 5.000 Vorstände (Exekutivorgan) und Stiftungsräte (Kontrollorgan) verantworten derzeit ehrenamtlich die Arbeit von über 400 Bürgerstiftungen in Deutschland. Im Schnitt setzen sich die Vorstände aus vier bis fünf Mitgliedern zu-

Mitglieder des Vorstandes der Bürgerstiftung Neukölln im Mai 2017 (v.li.): Friedemann Walther, Vorsitzender, und die Vorstandsmitglieder Bértil Wewer, Jean-Philippe Lavielle, Katharina von Bremen. Hier noch ohne Thomas Heim, der im Dezember 2017 als Vorstandsmitglied dazukam.



sammen, dem Stiftungsrat gehören durchschnittlich zehn Mitglieder an. Die Amtszeiten legen Bürgerstiftungen in ihren Satzungen fest, in der Regel mit einer Dauer von mindestens zwei bis maximal sechs Jahren, wobei Wiederwahlen zulässig sind und sich mitunter vorteilhaft auf die Kontinuität der Stiftungsarbeit auswirken. Die Neubesetzung der Gremien verläuft bislang positiv: Bei den ersten Bürgerstiftungen, die vor 20 Jahren hier zu Lande gegründet wurden, folgte bereits auf die Gründungstifter_innen die zweite oder dritte Vorstands- und Stiftungsratsgeneration. Gleichwohl sucht die Hälfte der Bürgerstiftungen einen oder mehrere Nachfolger_innen für die nächsten Wahlen des Vorstandes und/oder Stiftungsrates. Der Gremienwechsel betrifft besonders jene Bürgerstiftungen, die während des Gründerbooms der Stiftungen vor rund zehn Jahren errichtet wurden (Gründungen von Bürgerstiftungen von 2005 bis 2008: 177), weil Gründungstifter_innen nicht mehr erneut kandidieren (wollen) und ihr Amt an Nachfolger_innen übergeben (möchten), um Jüngeren und neuen Ideen Platz zu machen. Nach acht, zwölf Jahren aktiver Gremienarbeit möchten sie den Staffelstab an neue Vorstände und Stiftungsräte weitergeben. Aber auch bei anderen Bürgerstiftungen steht die Nachfolge in den kommenden Jahren an, zum einen aus Altersgründen: 43 % der Vorstände, 58 % der Stiftungsräte sind über 61 Jahre alt, zum anderen aufgrund der Dauer: Die heutigen Gremienmitglieder sind durchschnittlich bereits seit sechs Jahren als Vorstand oder Stiftungsrat aktiv.

Neubesetzung wird durch verschiedene Faktoren erschwert

Dabei machen Entwicklungen und Trends, die das Gros gemeinnütziger Organisationen erreichen, auch nicht vor Bürgerstiftungen halt. Laut einer Organisationsbefragung wird es schwieriger, ehrenamtliche Leitungs- und Aufsichtsfunktionen zu besetzen. 85 % der Vereine und immerhin 42 % der Stiftungen machen diese Erfahrung. Dieser Befund korrespondiert mit dem Deutschen Freiwilligensurvey, der zu dem Ergebnis kommt, dass seit 1999 immer weniger Engagierte eine Leitungs- und Vorstandsfunktion innehaben (1999: 38,2 %; 2014: 27,5 %). Der eng getaktete Alltag lässt vielen Menschen zu wenig Zeit für ein ehrenamtliches Engagement. Zeitmangel, aus beruflichen oder privaten Gründen, ist der häufigste Grund (bei mindestens einem Drittel), weshalb potenzielle Kandidat_innen die Anfrage der Gremienarbeit bei einer Bürgerstiftung abgelehnt haben. Die seit Jahren zunehmende Zahl gemeinnütziger Organisationen verschärft den Wett-

bewerb gemeinnütziger Organisationen um Ehrenamtliche mit Leadership-Qualitäten noch zusätzlich. Weil sie bereits anderweitig ehrenamtlich in einem Verein oder einer Initiative engagiert waren, lehnten 20% der für den Vorstand oder Stiftungsrat angefragten Personen die Gremienarbeit bei einer Bürgerstiftung ab. Besonders schwer ist der Gremienwechsel für Bürgerstiftungen in Regionen, in denen Ehrenamtliche ohnehin rar sind: Bspw. in ländlichen Regionen, wo die jüngeren Menschen in die Stadt ziehen oder dort, wo die Tradition des bürgerschaftlichen Engagements geringer ausgeprägt ist.

Wie Bürgerstiftungen neue Gremienmitglieder gewinnen

Von Bürgerstiftungen fühlen sich Menschen angezogen, bei denen das eigene aktive Handeln und der gesellschaftliche Gestaltungswille im Vordergrund stehen. Die Anforderungen des Amtes oder damit verbundene Haftungsrisiken sind fast nie ein Hinderungsgrund für potenzielle Nachfolger_innen. Mehr als ein Drittel der Bürgerstiftungen berichtet, dass bisher alle angefragten Personen das Amt übernommen haben. Der Nachfolgesuche nehmen sich die Vorsitzenden an und binden weitere Gremienmitglieder und Geschäftsführungen ein. Gut bei jeder zehnten Bürgerstiftung sind auch die noch amtierenden Vorstände und Stiftungsräte an der Suche nach ihren Nachfolger_innen beteiligt.

