

05.22

25 Jahre Stiftung & Sponsoring

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Engagement: Was Sport bewegen kann

Rote Seiten: Mehr in der Gesellschaft bewegen. Stiftungen und Sport

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

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Leaders for Tomorrow

Gute Führung wird in der Zivilgesellschaft zum Thema

von Christian Osterhaus (Bonn)

Neben Politikern und Politikerinnen sowie Wirtschaftsbossen gehören Fußballtrainer (von Männermannschaften) zu den bekanntesten Führungspersönlichkeiten weltweit. Barack Obama und Elon Musk treten (hochbezahlt!) als Leadership-Experten auf – und selbstverständlich lauscht man Jürgen Klopp beim „Leadership Talk“ der DFB-Akademie. Der Profisport setzt Maßstäbe für (angeblich) gute Führung. „Leadership“ ist Mainstream-Thema – aber auch bei Stiftungen und Vereinen der Zivilgesellschaft?

Bis vor Kurzem war die Antwort ein klares „Nein“. Gibt es in unseren Reihen grandiose Führungs-Vorbilder? Sicherlich! Aber die gedeihen eher im Stillen. Stattdessen wird über die schlechten Chefs (meist männlich) getratscht. Aber nur hinter vorgehaltener Hand und intern, denn man gehört ja – gemeinnützig und steuerbefreit – zu den „Guten“. Die Risiken für das Image sind ganz erheblich, wenn interne Konflikte öffentlich werden. Es ist nicht weit bis zum „Skandal“, wenn ein „Gutmensch“ öffentlich kritisiert oder sogar vom Sockel gestürzt wird.

In einem solchen Klima gedeihen Tabus, ein offener, konstruktiver Diskurs über Führungsqualitäten hat es da schwer – im Amateur-Vereinsport genauso wie bei Vereinen und Stiftungen allgemein. Doch das ändert sich gerade...

Stiftungsführung wird anspruchsvoller

Die Ansprüche der Gesellschaft, ob nun von Mitgliedern, Spendern oder öffentlichen Förderern, an die Vereins- und Stiftungsführung steigen. Ebenso wie die Erwartungen und Ansprüche der jüngeren Mitarbeitenden. Zudem machen die enormen gesellschaftlichen Veränderungen wie Klimawandel, Pandemie, Digitalisierung und Krieg mit all ihren Folgen Druck auf die Organisationen. Früher war Engagement Ehrensache, ein Arbeitsplatz für den „guten Zweck“ ein Privileg. Das ändert sich: Weder Ehren- noch Hauptamtliche geben sich mit der herkömmlichen Führung mehr zufrieden. Sie gehen bzw. bleiben schlicht weg. Es ist also höchste Zeit für eine Professionalisierung der Führung in zivilgesellschaftlichen Organisationen! Und zwar auf allen Ebenen – von der Teamleitung über die Geschäftsführung bis zu den ehrenamtlichen Vorständen oder Aufsichtsräten.

Was ist „gute Führung“ in der Zivilgesellschaft?

Allerdings ist eine Professionalisierung, die angepasst ist an die Bedürfnisse unserer Vereins- und Stiftungswelt – zumindest teilweise – ganz anders als das, was Obama, Musk oder Klopp uns vorleben wollen oder Wirtschaftsberater pro bono gern auch Vereinen anbieten. Einige der großen NGOs haben schon länger Führungsleitbilder und interne Fortbildungen entwickelt. Manche ermöglichen inzwischen sogar Coachings. Aber das sind Wenige und nicht immer garantiert das auch gute Ergebnisse. Denn: Was ist

„gute“ Führung? Ein allgemein anerkanntes Führungsideal diskutiert die Zivilgesellschaft jedenfalls noch nicht. Wichtig ist daher – und dringend nötig –, dass ein Diskurs darüber beginnt, was „gute“ Führung dieser Organisationen eigentlich ist. Und ob man diese lernen kann.

Führung durch Amateure?

Bislang setzen Vereins- und Stiftungsgremien meist auf erfolgreiche Fachkräfte aus dem „eigenen Stall“, wenn sie Führungspositionen besetzen, und dann sollen die mal machen, als wenn sie automatisch Führungs-Naturtalente wären – kein Gedanke daran, sie für die Führungsverantwortung zu qualifizieren und fortzubilden. Als Fundraiser, Projektreferent oder Controller werden geschulte, qualifizierte Experten und Expertinnen gesucht, aber ausgerechnet für Führungsaufgaben reicht der „Amateur“-Status?

Oder man geht das Risiko ein, eine externe Führungskraft zu rekrutieren. Risiko? Ja klar! Denn wo bzw. wie hat diese das Führen gelernt? Höchstwahrscheinlich auch als „Naturtalent“. Oder eine Führungskraft aus der Wirtschaft wird eingestellt. Noch mehr Risiko! Denn diese hat „Führen“ vielleicht tatsächlich gelernt – nur: Passt dieser Führungsstil mit ihren Erfahrungen auch in den Verein? Eine NGO zu führen ist i.d.R. komplexer und damit anspruchsvoller als ein ähnlich großes Unternehmen. Viele solcher „Experimente“ sind schon gescheitert – mit hohen menschlichen und materiellen Kosten. Ein Grund dafür ist, dass diese externen Führungskräfte beim Übergang in unseren Sektor selten intensiv begleitet und „inkulturiert“ werden.

