

## STIFTUNGSFOKUS

In der digitalen Reihe „Stiftungsfokus“ bringen wir Stiftungsforschung auf den Punkt: Wir fokussieren auf einzelne Fragestellungen und bereiten aktuelle Themen für Stiftungsvertreterinnen und -vertreter, Medienschaffende, Politikerinnen und Politiker sowie alle am Stiftungswesen Interessierten auf.

Den Stiftungsfokus finden Sie nur online unter [www.stiftungen.org/stiftungsfokus](http://www.stiftungen.org/stiftungsfokus)

### **Nr. 6: Nachfolge im Stiftungsvorstand**

*Erhebungsmethode:  
Online-Befragung unter  
den Teilnehmenden des  
StiftungsPanels*

*Erhebungszeitraum:  
22. Juni bis 6. Juli 2015*

*Stiftungen im Panel: 453 im  
Erhebungszeitraum*

*Rücklaufquote: 40,6 Prozent*

*Konzeption, Durchführung und  
Analyse: Kompetenzzentrum  
Stiftungsforschung im Bundes-  
verband Deutscher Stiftungen*

## Nachfolge im Stiftungsvorstand: Neue Zahlen und Fakten

*Antje Bischoff und Katrin Kowark*

Viele Stiftungen sind gegenwärtig und künftig damit konfrontiert, geeignete Nachfolgerinnen oder Nachfolger für ausscheidende Vorstände zu finden. Ein Generationenwechsel in Stiftungsgremien zeichnet sich ab, so die Studie „Stifterinnen und Stifter in Deutschland. Engagement – Motive – Ansichten“, die der Bundesverband Deutscher Stiftungen im Dezember 2015 vorgelegt hat. Über die Hälfte der Stifterinnen und Stifter, die in den letzten zehn Jahren eine Stiftung errichtet haben, war zum Zeitpunkt der Stiftungsgründung bereits 65 Jahre oder älter.<sup>1</sup> Und fast zwei Drittel von ihnen engagieren sich im Vorstand ihrer Stiftung.<sup>2</sup>

Der Vorstand hat den Stifterwillen umzusetzen, die Zwecke zu erfüllen und über die Vermögensverwaltung die Existenz der Stiftung zu garantieren. Deshalb muss über die Satzung sichergestellt sein, dass ein handlungsfähiger Vorstand vorhanden ist. Die Satzung muss die Anzahl

<sup>1</sup> Vgl. Leseberg, Nina; Timmer, Karsten: *Stifterinnen und Stifter in Deutschland. Engagement – Motive – Ansichten*. Verlag Deutscher Stiftungen, Berlin 2015, 19.

<sup>2</sup> Ebd.: 155.

der Vorstandsmitglieder sowie das Verfahren zu ihrer Wahl und Abberufung enthalten.<sup>3</sup> Es ist gewiss einfacher, schriftlich festzuhalten, wie Vorstände zu bestimmen sind, als in der Praxis geeignete Kandidatinnen oder Kandidaten für die Neubesetzung zu finden. Wer im Stiftungsvorstand nachfolgt, will wohlüberlegt sein. Dies erfordert vorausschauendes Handeln vonseiten der Gremien. Allerdings haben laut einer Befragung mit dem StiftungsPanel des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen nur 15,8 Prozent der dort befragten Stiftungen eine schriftlich fixierte und 31,2 Prozent eine mündlich diskutierte Personalstrategie.<sup>4</sup>

Nicht selten heißt es, amtierenden Vorständen mangle es an Bewusstsein dafür, sich frühzeitig und langfristig mit Nachfolgeszenarien zu beschäftigen. Deshalb werde der Wechsel der Führungsebene in vielen Stiftungen nicht professionell genug betrieben, strategische Ziele bei der Personalentwicklung fehlten.<sup>5,6</sup>

Mit der vorliegenden Ad-hoc-Befragung aus dem StiftungsPanel stellt der Bundesverband Deutscher Stiftungen einige dieser Aussagen auf den Prüfstand und legt neue Zahlen zur Nachfolge im Stiftungsvorstand vor.

