

# **Irgendwie geht's immer weiter**

## Führung im Non-Profit-Sektor

---

Umfrage unter Geschäftsführer:innen und Vorständ:innen  
von gemeinnützigen Organisationen

# Führung unter Druck

Wir sprechen viel über den Druck, der aktuell auf zivilgesellschaftlichen Organisationen lastet. Doch **wir fragen kaum danach, wie es denjenigen geht, die am Ende die Last auf ihren Schultern tragen** und Verantwortung übernommen haben – Geschäftsführer:innen und Vorständ:innen im gemeinnützigen Sektor.

Mit der Umfrage der Stiftung Bürgermut liegen **erstmalig Daten und Zahlen zur Situation von Führungskräften** in Stiftungen, Vereinen und gemeinnützigen Organisationen vor. Die Umfrage ist keinesfalls repräsentativ und beruht nicht auf wissenschaftlichen Kriterien. Dennoch zeichnet sie ein klares Bild: Geschäftsführer:innen und Vorständ:innen von kleinen und mittleren Organisationen sind **hoch motiviert, doch strukturell stark belastet**. Durch die politische und wirtschaftliche Situation, aber auch die technologische Transformation durch KI hat der Druck noch einmal deutlich zugenommen.

Als Stiftung Bürgermut wollen wir nicht nur die Probleme von Leadership im gemeinnützigen Sektor beschreiben. Sondern vor allem **Handlungsoptionen** aufzeigen, um die Situation zu verbessern – durch die Führungskräfte selbst und durch Förderpartner:innen und Geldgeber:innen.



Dr. Stephanie Kowitz-Harms  
Vorständin Stiftung Bürgermut

# Datensatz und Methode

Die Daten basieren auf einer **deutschlandweiten Umfrage unter Geschäftsführer:innen und Vorständen** von gemeinnützigen Organisationen, die von **Februar bis März 2026** durchgeführt worden ist. Sie wurde über die Netzwerke und Kanäle der Stiftung Bürgermut sowie über persönliche Kontakte kommuniziert, aber auch von zahlreichen Multiplikator:innen und Newsletter verbreitet.

**Anzahl  
Teilnehmende**

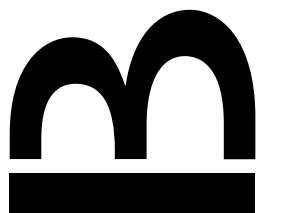
**302**

**Anteil Frauen**

**75%**

**Anteil  
hauptamtlicher  
Führungskräfte**

**87%**



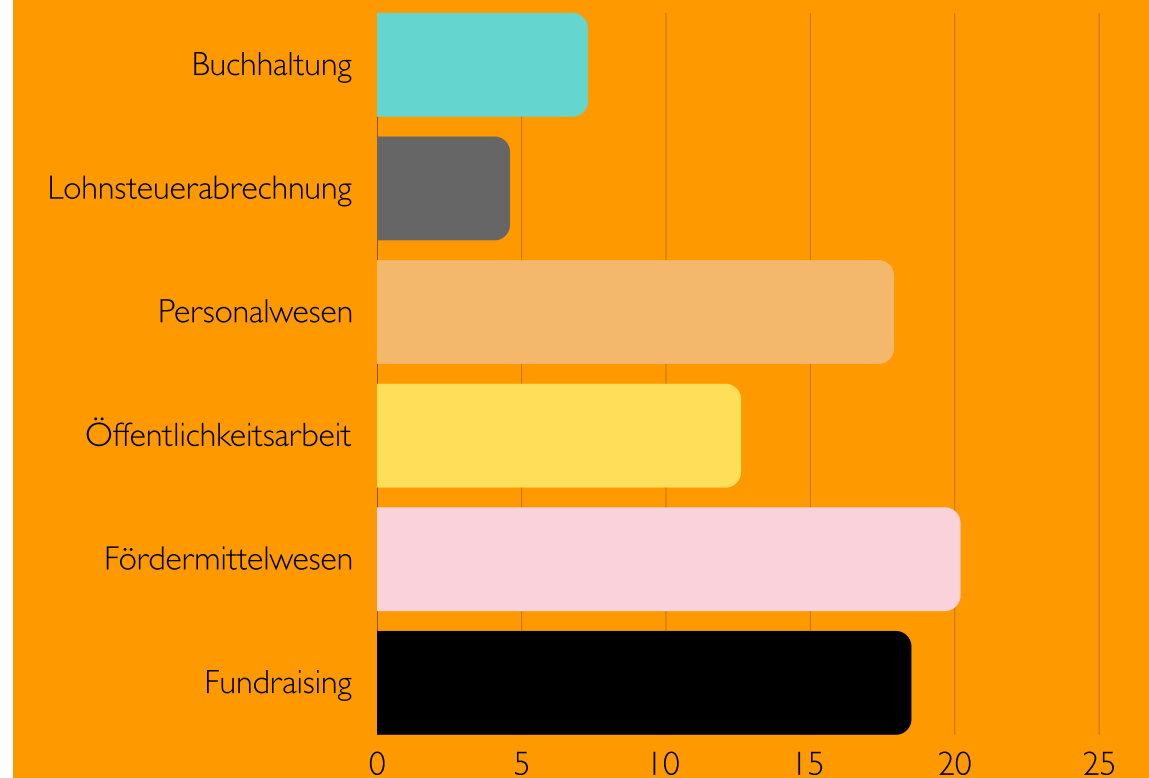
# Rahmenbedingungen

**Struktur und Größe:** An der Umfrage haben vor allem kleinere und mittlere Organisation teilgenommen, die über ein durchschnittliches Jahresbudget von rund 1 Mio Euro verfügen. Die Mehrheit der Geschäftsführer:innen und Vorstände ist hauptamtlich beschäftigt, knapp 13% üben ihre Leitungsposition ausschließlich ehrenamtlich aus.

