

Nachfolger gesucht! – Gestaltungsoptionen zur Sicherung der Handlungsfähigkeit einer gemeinnützigen Körperschaft

„Droht im Stiftungswesen eine Führungskrise?“, „Nachfolge im Stiftungsvorstand“¹, „Organisationen mit Nachfolgeplanung leben länger“ – So sind Studien und Veröffentlichungen betitelt, die sich mit einer Problematik befassen, die den Bereich gemeinnützigen Handelns vor zunehmend größere Herausforderungen stellt. In diesem an vielen Stellen nach wie vor von ehrenamtlichem Handeln dominierten Umfeld findet ein Generationswechsel statt, der viele Organisationen in die Krise führen kann.

Verschiedene Untersuchungen, ein Ergebnis: Organisationen des Dritten Sektors, ob als Verein, Stiftung, GmbH oder Genossenschaft verfasst, haben Nachfolgeprobleme bei der Besetzung ihrer ehrenamtlichen Führungspositionen. Neben kurzfristigen Engpässen im Falle eines plötzlichen Ausscheidens einer Leitungsperson bleiben vakante Stellen oft dauerhaft unbesetzt – ein Zustand, der sich in den kommenden Jahren nach verschärfen wird!

Als Folge demographischer Entwicklungen, veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und individueller Haltungen wird auch der Nonprofit-Bereich Schwierigkeiten haben, sich im Wettbewerb um engagierte und qualifizierte Führungskräfte zu behaupten, seien sie ehren- oder hauptamtlich tätig. Insofern müssen gemeinnützige Organisationen rechtzeitig Ausschau nach potenziellen Nachfolgern für ihre Führungs- und Leitungsgremien halten und diese frühzeitig an sich binden. Personalpolitik und -management ist eine strategische Aufgabe für Organisationen des Dritten Sektors, um der „Besetzungsfalle“ zu entgehen. Ein großer Teil gemeinnütziger Organisationen wird durch ehrenamtliches Personal geführt. Daher stehen im Folgenden die Anforderungen an die Besetzung ehren-

amtlicher Leitungspositionen im Vordergrund.

Strukturelle Komponenten des Nachfolgeproblems

Viele Probleme in der Praxis sind hausgemacht, denn trotz der offensichtlichen Herausforderungen befassen sich nur wenige Organisationen systematisch mit der Nachfolge in ihren Leitungspositionen. So finden nur selten strategische Überlegungen zur Vorbereitung bzw. eine bewusste Gestaltung des Rekrutierungsprozesses statt. Die wenigsten Organisationen verfügen über einen konkreten Handlungsplan für anstehende Wechsel oder Anforderungsprofile für die verschiedenen Leitungsstellen. Potenzielle Nachfolger werden selten langfristig auf mögliche Führungspositionen vorbereitet. Nachwuchsarbeit ist in vielen Organisationen ein Fremdwort.

Scheidet ein Mitglied des Leitungsgremiums aus, sind nicht selten hektische Ad-hoc-Maßnahmen die unausweichliche Folge. Ein solches wenig planvolles und oft unkoordiniertes Vorgehen schließt zwar eine Neubesetzung der vakanten Stelle nicht aus; sie ist mit Blick auf notwendige persönliche Anforderungen sowie fachliche Kompetenzen des Kandidaten jedoch selten optimal. Da Gremienmitglieder in Vereinen und noch stärker in Stiftungen ihr Amt zumeist über mehrere Jahre bekleiden, werden durch Passivität in der Personalplanung und -gewinnung nicht nur erhebliche strategische Entwicklungsmöglichkeiten im Sinne eines aktiven Gremienmanagements vergeben, sondern bisweilen auch neue und lang anhaltende Probleme geschaffen. Ist eine Stelle nicht richtig oder gar nicht besetzt, kann dies zu einer mitunter jahrelangen Beeinträchtigung der Handlungsfähigkeit bis

¹ Neu erschienen: Nachfolge im Stiftungsvorstand. Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement, hrsg. von Berit Sandberg, Essen (Stiftung & Sponsoring) 2013 (276 S.) 39,90 € (ISBN 978-3-9812114-1-2). Dieser Beitrag gibt einige Ergebnisse des Bandes wieder.

hin zur Existenzbedrohung der Organisation führen. Das größte Problem bei der Rekrutierung (geeigneter) Nachfolger weisen dabei Organisationen mittlerer Größe mit ehrenamtlichen Führungsgremien auf. Diese „Organisationen im Übergang“ sind oft bereits zu groß und der Arbeitsaufwand zu umfangreich, um sich allein auf Freiwillige stützen zu können. Gleichzeitig sind sie aber zu klein bzw. ist ihre Finanzkraft zu gering, um Hauptamtlichen eine auskömmliche Vergütung² bieten zu können.