<sup>3</sup> Werner, Olaf: VII. Die Stiftungsgründung. In: Werner, Olaf; Saenger, Ingo (Hgg.): *Die Stiftung. Recht, Steuern, Wirtschaft*. Berliner Wissenschafts-Verlag 2008, Berlin, 169–230.

<sup>4</sup> Vgl. Bischoff, Antje; Hagedorn, Sandra: *Strategisches Management in Stiftungen*. Stiftungsfokus Nr. 2, Berlin 2014, 3f.

<sup>5</sup> Vgl. Nauck, Isa: *Nachfolgeregelungen für den Stiftungsvorstand*. In: Sandberg, Berit (Hg.): *Nachfolge im Stiftungsvorstand. Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement*. Stiftung & Sponsoring Verlag, Essen 2013, 54–55.

<sup>6</sup> Vgl. Sandberg, Berit; Werner, Silvia; Dieckmann; Ina: *Vorstandsnachfolge mit Weitblick – Strategische und operative Planung des Wechsels*. In: Sandberg, Berit (Hg.): *Nachfolge im Stiftungsvorstand. Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement*. Stiftung & Sponsoring Verlag, Essen 2013, 181–182.

## DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE

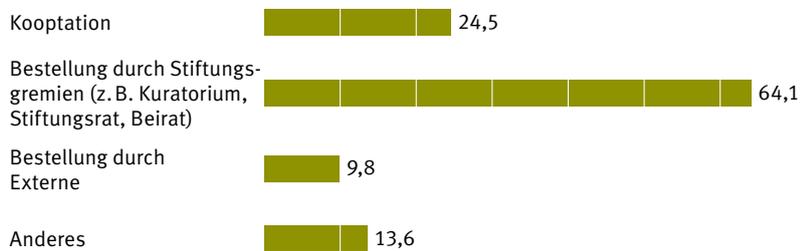
### Meistens bestellen die Stiftungsgremien den Vorstand

Der Vorstand wird bei den befragten Stiftungen überwiegend durch die Gremien (z. B. Kuratorium, Stiftungsrat, Beirat) bestellt, bei gut einem Viertel durch Kooptation. In kleinen Stiftungen mit bis zu 1 Million Euro Kapital<sup>7</sup> verantworten die Gremien häufiger die Bestellung des Vorstandes (71,6 Prozent, n=81) als bei großen Stiftungen mit mehr als 1 Million Euro Kapital (58,3 Prozent, n=103). Zudem haben immerhin 15,5 Prozent der letztgenannten Stiftungen angegeben, den Vorstand durch Externe bestellen zu lassen, bei kleinen Stiftungen sind es lediglich 2,5 Prozent. Die befragten Bürgerstiftungen besetzen ihren Vorstand nur in 7,9 Prozent der Fälle durch Kooptation, bei 86,8 Prozent sind hier die Gremien zuständig (n=38).

### Bei fast zwei Dritteln der befragten Stiftungen wird der Vorstand durch die Stiftungsgremien bestellt

#### Bestellung des Vorstandes (in Prozent)

„Wie wird der Vorstand – laut Satzung – bestellt / gewählt?“



Mehrfachnennungen möglich. n = 184

### Die Verantwortung für die Kandidatensuche liegt oft bei den verbleibenden Vorstandsmitgliedern

Die Frage, ob es in der Stiftung jemanden gibt, der oder die im Vorfeld für die Suche nach geeigneten Kandidatinnen oder Kandidaten für die Nachfolge verantwortlich ist, haben 41,8 Prozent der Stiftungen bejaht (n=184). In der Mehrheit der Fälle ist dies ein verbleibendes Vorstandsmitglied. Bei jeder dritten befragten Stiftung ist dies der Stifter oder die Stifterin.