Gremienmitglieder sprechen überwiegend Menschen aus dem beruflichen oder privaten Umfeld oder aufgrund ihrer Tätigkeit, Kompetenz und Reputation an. Auch werden Personen aus dem engeren Kreis der Bürgerstiftung angefragt: Mitglieder des Vorstandes für das Aufsichtsorgan und umgekehrt, Mitglieder der Stifternversammlung und des Freundeskreises. Somit bestätigt sich auf den ersten Blick die bestehende Kritik an Bürgerstiftungen, tendenziell durch „Angehörige sozialer Eliten“ vertreten zu sein, wie bereits Sandberg 2013 bemerkte. Während die Diversifizierung der Gremien aus vielen Gründen, nicht zuletzt zugunsten der für Bürgerstiftungen selbst wichtigen stärkeren Verankerung in der breiten Bevölkerung, notwendig ist, gilt es, die bestehenden Anforderungen an die Kompetenzen der Gremien nicht zu unterschätzen. Dennoch besteht hinsichtlich der Öffnung der Bürgerstiftungen noch Potenzial. Männer sind in den Gremien der Bürgerstiftungen deutlich stärker vertreten (72%) als Frauen (28%). Auch spiegeln sich verschiedene Altersstufen und die Vielfalt der lokalen Bevölkerung (noch) wenig in den Gremien der Bürgerstiftung wider, was den Kreis an potenziellen Interessenten für die Leitungsaufgaben erweitern könnte. Denn die Bürgerstiftung würde von einer breiteren Schicht der Gesellschaft als attraktiv wahrgenommen werden.

Der Nachfolgefrage begegnen Bürgerstiftungen verschieden. Bürgerstiftungen lassen die Amtszeiten von einzelnen Vorstands- und Stiftungsratsmitgliedern jeweils unterschiedlich enden. Damit sind nicht die gesamten Gremien oder auf einmal mehrere Mitglieder vom Wechsel betroffen. „Generationenumbrüche“ werden laut Timmer vermieden. Dem abnehmenden Bedürfnis, sich langfristig oder auf Lebenszeit zu engagieren, begegnen Bürgerstiftungen, indem sie Amtszeiten und die Wiederwahl begrenzen, z. B. darf bei manch einer Bürgerstiftung die Amtszeit

insg. nicht mehr als acht oder neun aufeinander folgende Jahre betragen. Schon heute nehmen die Gremien untereinander eine Ressort- oder Aufgabenverteilung vor, um die Anforderungen auf mehrere Schultern zu verteilen. Etliche Bürgerstiftungen wollen ihre Gremien, sowohl den Vorstand, als auch den Stiftungsrat, vergrößern. Ehrenamtliche Gremienmitglieder sind für die Bürgerstiftungen unverzichtbar. Mit komplexeren Anforderungen an dieses Ehrenamt erwarten einige potenzielle Kandidat_innen Unterstützung. Mehrere Bürgerstiftungen entlasten ihre Gremien daher, indem sie Hauptamtliche beschäftigen, z. B. als Geschäftsführung. Freilich setzt dies die dafür notwendigen finanziellen Ressourcen voraus.

Bei der Bürgerstiftung Neukölln, die 2004 mit knapp 71.000 € gegründet wurde und mittlerweile ein Stiftungsvermögen von 260.000 € aufgebaut hat, wurde die Nachfolgesuche strategisch angegangen. Sie setzt erfolgreich auf die Ansprache von Zugezogenen, Familien, berufstätigen Frauen und Männern, die sich in dem Berliner Bezirk ansiedeln. Und, sie baut geeignete Ehrenamtliche aus den Projekten für die Vorstandsarbeit auf.

Kurz & knapp

Die Gremienachfolge steht bei jeder Bürgerstiftung irgendwann an. Aktive und geeignete Gremienmitglieder zu gewinnen, zählt zu den wichtigen strategischen und operativen Kernaufgaben einer jeden Bürgerstiftungen, damit sie auch auf lange Sicht vor Ort wirken kann. ■

Zum Thema

Hagen, Christine / Simonson, Julia: Inhaltliche Ausgestaltung und Leitungsfunktionen im freiwilligen Engagement, in: Deutscher Freilligensurvey, 2014

Hartwig, Andreas: Vielfalt tut gut. Warum es sich lohnt, Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen in die Gremienarbeit einzubinden, in: Die Stiftungswelt, 04-2016, S. 24 – 25

Priller, Eckehard / 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, WZB Discussion Paper SP IV 2012-402, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2013

Sandberg, Berit: Wie viel „Bürger“ ist in Bürgerstiftungen drin?, in: Nährlich, Stefan / Hellmann, Bernadette (Hrsg.): Diskurs Bürgerstiftungen, Berlin: Aktive Bürgerschaft, 2013, S. 138 – 139

Stiftung Aktive Bürgerschaft, Report Bürgerstiftungen: Fakten und Trends 2016 und 2017 [kostenfrei abrufbar unter www.aktive-buerger-schaft.de/reportbuergerstiftungen, abgerufen am 19.4.2018]

Timmer, Karsten: Die Weichen richtig stellen. 15 Praxistipps zur Gestaltung und Besetzung v. Stiftungsgremien, in: Die Stiftungswelt, 04-2016, S. 18 – 19

In Stiftung & Sponsoring

Biedermann, Christiane / Polteraue, Judith: Gestaltungswille und Gremienkompetenz. Gremienmitglieder in Bürgerstiftungen, S&S 5.2017, S. 32 – 33, www.susdigital.de/SuS.05.2017.032

Nährlich, Stefan: Die Plattform CampusAktiv. Digitale Unterstützung für Bürgerstiftungen, S&S 2.2018, S. 18 – 19, www.susdigital.de/SuS.02.2018.018



Christiane Biedermann, Diplom-Sozialpädagogin und Stiftungsberaterin (DSA), leitet das Programm Bürgerstiftungen bei der Stiftung Aktive Bürgerschaft. christiane.biedermann@aktive-buerger-schaft.de