Lösungsansätze durch Organisationsgestaltung

Nur wenn sich die verantwortlichen Stellen frühzeitig mit der Nachfolge in Führungs- und Leitungsgremien befassen, können Besetzungslücken verhindert werden. Eine frühzeitige Berücksichtigung meint dabei zum einen die aktive, mit genügend zeitlichem Vorlauf eingeleitete Suche. Zum anderen sollten schon in der Gründungsphase verschiedene (Krisen-)Szenarien durchdacht und durch entsprechende Regelungen z. B. in der Vereins- oder Stiftungssatzung berücksichtigt werden. Auf die Notbestellung von Vorstandsmitgliedern nach den §§ 89, 29 BGB sollten es Verein oder Stiftung nicht ankommen lassen.

Um das Risiko eines Komplettausfalls zu minimieren, bietet es sich an, ein mehrköpfiges Führungsgremium einzurichten. Als Richtgröße für handlungsfähige Organe werden meist drei bis fünf Mitglieder angegeben. Um die Handlungsfähigkeit aufrecht zu halten, sollte in der Satzung festgelegt sein, dass nach Ablauf der Amtszeit oder Amtsniederlegung eines Mitglieds die übrigen Gremienmitglieder rechtswirksam die Geschäfte bis zur Neubesetzung der Stelle fortführen. Berufungsperioden, Amtszeit- und/oder Altersbeschränkungen schaffen

Verbindlichkeiten und können helfen, die Verantwortlichen regelmäßig mit dem Nachfolgethema zu konfrontieren und so den konkreten Planungsprozess zu erleichtern. Üblicherweise werden Amtszeiten auf drei bis sechs Jahre begrenzt, zugleich aber oft die Möglichkeit der Wiederwahl eingeräumt.

Eine Begrenzung auf zwei oder drei Amtsperioden ist sinnvoll, um eine „natürliche“ Verjüngung zu ermöglichen und Wünschen nach Veränderungen zu entsprechen. Hierbei sollte darauf geachtet werden, plötzliche „Generationsumbrüche“ zu vermeiden. Durch einen Berufungsmechanismus, der sich auf einzelne Mitglieder und nicht das ganze Gremium bezieht, kann das Risiko vermindert werden, dass alle Mitglieder auf einmal ausscheiden und so ein kompletter Neuanfang mit den entsprechenden Wissensverlusten notwendig wird. Weiterhin macht es Sinn, die freiwillige Niederlegung eines Amtes an die Bedingung zu knüpfen, diesen Entschluss frühzeitig (z. B. mindestens ein halbes Jahr vor Austritt) mitzuteilen.

Stifter und Gründungsmitglieder von Vereinen sollten bei der Satzungsgestaltung über die Möglichkeit nachdenken, eine Vergütungsmöglichkeit für die nach der gesetzlichen Regel grundsätzlich ehrenamtlich tätigen Vereins- und Stiftungsvorstände vorzusehen. Dies eröffnet Chancen bei der Besetzung vakanter Stellen. Selbstverständlich ist zu beachten, dass entsprechende Zahlungen stets unter Berücksichtigung der finanziellen Situation der Organisation und in einem angemessenen Verhältnis der Personalkosten zu den Aufwendungen für die Zweckverwirklichung zu gestalten sind.

Ist das Leitungsgremium mit mehreren Personen besetzt, ist eine Bildung von Ressorts und eine damit verbundene Aufteilung der Verantwortlichkeiten sinnvoll. Diese sollten genau beschrieben werden. Hierfür bieten sich Geschäftsordnungen an, die die Satzungsvorgabe auf die aktuellen

² Zu den Ergebnissen einer ersten speziellen Vergütungsstudie vgl. Berit Sandberg / Christoph Mecking: Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen, 2008.