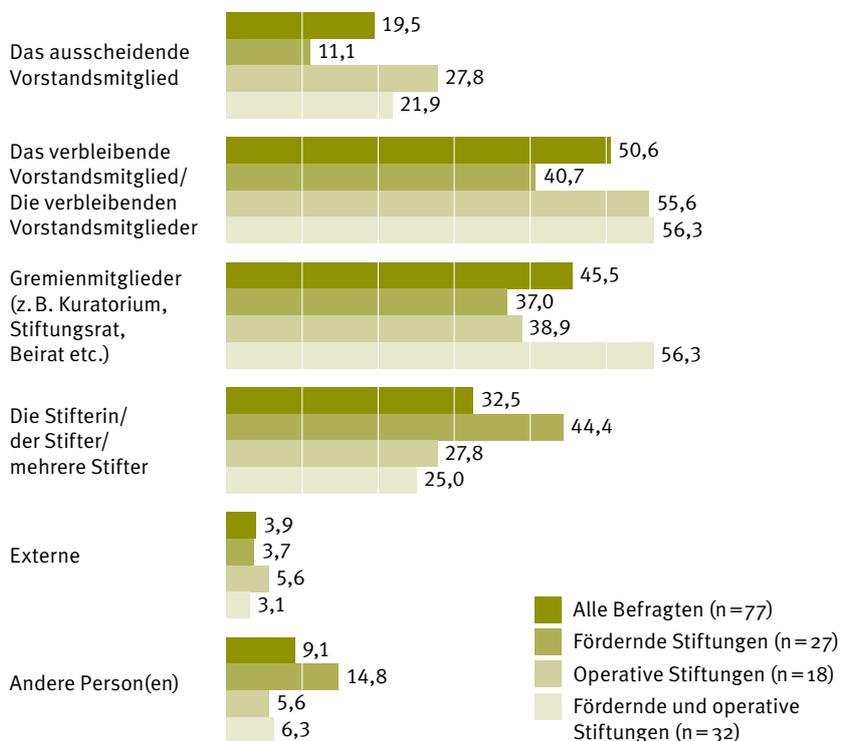
Über die Hälfte der rein operativ tätigen Stiftungen hat angegeben, dass es eine für die Kandidatensuche verantwortliche Person gibt (51,4 Prozent, n=35), bei fördernden Stiftungen sind es nur 35,1 Prozent (n=77). Es besteht allerdings kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Variablen „Verantwortung für die Kandidatensuche“ und „Verwirklichung“ (d. h., ob eine Stiftung rein fördernd, rein operativ oder fördernd und operativ tätig ist).<sup>8</sup> In operativen Stiftungen ist mit einem vergleichsweise hohen Anteil von knapp 30 Prozent das ausscheidende Vorstandsmitglied für die Suche nach einer Nachfolgerin oder einem Nachfolger zuständig.

<sup>7</sup> Wenn im Folgenden von kleinen Stiftungen gesprochen wird, so sind damit Stiftungen mit einem Kapital von unter 1 Mio. Euro gemeint.

<sup>8</sup> Chi-Quadrat Test,  $p < 0,05$ . Er wurde auch für alle weiteren Überprüfungen von Zusammenhängen zwischen zwei Variablen verwendet.

**Bei einem Drittel der befragten Stiftungen ist der Stifter oder die Stifterin im Vorfeld für die Suche nach Vorstandskandidaten verantwortlich**

**Verantwortung für die Kandidatensuche (in Prozent)**  
 „Wer ist für die Suche verantwortlich?“



Mehrfachnennungen möglich.

**Wechsel im Stiftungsvorstand laufen überwiegend reibungslos ab**

In knapp 70 Prozent der befragten Stiftungen gab es bereits einen oder mehrere Vorstandswechsel (67,9 Prozent, n=184), in kleinen Stiftungen seltener (54,3 Prozent, n=81) als in großen (78,6 Prozent, n=103). Mit den Vorstandswechseln sind die Befragten mehrheitlich zufrieden.