**Finanzierung:** Die meisten Organisationen finanzieren sich hauptsächlich über öffentliche oder private Fördermittel. Eigene Mittel bzw. Stiftungskapital sind ebenfalls häufig relevant, aber weniger dominant. Der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb spielt als Hauptquelle eine untergeordnete Rolle.

**Aufgabenspektrum:** Führungskräfte von kleineren und mittleren Organisationen erledigen eine Vielzahl von Aufgaben selbst, die in größeren Einrichtungen von unterschiedlichen Personen oder Abteilungen übernommen werden. Hierzu gehört vor allem die Buchhaltung, das Personalwesen und das Fundraising. Für die Öffentlichkeitsarbeit und das Fördermittelwesen sind zum Teil auch Kolleg:innen zuständig. Nur die Lohnbuchhaltung wird von den meisten Führungskräften an Externe oder innerhalb des Teams delegiert (83%).

## Anteil der Führungskräfte, die diese Aufgaben selbst übernehmen



**13%**

der Befragten übernehmen 5 der 6 genannten Aufgaben selbst oder teilweise.

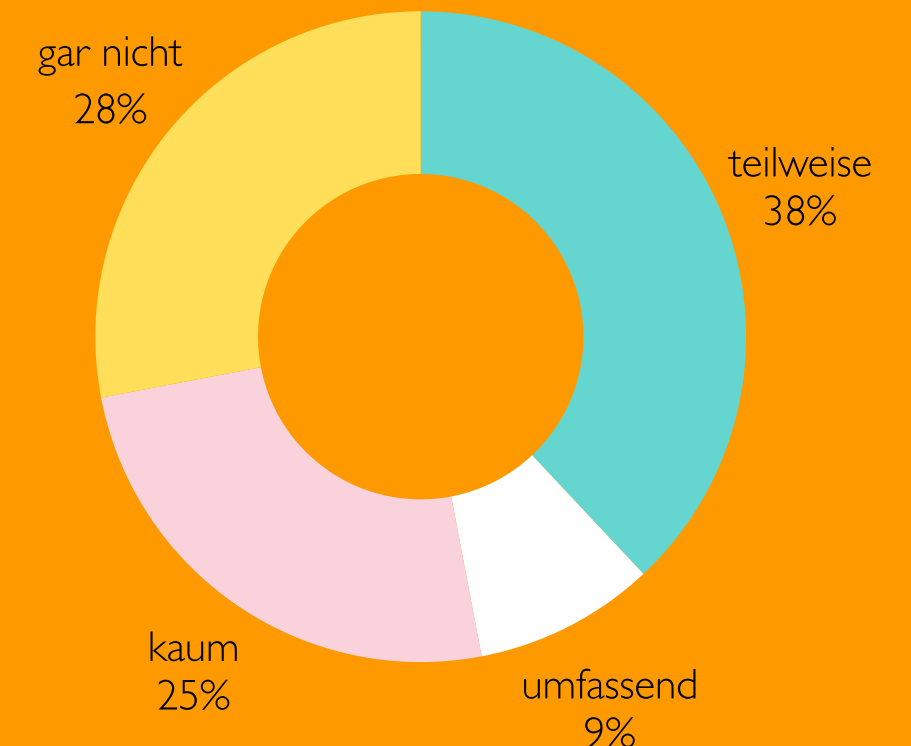
# Persönliche Situation

**Beruflicher Hintergrund und Erfahrungen:** Die befragten Führungskräfte verfügen fast alle über einen Studienabschluss, 12% haben mit einer Promotion abgeschlossen. Viele von ihnen haben langjährige Erfahrung als Führungskraft, knapp 40% seit mehr als 7 Jahren. 73% haben die Rolle der Geschäftsführung, 13% eine Vorstandsposition. Deutlich mehr als die Hälfte ist nicht alleine in der Führungsrolle.

**Vorbereitung auf die Führungsrolle:** Nur die wenigsten Führungskräfte im Non-Profit-Bereich sind gut auf ihre Leitungsrolle vorbereitet. 62% geben an, dass in ihrer Ausbildung Inhalte zu Führung, Organisation und Management keine Rolle spielten. Lediglich 9% hatte bei der Übernahme der Führungsrolle umfassende Unterstützungsangebote oder konnten Weiterbildungsmaßnahmen nutzen.