Aktueller Fachbeitrag

Verhältnisse hin übersetzen. Damit verbundene Anforderungs- und Stellenprofile ermöglichen wiederum eine gezielte Ansprache von Kandidaten. Begrenzte und konkret benannte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche erlauben zudem dem potenziellen Nachfolger, bewusst zu entscheiden, ob er sich den Anforderungen gewachsen fühlt und wohin er sich entwickeln kann. Darüber hinaus dürfte die Eingrenzung der Haftungsrisiken durch eine Verantwortungsteilung eine denkbare Zugangsbarriere abbauen. Eine zusätzliche Entlastung für ehrenamtliche Führungskräfte kann die Einsetzung einer hauptamtlichen Geschäftsführung bringen.

Darüber hinaus sollten aber auch konkrete Regelungen für den Krisenfall vorgesehen und so die Handlungsfähigkeit der Organisation kurz- bis mittelfristig abgesichert werden. Denkbar sind hier z. B. die Übertragung von Vertretungsrechten an ein zweites Organ oder die Errichtung eines Krisenbeirats. Zusätzlich kann ein Notfallplan die festgelegten Regelungen spezifizieren.

Trotz aller Sorgfalt wird es nicht möglich sein, alle Eventualitäten zu berücksichtigen. Insofern sind eine laufende Beobachtung und nachträgliche Änderungen anzuraten, um ggf. die entsprechenden Regelungsdefizite zu beheben. Korrekturen können dabei auch zur Reduzierung des Aufwands der Gremienarbeit vorgesehen werden oder zur Erhöhung der Attraktivität der Organisation bzw. Stelle. So kann es Sinn machen, eine überhöhte Personenzahl in Gremien zurückzuführen oder den übertragenen Aufgabenkreis reizvoller zu gestalten.

Aktive Prozessgestaltung

Vorausschauend konzipierte Nachfolgeregelungen sind zwar eine wichtige Grundlage für die praktische Gestaltung der Nachfolge, vor der Krise schützen sie allein jedoch nicht. Vielmehr müssen Führungswechsel regelmä-

Big Teil der strategischen und operativen Planung sein.

Im Sinne einer bewussten Gremienentwicklung sollte kontinuierlich ermittelt werden, welche Stärken und Schwächen das amtierende Gremium kennzeichnen und welche Kompetenzen ein Nachfolger haben sollte, um die Führungsebene mit Blick auf ihr Soll-Profil – gegenwärtig und in Zukunft – sinnvoll zu ergänzen (Personalbedarfsplanung). So kann die Leistungsfähigkeit des Leitungsgremiums und damit auch die Qualität der Organisationsarbeit gezielt erhöht werden. Eckpunkte solcher Stellen- bzw. Anforderungsprofile können bereits in der Satzung oder einer Geschäftsordnung formuliert werden.

Ein denkbarer Ansatz ist, dass Führungspersönlichkeiten bereits bei Amtsantritt einen Nachfolger, der seine Bereitschaft zur Amtsübernahme zuvor ausdrücklich erklärt hat, benennen bzw. eine Liste mit potenziellen Nachfolgern erstellen. Zu einem strategischen Gremienmanagement gehört weiterhin, auch ohne akuten Handlungsdruck regelmäßig nach potenziellen Kandidaten Ausschau zu halten, diese kennen zu lernen und vielversprechende Interessenten frühzeitig, z. B. durch Angebote des freiwilligen Engagements, über Praktika oder Mentoring-Programme, an die Organisation zu binden.

Auf der operativen Ebene sollte ein verbindlicher Nachfolgeplan erstellt werden, der entsprechende Maßnahmen sowie zeitliche Vorgaben schriftlich fixiert. Dabei ist es ratsam, sich mindestens zwei Jahre vor einem Austrittstermin gezielt mit der Nachfolge zu beschäftigen.