**Über 70 Prozent der Stiftungen sind zufrieden oder sehr zufrieden mit dem letzten Vorstandswechsel ...**

**Zufriedenheit mit dem Vorstandswechsel**

„Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 5, wie zufrieden Sie mit dem Ablauf des (letzten) Vorstandswechsels waren.“

|                                    | Sehr zufrieden + Zufrieden (in Prozent)* | Mittelwert | n=  |
|------------------------------------|--|------------|-----|
| Alle Befragten                     | 70,4                                     | 2,1        | 125 |
| Bis 1 Mio. Euro Kapital            | 61,4                                     | 2,3        | 44  |
| Über 1 Mio. Euro Kapital           | 75,3                                     | 2,0        | 81  |
| Fördernde Stiftungen               | 70,6                                     | 2,0        | 51  |
| Operative Stiftungen               | 73,9                                     | 2,1        | 23  |
| Fördernde und operative Stiftungen | 68,6                                     | 2,2        | 51  |
| Bürgerstiftung                     | 51,9                                     | 2,6        | 27  |
| Keine Bürgerstiftung               | 75,5                                     | 2,0        | 98  |

\* Nennungen der Werte 1 und 2 auf einer 5er-Skala.

Wird der Datensatz nach verschiedenen Kriterien aufgeteilt und auf Unterschiede in der Zufriedenheit getestet, so sind diese nur bei der Gruppe der Bürgerstiftungen signifikant. Dagegen spielt es keine Rolle, ob zum Beispiel nur Hauptamtliche, nur Ehrenamtliche oder Haupt- und Ehrenamtliche im Vorstand sind oder ob es ein schriftliches Anforderungsprofil für die Position des Vorstands gibt.

**... aber Bürgerstiftungen beurteilen den Wechsel signifikant schlechter als die übrigen Befragten**

**Mittelwertvergleiche zur Zufriedenheit mit dem Vorstandswechsel**

„Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 5, wie zufrieden Sie mit dem Ablauf des (letzten) Vorstandswechsels waren.“

| Variable                                      | Gruppen  | Test  |
|---|--|-------|
| Gesamtkapital (in Euro)                       | Bis 1 Mio. / über 1 Mio.   | n. s. |
| Verwirklichung                                | Fördernde / operative / fördernde und operative Stiftungen   | n. s. |
| Bürgerstiftung                                | Ja / nein  | sig.  |
| Geschäftsführung (neben Vorstand)             | Vorhanden / nicht vorhanden  | n. s. |
| Verantwortliche/r für Suche nach Kandidat/in  | Ja / nein  | n. s. |
| Schriftliches Anforderungsprofil für Vorstand | Vorhanden / nicht vorhanden  | n. s. |
| Position in der Stiftung                      | Vorstand, Beirat oder anderes Gremienmitglied, Geschäftsführender Vorstand, Geschäftsführung, Mitarbeiter/in | n. s. |
| Zusammensetzung des Vorstands                 | Nur Hauptamtliche / nur Ehrenamtliche / Haupt- und Ehrenamtliche   | n. s. |

sig. = signifikant, n. s. = nicht signifikant, Mann-Whitney U-Test und ANOVA, p < 0,05, n = 125

Zahlreiche Stiftungen nutzten die offene Nennung, um mitzuteilen, was beim Vorstandswechsel gut und was weniger gut ablief. Mehrfach betonten sie dabei, wie wichtig eine ausreichende Einarbeitungszeit ist. Einerseits benennen die Befragten durchaus Schwierigkeiten bei der Suche: „Es ist eine langwierige Suche, bis sich jemand findet“ oder „Das Finden geeigneter Persönlichkeiten ist nicht einfach“. Andererseits heben die Stiftungen vielfach den reibungslosen Wechsel hervor: „Nahtloser Übergang“, „Alles lief gut“ „Kein Problem“, „Strukturierter Prozess“. Allerdings verlaufen „die Wechsel des ‚geborenen‘ Mitglieds nicht immer reibungslos“.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Als ein „geborenes Mitglied“ werden Mitglieder eines ansonsten gewählten Gremiums bezeichnet, die durch ihre Funktion oder frühere Funktion automatisch dem Gremium angehören.