**Gehalt:** Die Gehaltsspanne reicht von unter 60.000 bis über 100.000 Euro, wobei die größte Gruppe zwischen 60-79.000 Euro im Jahr verdient, knapp 10% über 100.000 Euro. Knapp die Hälfte der Befragten empfindet ihr Gehalt als (eher) angemessen.

## Unterstützungsangebote/ Weiterbildungsmaßnahmen bei Übernahme der Führungsrolle



**32 %**  
verfügen über ein Jahresbrutto  
von 60.-79.000 Euro

# Herausforderung als Normalzustand

Geschäftsführer:innen und Vorständ:innen im gemeinnützigen Sektor beschreiben ihre eigene Rolle in großer Zahl als herausfordernd und zum Teil auch belastend. Zugleich empfindet knapp die Hälfte ihre Arbeit als erfüllend bzw. überwiegend positiv.

Entscheidende Faktoren für die Motivation sind dabei:

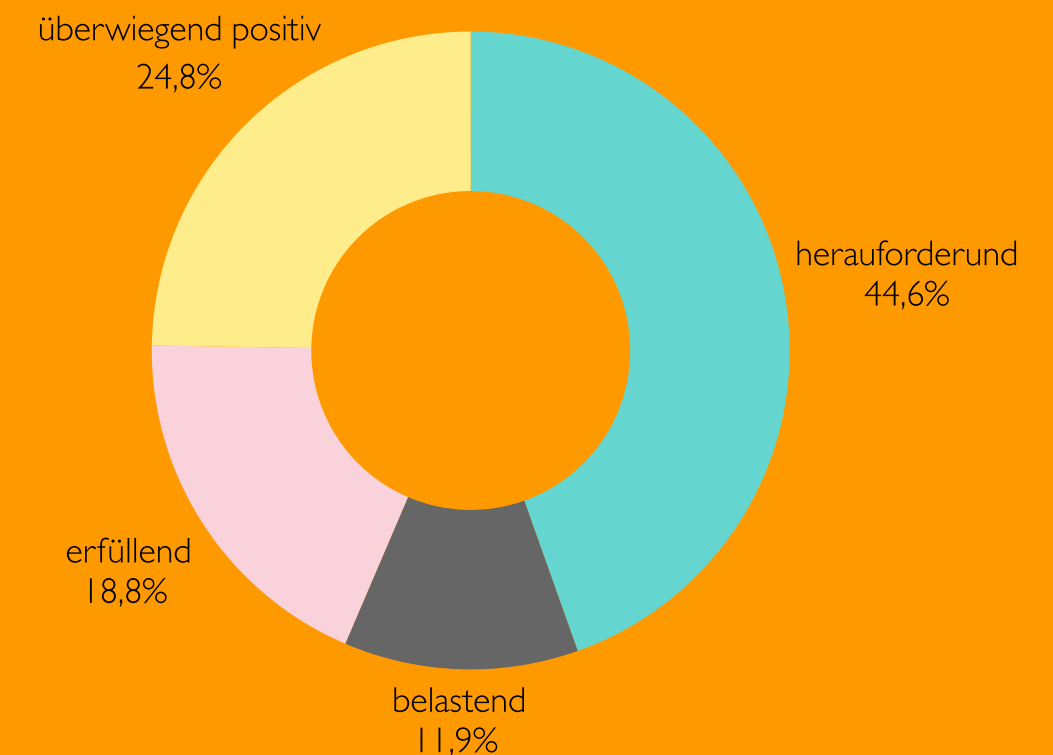
- Die Möglichkeit, in der Führungsrolle etwas zu bewirken und Verantwortung zu übernehmen.
- Einen Beitrag zur Organisation zu leisten und gemeinsame Ziele zu erreichen.
- Die Zusammenarbeit im Team sowie ein positives Arbeitsumfeld.
- Persönliche Weiterentwicklung und das Gefühl, etwas bewegen zu können.

Die **Belastung wird damit nicht als Scheitern, sondern als Teil einer sinnvollen Aufgabe verstanden** – vorausgesetzt, es besteht die Möglichkeit, wirksam zu handeln und Gestaltungsspielräume zu nutzen.

“ Mich belastet am meisten, dass am Ende alles auf meinem Schreibtisch landet, obwohl ich keine Zeit dafür habe.”

Teilnehmende der Umfrage

## Bewertung der eigenen Rolle



# Zentraler Hebel: Freiräume

Der Fokus der Umfrage liegt auf der persönlichen Situation der Führungskräfte. Die deutlichste Erkenntnis: **Der stärkste Zusammenhang besteht zwischen der verfügbaren Zeit für strategische Arbeit und der langfristigen Gesundheit.** Führungskräfte, die ausreichend bzw. im Vergleich mehr Zeit für strategische Fragen haben, schätzen ihre langfristige Arbeitsfähigkeit deutlich positiver ein und sehen sich seltener von einem Burnout bedroht. Auf die Aussage „Ich kann meine Arbeit langfristig gesund ausüben und bin nicht in Gefahr, langfristig auszubrennen“ (1 = stimme überhaupt nicht zu, 5 = stimme voll zu) liegt der Durchschnittswert aller Befragten bei 2,8. Bei Führungskräften mit mehr Zeit für strategische Aufgaben erreicht er dagegen 4,0. Diese Differenz zeigt: Die **aktuelle Arbeitssituation wird von vielen Führungskräften als kritisch erlebt** – gleichzeitig wird sichtbar, welches Potenzial in besseren Rahmenbedingungen liegt. Mehr Zeit für strategische Aufgaben geht nicht nur mit besserer Gesundheit einher, sondern auch mit mehr Klarheit, höherer Wirksamkeit und der Möglichkeit, die eigene Rolle aktiv zu gestalten statt nur auf Anforderungen zu reagieren.