Schlechte Führung – ein Kostenfaktor

Apropos „Kosten“: Viele Vereine sind notorisch unterfinanziert. Das knappe Geld für Fortbildungen oder Coachings von Führungskräften auszugeben scheint daher vielen Verantwortlichen fast obszön. Dabei ist nicht-gute Führung vermutlich ein enormer Kostenfaktor in Stiftungen und Vereinen. Beides zusammengenommen ist dementsprechend das größte Problem vieler Organisationen. Umso bedeutsamer wird es, dass endlich ein Diskurs darüber beginnt, was „Gute Führung“ in der Zivilgesellschaft eigentlich ist – und wie produktiv und ertragreich sie sein kann.

Dafür braucht es zunächst Klarheit: Was eigentlich ist „Führung“? I. d. R. sprechen wir von Führung – und meinen „Management“. Die allermeisten unserer hauptamtlichen Führungskräfte investieren den Löwenanteil ihrer Zeit in operative Tätigkeiten. Selbstverständlich müssen die internen Prozesse funktionieren, wir brauchen ein ordentliches Personalmanagement und die Zahlen sollen „stimmen“ etc. Führungskräfte werden allerdings oft vom managen völlig absorbiert. Doch je größer ihr Verantwortungsbereich und je zentraler ihre Führungsrolle, desto mehr müssen sie sich von Managementaufgaben befreien (können), sonst gehen sie – und mit ihnen ihre Organisation – unter.



In einer „Internationalen Pressekonferenz“ präsentieren sich die Teilnehmenden als Leader of Tomorrow.

Denn unsere Vereine und Stiftungen leben in erster Linie von Werten und Visionen, von Zielen und deren Umsetzung und davon dass wir gesellschaftliche Probleme lösen und den Traum von einer besseren Welt ein kleines Stück realisieren. Können Manager-Typen das ausstrahlen?

Leadership ist eine Profession

Ein solcher Diskurs kann nicht nur intellektuell erfolgen. Im Gegenteil: Es muss ganz konkret werden. Führungskräfte sollten realisieren, dass „Führen“ ihr eigentlicher Beruf ist, dass sie dies als ihre (neue) Profession anerkennen und konsequent erlernen müssen – tagtäglich. Dieses Lernen beginnt bei ihnen ganz persönlich, denn sie sollten sich erst einmal in ihrer Funktion als Führungsperson wahrnehmen und beginnen sich – ggf. mit externer Unterstützung – selbstkritisch zu reflektieren.

Ausgerüstet mit Bewusstsein über die eigene Rolle fokussieren sich Leader auf die Führung ihrer Organisation. Dazu benötigen sie Know-how wie Managementwissen. Grundlegend aber ist, dass sie „Sinn“ stiften, Orientierung geben, Vision und Mission in Strategien und Organisationsentwicklung umsetzen. So revitalisieren sie die Relevanz ihrer Stiftung, ihrer Bewegung für die Gesellschaft sowie dienen und nutzen ihrer Community, für die und in der sie wirken.

Neue Angebote

Um sich mit Leadership auseinander zu setzen, braucht es Zeit und Raum. Und erfreulicherweise gibt es neuerdings Angebote, die das bieten:

- Die Stiftung Leaders of Tomorrow mit ihrem einjährigen Entwicklungsprogramm für Führungskräfte ist gerade erfolgreich gestartet,
- der Verein Fair Share of Women Leaders fokussiert sich mit seinem Women Leadership Lab auf Diversität,
- das Transformational Leadership Training will die gesellschaftliche Wirkung stärken und
- der Deutsche Fundraising Verband hat eine Fachgruppe „Leadership“ gegründet und im September einen Fachtag Leadership veranstaltet.

Auch erste Veröffentlichungen und virtuelle Lernformate mit praktischen Tipps für NGOs kommen auf den Markt – in Ergänzung zu einem fast unüberschaubaren Angebot an Büchern, Artikeln und Diskursen insbesondere aus dem anglo-amerikanischen Raum.

Kurz & knapp

Diese neue Angebotsvielfalt ist Ausdruck dessen, dass sich Netzwerke von und mit Führungskräften entwickeln – alles Anzeichen dafür, dass auch in der Zivilgesellschaft ein Diskurs über Leadership und eine Bewegung für „Gute Führung“ beginnt, die traditionelles Führen „aus dem Bauch“ durch Bewusstsein, Wissen und Austausch zu „Leadership“ professionalisiert. ■

Zum Thema

emcra et. al.: Include – Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Praxishandbuch für Leader und alle, die es werden wollen, 2022

Im Internet:

Leaders of Tomorrow, de.leaders.ngo
Women Leadership Lab, www.fairsharewl.org/de
Transformational Leadership Training, transformationalchange.de
Deutscher Fundraising Verband – Fachgruppe Leadership, www.dfrv.de/arbeitsgruppen/fachgruppen/leadership

In Stiftung & Sponsoring

Langen, Claudia / Alberg-Seberich, Michael: Das Fortbildungsparadox: Nah am Sektor, aber doch jenseits seiner Grenzen. Welche Art Fortbildung wünschen sich Führungskräfte in Stiftungen?, S&S 5/2020, S. 18 – 20, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2020.05.09

Hillmer, Hans-Jürgen: Sinn geben, Nachhaltigkeit sichern. Wie Non-Profit-Organisationen mit neuen Anforderungen umgehen, S&S 1/2022, S. 22 – 23, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2022.01.11



Christian Osterhaus ist selbständiger Berater für Führungskräfte und Geschäftsführender Gesellschafter der Stiftung Leaders of Tomorrow. Er ist Mitgründer und Beirat des Deutschen Fundraising Verbandes. Christian-Osterhaus.de
Christian.Osterhaus@web.de