## Stiftungen mit schriftlich fixierten Anforderungsprofilen für Vorstände sind noch in der Minderheit

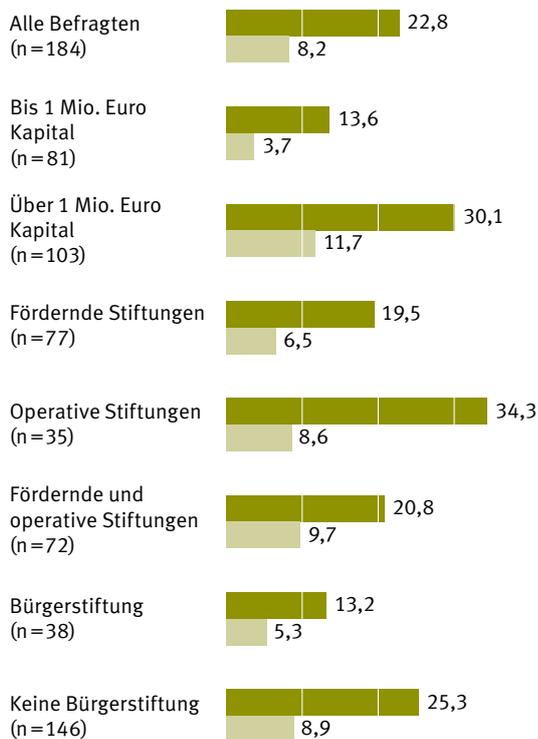
Etwas mehr als die Hälfte der befragten Stiftungen hat noch nicht darüber nachgedacht, wie die Suche nach zukünftigen Vorständen – nicht die Bestellung laut Satzung – ablaufen soll (51,1 Prozent, n=184). Ferner haben knapp 70 Prozent keinen „Notfallplan“, falls ein Vorstandsmitglied überraschend und auf Dauer ausfällt (67,9 Prozent). Möglicherweise sind die beiden genannten Punkte für viele Stiftungen nicht relevant, wenn z. B. die Satzung die Nachbesetzung vorgibt, eine Wiederwahl möglich ist, es lange Amtszeiten gibt oder die Stiftung auch beim Ausfall eines Vorstandsmitgliedes durch ein mehrköpfiges Gremium beschlussfähig bleibt.

Die große Mehrheit der Stiftungen hat kein Anforderungsprofil für die Position des Vorstandes formuliert (69,0 Prozent), bei kleinen Stiftungen sind es sogar über 80 Prozent.

## Nur rund 30 Prozent der befragten Stiftungen haben ein schriftlich festgehaltenes Anforderungsprofil für einige oder alle Vorstandspositionen

### Schriftliche Anforderungsprofile nach Gruppen (in Prozent)

„Gibt es ein schriftlich festgehaltenes Anforderungsprofil für die Position des Vorstandes?“



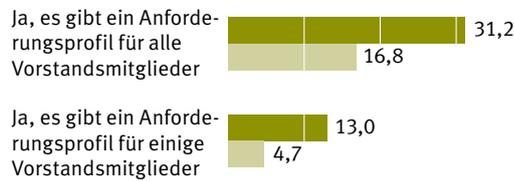
- Ja, es gibt ein Profil für alle Vorstandsmitglieder
- Ja, es gibt ein Profil für einige Vorstandsmitglieder

An 100 fehlende Prozent: „Nein.“

**Ob es ein Anforderungsprofil für die Vorstandsposition gibt, hängt auch mit Verantwortlichkeiten zusammen ...**

**Zusammenhang zwischen den Variablen „Verantwortung für die Kandidatensuche“ und „Schriftliches Anforderungsprofil“ (in Prozent)**

„Gibt es ein schriftlich festgehaltenes Anforderungsprofil für die Position des Vorstandes?“



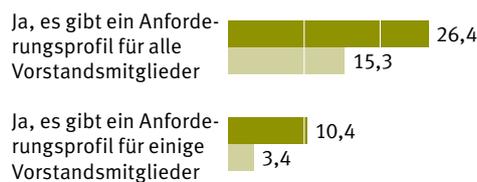
- Ja, es gibt jemanden in der Stiftung, der oder die im Vorfeld für die Suche nach einem geeigneten Kandidaten/einer geeigneten Kandidatin für die Nachfolge im Stiftungsvorstand verantwortlich ist (n=77)
- Nein, es gibt niemanden (n=107)

Es gibt einen signifikanten, allerdings nur schwachen Zusammenhang zwischen den Variablen „Verantwortung für die Kandidatensuche“ und dem Vorhandensein eines Anforderungsprofils für die Besetzung des Vorstands: Von den 77 Stiftungen, die jemanden bestimmt haben, der sich im Vorfeld um die Kandidatensuche kümmern soll, haben rund 30 Prozent ein schriftliches Anforderungsprofil für alle Vorstandsmitglieder. Aber nur knapp 17 Prozent derjenigen, die für die Vorstandssuche niemanden festgelegt haben, haben auch die Anforderungen für alle Vorstandsmitglieder verschriftlicht.