2 %

der Führungskräfte  
hat umfassend Zeit für  
strategische Fragen

Umgekehrt deutet vieles darauf hin, dass **fehlende Zeit für strategische Arbeit zu einem dauerhaft operativen Arbeitsmodus** führt. Führungskräfte arbeiten dann überwiegend reaktiv, unter hoher Belastung und mit begrenztem Gestaltungsspielraum – ein Zustand, der langfristig weder gesund noch wirksam ist.

**Ausreichend Zeit zu haben ist somit kein Luxus, sondern eine zentrale Voraussetzung für nachhaltige Wirksamkeit von Führungskräften.** Sie entscheidet maßgeblich darüber, ob Führung gestaltend oder getrieben stattfindet – und damit auch über die Zukunftsfähigkeit von Organisationen.

# Weniger dominant: Purpose

Menschen, die im Non-Profit-Bereich arbeiten, empfinden oftmals eine große Sinnhaftigkeit ihres Tuns. Dies gilt auch für Führungskräfte. **81% bezeichnen ihre Arbeit auch in schwierigen Phasen als sinnstiftend.** Hier zeigt sich wiederum ein Zusammenhang zwischen den vorhandenen Freiräumen und der Sinnhaftigkeit: Je mehr Zeit für strategische Fragen wahrgenommen wird, desto stärker wird die Arbeit auch in schwierigen Phasen als sinnstiftend empfunden. **Strategisches Arbeiten stabilisiert somit das Gefühl von Sinn – selbst in schwierigen Phasen.**

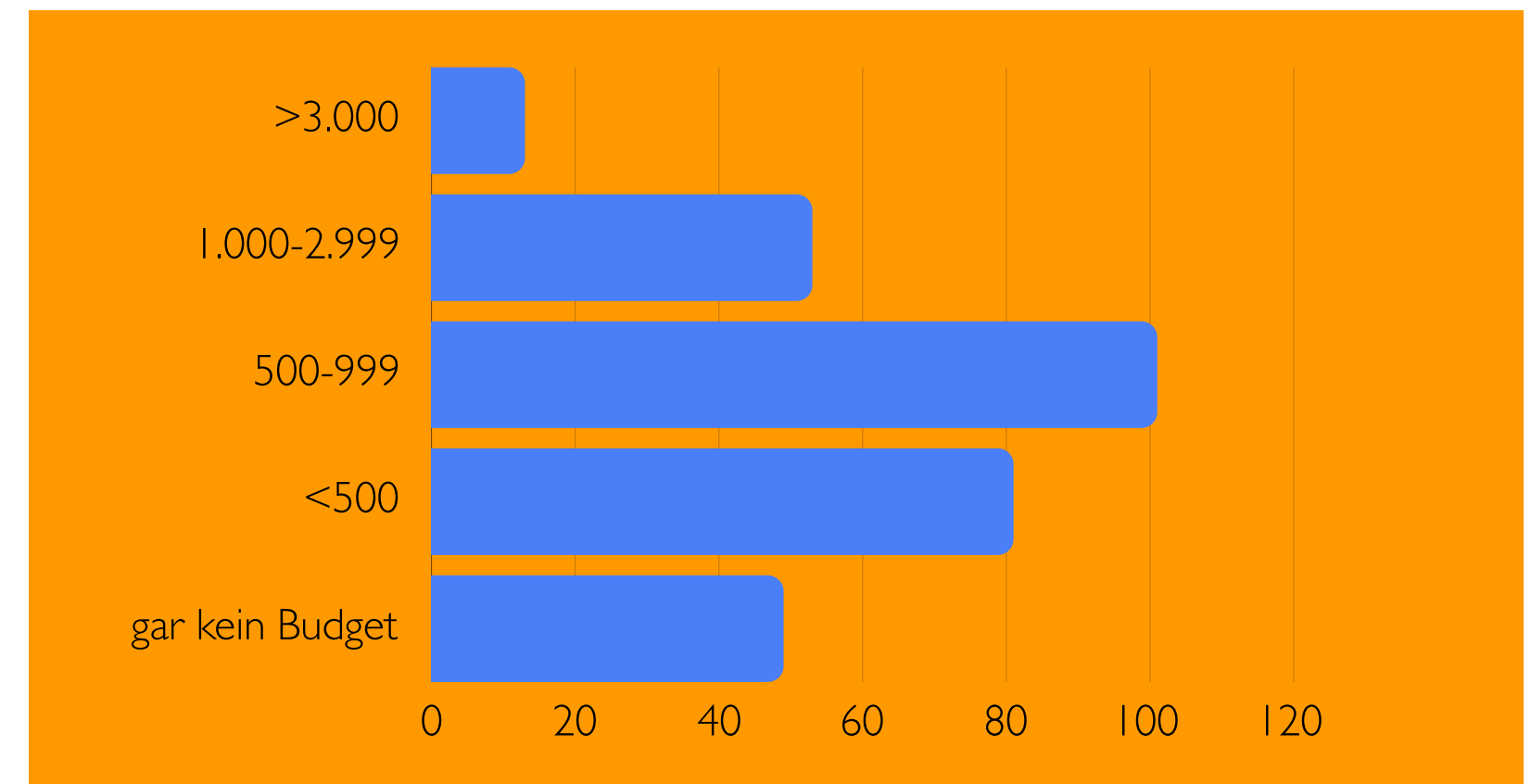
Das Empfinden von Sinnhaftigkeit trägt jedoch nicht allein. Teilnehmende, die ihre Arbeit auch in schwierigen Phasen als sinnstiftend empfindet, glauben häufiger, die Arbeit langfristig gesund ausüben zu können und nicht auszubrennen. Allerdings ist die Korrelation zwischen Sinnempfinden und langfristiger Gesundheit deutlich geringer ausgeprägt. Das heißt: **Wer Sinn erlebt, bleibt eher gesund** – aber der Zusammenhang ist deutlich schwächer als der zur strategischen Zeit. **Sinn hilft, aber strukturelle Bedingungen (Zeit!) wirken stärker.**