Bei der Suche nach Nachfolgern für ausscheidende Führungspersönlichkeiten bieten sich schließlich unterschiedliche Vorgehensweisen an. Informelle Wege über persönliche Beziehungen bzw. das Organisationsnetzwerk sind sicherlich am wenigsten zeit- und kostenintensiv. Allerdings kann eine intransparente Rekrutierung erhebli-

che Folgekosten für die Organisation nach sich ziehen. Mitunter setzen sich so Kumpanei und Mittelmaß durch. Stellen öffentlich, z. B. über Stellenanzeigen in Printmedien, Freiwilligenagenturen oder Social Media, anzubieten, erweitert den Kandidaten-Pool um ein Vielfaches, macht aber auch erhebliche Mühen in der Auswahl. Aufgrund des damit verbundenen höheren zeitlichen Aufwands und zunehmender Kosten kann es sich anbieten, sich durch einen externen, spezialisierten Personalberater unterstützen oder gleich den Markt durch ihn sondieren zu lassen. Wichtig ist, dass Organisationen im Kontakt mit potenziellen Nachfolgern verstehen, dass nicht nur die Bewerber in der Pflicht stehen, die Erwartungen der Organisation zu erfüllen. Oftmals wird verdrängt, dass sich zuvor auch die Organisation den Kandidaten attraktiv präsentieren muss. Das geht nur, wenn sie ihre Arbeit, Werte und Vorstellungen auch im Hinblick auf die Personalgewinnung offen kommuniziert, sich hierbei in einer Bewerberposition um kompetente Führungspersönlichkeiten sieht und entsprechend verhält.

Fazit

Leistungsbereite und kompetente Führungspersönlichkeiten, die die Potenziale der Organisation und ihrer Zwecksetzung durch Engagement und die richtigen Entscheidungen umsetzen, sind der Schlüssel zum Erfolg einer jeden Organisation. Insofern bedarf die Besetzung von Führungs- und Leitungspositionen besonderer Aufmerksamkeit. Eine stimmige Personalentwicklungsstrategie sowie ein proaktiver Umgang mit dem Nachfolgethema als Teil einer nachhaltigen und effizienten Unternehmensführung sind dabei unabdingbar.

Bei kleineren und mittleren, rein oder zum großen Teil ehrenamtlich geführten Organisationen wird es zukünftig darauf ankommen, durch eine interessante und befriedi-

gende Positionierung und Aufgabengestaltung Mitstreiter zu gewinnen, die aufgrund ihrer letztlich idealistischen, intrinsischen Motivation bereit sind, sich unentgeltlich oder gegen Aufwandsentschädigung im Rahmen der steuerlich absetzbaren sog. Ehrenamtspauschale einzubringen. Immaterielle Anreize, wie ein zusätzlicher Kompetenzerwerb, die Erweiterung des Erfahrungshorizonts oder einfach Geselligkeit, können die Motivation zusätzlich erhöhen. Gerade bei wachsenden Organisationen liegt es in der Verantwortung der Gremien, notwendige Mittel für eine auch in Zukunft nachhaltige personelle Stabilität bereitzustellen. Das Spektrum der Maßnahmen reicht hier von einer externen Personalberatung bis zur Umgestaltung der Programmarbeit in einer Weise, dass sie attraktiv für ehrenamtlich Tätige bleibt und von ihnen bewältigt werden kann.

Bei größeren Organisationen stehen ein professionelles, oft durch externen Sachverstand gestärktes Personalmanagement, eine den Anforderungen angemessene Vergütung oder die Entlastung der ehrenamtlichen Vorstände z. B. durch eine hauptamtliche Geschäftsführung im Vordergrund. Auch hier sollten zusätzliche immaterielle Anreize die im Vergleich zu anderen Branchen niedrigere Bezahlung ergänzen.

Die bewusste und planvolle Gestaltung der Nachfolge in Führungspositionen ist mitunter aufwendig und langwierig. Nichtsdestotrotz ist sie notwendig, will eine Organisation dauerhaft handlungsfähig bleiben und ihre Zwecke bestmöglich realisieren. Hierfür stehen ihnen vielfältige Gestaltungsoptionen zur Verfügung – sie müssen sie nur nutzen.

Autor: Dr. Christoph Mecking, Rechtsanwalt, geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung, Kontakt: mecking@stiftungsberatung.de, Tel 030.26393-760.