**... und es liegt häufiger schriftlich vor, wenn in der Vergangenheit schon ein oder mehrere Vorstandswechsel stattgefunden haben**

**Zusammenhang zwischen den Variablen „Vorstandswechsel ja /nein“ und „Schriftliches Anforderungsprofil“ (in Prozent)**

„Gibt es ein schriftlich festgehaltenes Anforderungsprofil für die Position des Vorstandes?“



- Ja, es gab bereits einen oder mehrere Vorstandswechsel während meiner Tätigkeit in der Stiftung (n=125)
- Nein, es gab noch keinen Vorstandswechsel (n=59)

Ferner liegt ein signifikanter, schwacher Zusammenhang zwischen den Variablen „Ein oder mehrere Vorstandswechsel“ und der schriftlichen Fixierung eines Anforderungsprofils vor: Von 125 Stiftungen, bei denen es bereits einen oder mehrere Wechsel gab, hat über ein Viertel ein schriftliches Profil für alle Vorstandsmitglieder formuliert – dies spricht für eine vorausschauende Planung bzw. einen Lernprozess. Wer dagegen noch keinen Wechsel im Vorstand hatte, hat nur in gut 15 Prozent der Fälle ein Profil für alle Vorstandsmitglieder.

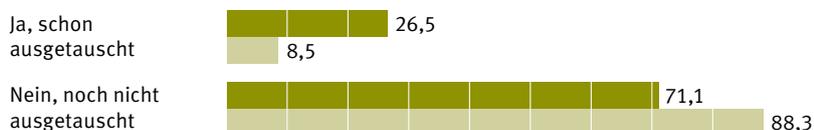
## Stiftungen tauschen sich selten zur Vorstandsnachfolge aus

Knapp 80 Prozent der Befragten haben sich noch nicht mit anderen Stiftungen zur Problematik „Nachfolge im Stiftungsvorstand“ ausgetauscht (79,3 Prozent, n=184). Allerdings besteht zwischen den Variablen „Nachdenken über die Suche nach zukünftigen Vorständen“ und „Austausch mit anderen Stiftungen zum Thema“ ein signifikanter, wenn auch geringer Zusammenhang: Von 83 Stiftungen, in denen bereits über die Suche nachgedacht wurde, hat sich immerhin mehr als ein Viertel (26,5 Prozent) schon einmal mit anderen Stiftungen zur Nachfolgethematik ausgetauscht.

## Wer sich im Vorfeld Gedanken über die Vorstandssuche macht, tauscht sich auch öfter mit anderen Stiftungen zum Thema Nachfolge aus

### Zusammenhang zwischen den Variablen „Nachdenken über die Kandidatensuche“ und „Austausch mit anderen Stiftungen zur Nachfolge“ (in Prozent)

„Hat sich Ihre Stiftung zum Thema ‚Nachfolge des Stiftungsvorstandes‘ schon einmal mit anderen Stiftungen ausgetauscht?“



- Ja, in unserer Stiftung wurde bereits darüber nachgedacht, wie die Suche nach zukünftigen Vorständen (nicht die Bestellung laut Satzung) ablaufen soll (n=83)
- Nein, es wurde noch nicht darüber nachgedacht (n=94)

An 100 fehlende Prozent: „Weiß ich nicht.“

## Viele Stiftungen raten zu einer frühzeitigen Beschäftigung mit der Nachfolge im Vorstand

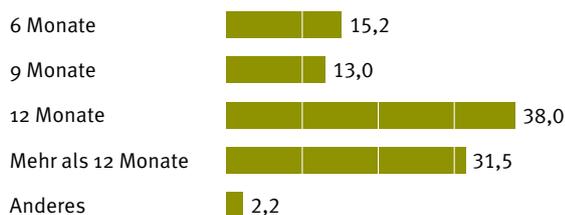
Knapp 70 Prozent der Befragten würden einer anderen Stiftung raten, die Nachfolgethematik mindestens ein Jahr vor dem Vorstandswechsel auf die Agenda zu setzen ...