” **Mich motiviert das Gefühl, Teil eines größeren Engagements für eine offene Gesellschaft zu sein – und gerade in herausfordernden Zeiten für Demokratie und Zivilgesellschaft nicht aufzugeben.**”  
Teilnehmende der Umfrage

# Überschätzt: Weiterbildung

Wer passende Weiterbildungsangebote findet, kann seine Rolle besser ausüben und empfindet eine höhere Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit – diese These lässt sich mit den vorhandenen Daten nicht belegen. Die analysierten Zusammenhänge zeigen vielmehr, dass Weiterbildung aktuell nur eine sehr geringe Rolle für zentrale Aspekte wie Arbeitszufriedenheit, Gesundheit oder wahrgenommene Wirksamkeit spielt. Die Korrelationen sind durchweg schwach und deuten darauf hin, dass **Weiterbildung kein entscheidender Hebel im bestehenden System** ist. Ein zentraler Grund dafür liegt in den strukturellen Rahmenbedingungen: Das durchschnittlich verfügbare Budget ist niedrig und ungleich verteilt, ein erheblicher Teil der Befragten verfügt über kaum oder gar keine Mittel für Weiterbildung. Dadurch bleibt Weiterbildung für viele **punktuell, zufällig und nicht strategisch verankert**.

Zugleich zeigt sich, dass nicht das Angebot selbst, sondern vor allem Zeit und Entlastung darüber entscheiden, ob Weiterbildung überhaupt genutzt werden kann. **Wer über mehr Freiräume für strategisches Arbeiten verfügt, nimmt Weiterbildungsangebote eher wahr – nicht umgekehrt.**



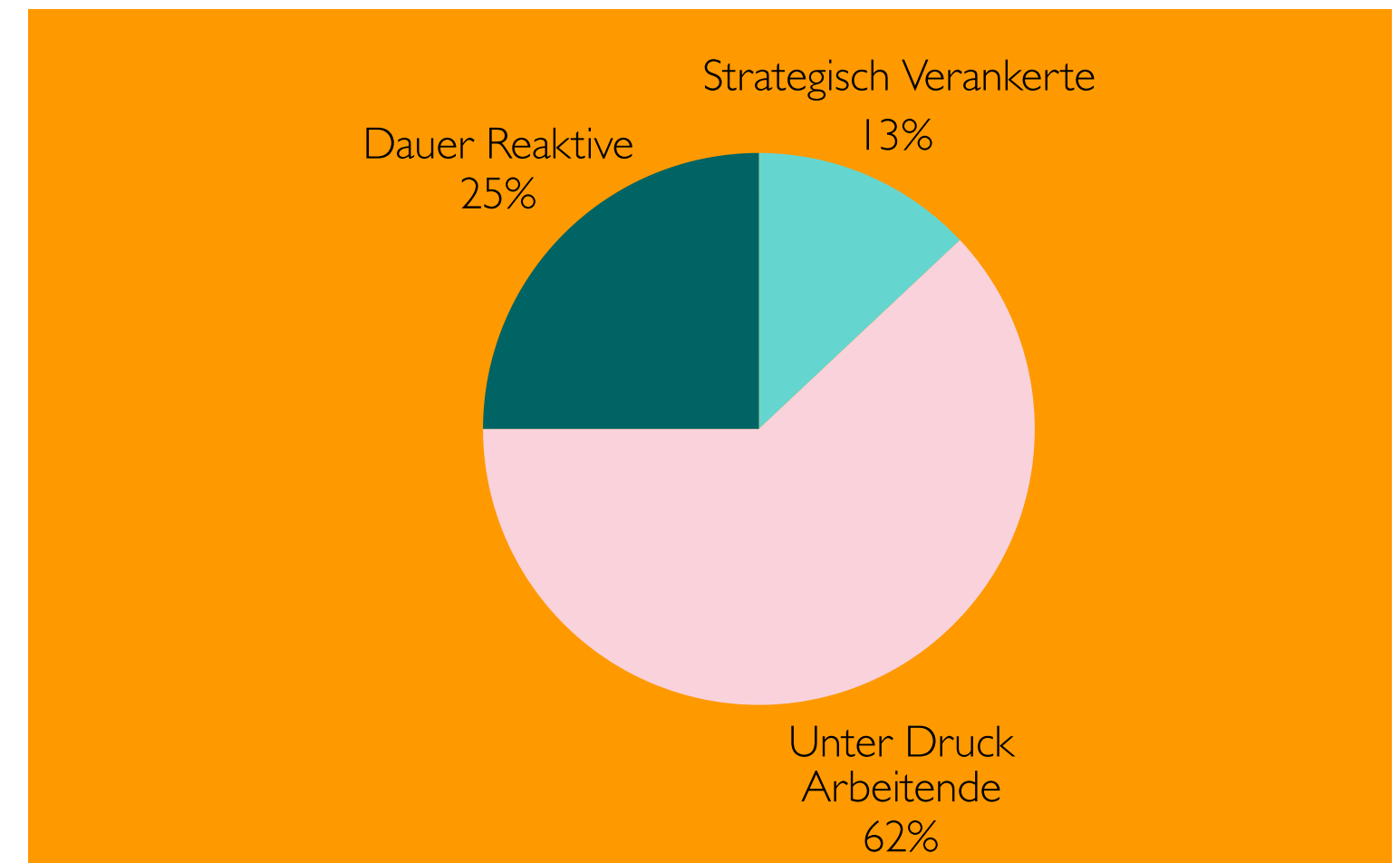
Budget für die persönliche Weiterbildung