... allerdings meinen fast 40 Prozent der Bürgerstiftungen, dass sechs oder neun Monate Vorlauf ausreichend seien

Die Befragten würden anderen Stiftungen empfehlen, die Nachfolgethematik rechtzeitig auf ihre Agenda zu setzen: Über 30 Prozent plädieren für einen Vorlauf von mehr als einem Jahr, knapp 40 Prozent raten zu 12 Monaten. Lediglich 15 Prozent halten ein halbes Jahr für ausreichend, bei den operativen Stiftungen sind es sogar nur knapp 6 Prozent (5,7).

### Zeitlicher Vorlauf für die Nachfolgethematik

„Was würden Sie einer Stiftung, der ein Vorstandswechsel bevorsteht, raten: Mit welchem zeitlichen Vorlauf sollte sie die Nachfolgethematik auf die Agenda setzen?“

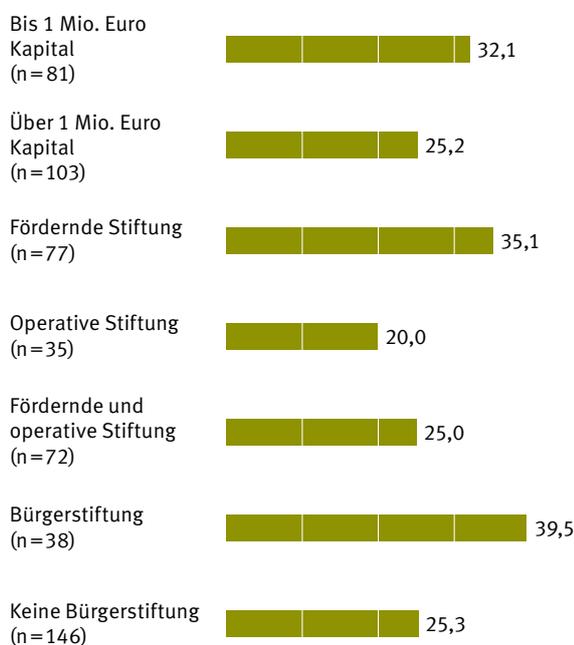


n=184

### Zeitlicher Vorlauf für die Nachfolgethematik nach Stiftungsgruppen

(in Prozent)

„Was würden Sie einer Stiftung, der ein Vorstandswechsel bevorsteht, raten: Mit welchem zeitlichen Vorlauf sollte sie die Nachfolgethematik auf die Agenda setzen?“



Nennungen in den Kategorien „6 Monate“ und „9 Monate“.

## FAZIT

Folgende wesentliche Punkte lassen sich zur Nachfolge im Stiftungsvorstand herausstellen:

### **1 In vielen Stiftungen gibt es jemanden, der im Vorfeld für die Nachfolgersuche verantwortlich ist.**

Über 40 Prozent der befragten Stiftungen legen fest, wer noch vor Ausscheiden des Vorstands die Suche nach einer Nachfolgerin oder einem Nachfolger in die Hand nehmen soll. Die Suche läuft demnach nicht völlig ungeplant ab. Wie strategisch die einzelne Stiftung vorgeht, lässt sich aus den vorliegenden Daten allerdings nur bedingt ableiten. Meist ist die Suche nach Nachfolgern eine Vorstandsaufgabe. In jeder dritten befragten Stiftung sucht der Stifter oder die Stifterin auch selbst. Dies passt zu einem Ergebnis der Studie „Stifterinnen und Stifter in Deutschland. Engagement – Motive – Ansichten“: 93,8 Prozent der Befragten äußern sich dort zuversichtlich, dass ihre Stiftung für die Zukunft gut aufgestellt ist. Dies begründen die Stiftenden häufig mit einer nachhaltigen Strategie für die Organisationsstruktur.<sup>10</sup>