# Führungstypen nach Arbeitsweise und Belastung

Auf Grundlage der Daten lassen sich folgende Führungstypen identifizieren:

- **Strategisch Verankerte:** Arbeiten mit ausreichend Gestaltungsspielraum, setzen Prioritäten bewusst und sichern sich Zeit für strategische Fragen – dadurch bleiben sie langfristig stabil und wirksam.
- **Unter Druck Arbeitende:** Bewältigen hohe Anforderungen und halten den Betrieb aufrecht, haben aber zu wenig Raum für strategische Arbeit – ihre Situation ist instabil und kann in beide Richtungen kippen.
- **Dauer-Reaktive:** Agieren fast ausschließlich im operativen Modus, reagieren auf akute Anforderungen und haben kaum Gestaltungsspielraum – mit hohem Risiko für Überlastung und Erschöpfung.

Der Unterschied zwischen den Führungstypen liegt nicht in Motivation oder Sinn, sondern im **Zugang zu strategischer Zeit und gestaltbarer Arbeit.**



# Im Fokus: Frauen

**75%** der Teilnehmenden haben sich als Frauen bzw. weiblich gelesene Personen eingeordnet. Dies ist ein überproportional hoher Anteil, der deutlich über dem tatsächlichen Anteil von Führungskräften im Sektor liegt, der laut Faire Share Monitor von 2025 45% beträgt. Möglich wäre, dass die Verteiler nicht ausgewogen waren und persönliche Netzwerke zu einer Verzerrung beigetragen haben. Ein Grund könnte aber auch sein, dass Frauen in führenden Positionen sich stärker von den Fragen angesprochen gefühlt haben und das Bedürfnis haben, ihre Erfahrungen zu teilen.

Die Daten zeigen zum Teil **statistisch signifikante Unterschiede vor allem bei der Bewertung der eigenen Situation und den zur Verfügung stehenden Ressourcen.** So verfügen Männer nach eigenen Angaben über deutlich mehr Zeit für strategische Fragen als Frauen. Diese hingegen empfinden ihre Arbeit häufiger als herausfordernder und belastender.

Darüber hinaus sind sie in größerer Zahl unzufrieden mit ihrem Gehalt (55% Frauen im Vergleich zu 45% der Männer), was damit zusammenhängen könnte, dass sie in größerer Zahl kleinere Organisationen mit einem geringen Budget führen. In einem ohnehin stark unter Druck stehendem Umfeld ist **Führung für Frauen strukturell belastender organisiert.**



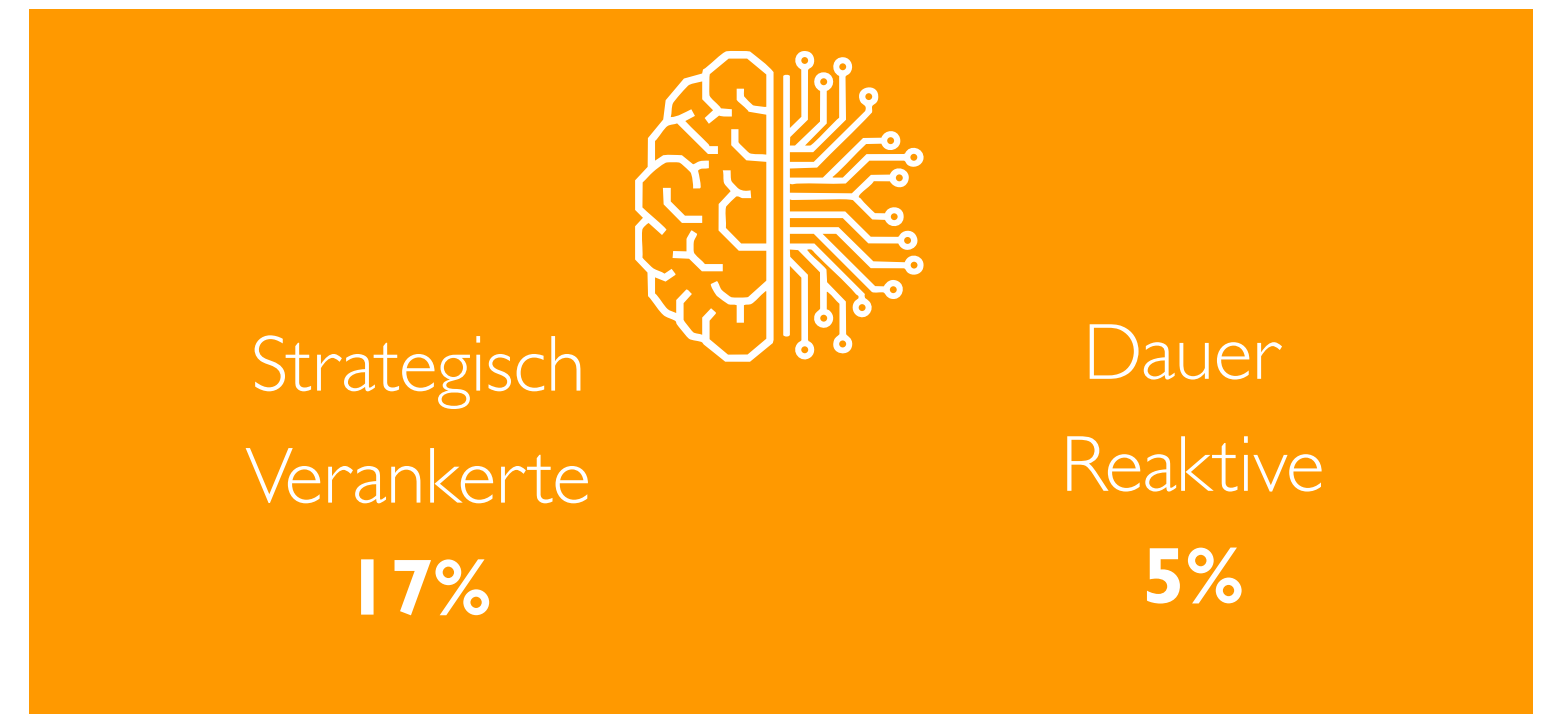
Zeit für strategische Fragen

# Im Fokus: Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz verändert den gesamten Arbeitsmarkt und stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen, auch im gemeinnützigen Sektor. Fragen zur strategischen Einführung und **Nutzung von KI waren nicht explizit Teil der Umfrage.**

Interessant ist jedoch folgender Befund: Strategisch verankerte Führungskräfte geben in deutlich größerer Zahl den Wunsch nach Weiterbildung zum Thema Digitalisierung & KI an als die Gruppe der Dauer Reaktiven. Das bedeutet: Überlastete Führungskräfte haben deutlich weniger Ressourcen, um sich mit dieser neuen Technologie zu beschäftigen und die Potentiale sowohl für die eigene Arbeit als auch für die Organisation zu nutzen.

Der **Graben zwischen strategisch verankerten und dauer reaktiven Führungskräften wird sich durch die Implementierung und Nutzung von KI noch einmal deutlich vertiefen**, was langfristige Folgen für die Zukunftsfähigkeit der Organisationen hat.



Wunsch nach Fortbildung zu Digitalisierung & KI

# Empfehlungen: Radikale Priorisierung und Aufgabenstopp

## **Für Führungskräfte**

Nicht alles ist gleich wichtig - Führungskräfte müssen aktiv entscheiden, was **nicht** gemacht wird. Das bedeutet zunächst vor allem: Klarheit über Priorisierung zu schaffen und dem Team gegenüber transparent zu machen, was entfällt.

### **Konkret:**

- Regelmäßig prüfen: Zahlt diese Aufgabe direkt auf unsere Wirkung ein → Wenn nein: stoppen oder delegieren
- Meetings, Reports, Abstimmungen systematisch reduzieren.
- Klare „Nicht-Ziele“ definieren (was wir bewusst NICHT tun).

**Führung wird zur Ressourcen-Entscheidung unter Knappheit, nicht zur Koordination von Überlast.**

## **Für Stakeholder:innen & Förderpartner:innen**

Sie können Führungskräfte aktiv entlasten, indem sie:

- Anforderungen für Anträge und Förderungen reduzieren
- weniger Reportings /Dokumentationen einfordern
- explizit erlauben, Aufgaben nicht zu machen oder auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben
- Anreize setzen für Qualität und Priorisierung, nicht für Umfang
- Erfolg der Förderung nicht an den durchgeführten Aktivitäten messen, sondern an der tatsächlich erzielten Wirkung

**Organisationen können tatsächlich priorisieren, statt ständig auf neue Anforderungen reagieren zu müssen.**

# Empfehlungen:

## Zeit für Strategie schaffen

**Für Führungskräfte:** Die Strategie für eine Organisation oder einzelnes Projekt entsteht nicht “nebenbei”, sondern braucht gedankliche Freiräume und fix geblockte Zeiten im Kalender. Diese Zeit ist nicht verhandelbar.

### **Konkret:**

- Wöchentlich oder zweiwöchentlich feste Slots für strategische Arbeit einplanen und in den Kalender eintragen.
- Feste Termine (vierteljährlich oder halbjährlich) für Strategierunden mit dem Team oder in Leitungsrunden einplanen – wenn möglich, außerhalb der eigenen Räume.
- Zeit für Austausch und Inspirationen durch Gespräche, Podcasts, Vorträge o.ä. nehmen und als wichtigen Teil der Arbeit wertschätzen.

**Zeit für Strategie ist kein zusätzlicher Luxus, sondern essentielle Voraussetzung für die nachhaltige Entwicklung einer Organisation.**

### **Für Stakeholder:innen & Förderpartner:innen:**

Um die Resilienz von Führungskräften zu stärken und die nachhaltige Entwicklung von Organisationen zu ermöglichen, können Fördergeber:innen, Gremienmitglieder und Stakeholder:innen die Voraussetzung für entsprechende Freiräume schaffen:

- Strategiezeit explizit als förderfähige Tätigkeit anerkennen
- keine implizite Erwartung an permanenter Verfügbarkeit
- Beispiele: Finanzierung von Klausuren, Team-Retreats, Reflexionsformaten, Maßnahmen Organisationsentwicklung

**Organisationen wechseln vom Reaktionsmodus in einen lernenden, steuernden Modus.**

# Empfehlungen: Aufgaben delegieren

**Für Führungskräfte:** In kleinen und mittleren Organisationen übernehmen sie ein Vielzahl von Aufgaben selbst. Nicht immer ist das sinnvoll und notwendig. Um Freiräume zu schaffen, können Kolleg:innen aktiv eingebunden oder externe Dienstleister:innen beauftragt werden.

**Konkret:**

- Rollen und Verantwortlichkeiten definieren
- Übertragung von Aufgaben mit klarer Ownership und Entscheidungsbefugnis
- Reduzierung von Mikromanagement und Abstimmungsschleifen
- unterschiedliche Lösungswege und Lernprozesse akzeptieren

**Aufgaben müssen nicht besser gemanagt, sondern Verantwortung delegiert werden, um die Handlungsfähigkeit von Führungskraft und Team zu stärken.**

**Für Stakeholder:innen & Förderpartner:innen:**

Um Führungskräfte von administrativen Aufgaben zu entlasten und ihnen das Delegieren zu erleichtern, können Fördergeber:innen aktiv Unterstützung leisten:

- Finanzierung von administrativen Rollen, z.B. persönliche Assistenz, Controlling oder Projektkoordination
- Schaffung von übergreifenden Assistenzstrukturen, die von unterschiedlichen Organisationen gemeinsam genutzt werden können
- Führungskräften Vertrauen für deren Entscheidung und Aufgabenverteilung entgegenbringen

**Das Verhältnis zwischen Fördergeber:innen und -nehmer:innen wechselt von einer Anforderungs- und Kontrolllogik hin zu einer Vertrauens- und Wirkungslogik.**

# Fazit

Die Ergebnisse der Umfrage machen deutlich: Die zentralen Herausforderungen für Führungskräfte im Non-Profit-Bereich sind **strukturell bedingt** – und lassen sich nicht durch individuelles Optimieren von Zeit- oder Projektmanagement lösen. Überlastung, fehlende Priorisierung und begrenzte strategische Steuerung entstehen im Zusammenspiel von Anforderungen, Erwartungen und Rahmenbedingungen. Entsprechend braucht es **systemische Lösungen**: klare Priorisierung und Aufgabenstopp, geschützte Zeit für strategische Reflexion sowie eine konsequente Verteilung von Verantwortung. Denn das gemeinsame Ziel ist klar: **Eine starke und resiliente Zivilgesellschaft braucht gesundes, wirksames und nachhaltiges Leadership** – und dafür müssen die strukturellen Voraussetzungen geschaffen werden.

**Vielen Dank an alle, die an der Umfrage teilgenommen und ihre Erfahrungen mit uns geteilt haben!**



## Kontakt

Dr. Stephanie Kowitz-Harms,  
Vorständin

Stiftung Bürgermut  
Gemeinnützige Stiftung des bürgerlichen Rechts  
Möllendorffstr. 3  
10367 Berlin

Telefon + 49 152 072 421 31  
E-Mail: [stephanie.kowitz-harms@buergermut.de](mailto:stephanie.kowitz-harms@buergermut.de)  
[www.buergermut.de](http://www.buergermut.de)

**Vielen  
Dank!**