Ein weiteres Ergebnis des Stiftungsfokus zeigt auf, dass in operativen Stiftungen für die Suche oft auch ein ausscheidendes Vorstandsmitglied verantwortlich ist. Dass das Nachfolgeproblem damit „abgewälzt“ werde, wie eine qualitative Studie zur Nachfolge im Stiftungsvorstand kritisiert<sup>11</sup>, bestätigt die vorliegende Untersuchung nicht. Der hohe Anteil von fast 30 Prozent kann genauso gut als Beleg für die professionelle und – über die eigene Amtszeit hinaus – verantwortungsvolle Arbeit des scheidenden Vorstands sowie für dessen profundes Netzwerk gedeutet werden: Die Stiftung vertraut möglicherweise darauf, dass dieser besonders für die Kandidatensuche geeignet ist.

### **2 Die Mehrheit der Stiftungen ist mit den bisherigen Vorstandswechseln zufrieden.**

Wie verschiedenartig Stiftungen sind, insbesondere rein ehrenamtlich geführte, wird häufig betont, wenn es um ihre Personalstrategie in der Nachfolge geht.<sup>12</sup> Interessant ist, dass es bei der Zufriedenheit mit den bisherigen Vorstandswechseln weder signifikante Unterschiede zwischen den befragten großen wie kleinen Stiftungen noch bei den Stiftungen mit Hauptamtlichen, Ehrenamtlichen oder Haupt- und Ehrenamtlichen gibt. Bei den Stiftungen mit Ehrenamtlichen könnte zum einen die Erleichterung am Ende einer langwierigen Suche zum Ausdruck kommen, zum anderen der hohe intrinsisch motivierte Einsatz des ausscheidenden wie neuen Vorstandsmitglieds, die Übergabe unproblematisch zu gestalten.

<sup>10</sup> Vgl. Leseberg, Nina; Timmer, Karsten, wie Endnote 1, 182.

<sup>11</sup> Vgl. Sandberg, Berit; Werner, Silvia; Dieckmann, Ina: Planlos in die Besetzungsfalle – Ergebnisse einer qualitativen Studie zur Nachfolge im Stiftungsvorstand. In: Sandberg, Berit (Hg.): Nachfolge im Stiftungsvorstand. Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement. Stiftung & Sponsoring Verlag, Essen 2013, 69–83.

<sup>12</sup> Vgl. Nauck, Isa: Nachfolgeregelungen für den Stiftungsvorstand – Probleme und Lösungsansätze im Überblick. In: Sandberg, Berit (Hg.): Nachfolge im Stiftungsvorstand. Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement. Stiftung & Sponsoring Verlag, Essen 2013, 51.

Möglicherweise hat sich zudem durch den Fokus auf Personalfragen in Publikationen und Weiterbildungen des Stiftungssektors bereits professionelles Know-how bei allen Stiftungen herausgebildet, das bei personellen Übergängen greift und damit die Zufriedenheit in Stiftungen erhöht.

### **3 Rund 30 Prozent der Stiftungen haben schriftliche Anforderungsprofile für eine oder mehrere Vorstandspeditionen.**

Dass immerhin knapp jede dritte Stiftung schriftlich niedergelegt hat, welche Anforderungen sie an ihren Vorstand stellt, ist ein gutes Ergebnis. Schriftliche Profile regen zum Nachdenken über Qualifikationen, Kompetenzen und Netzwerke der Vorstandsmitglieder an und erleichtern konzentriertes Suchen. Das Fehlen eines Anforderungsprofils bei den anderen Stiftungen ist aber kein Beleg für fehlende Professionalität. Oftmals beschäftigen sich Stiftungen erst dann, wenn ein Vorstandsmitglied konkret ausscheidet, ausführlicher mit den Anforderungen. Nämlich zu dem Zeitpunkt, zu dem abzuschätzen ist, welches Know-how nun ersetzt werden muss. Dafür spricht auch: Gab es bereits Vorstandwechsel in der Stiftung oder sind in der Stiftung Verantwortliche für die Kandidatensuche benannt, liegen auch häufiger schriftliche Anforderungsprofile vor. Wie präzise darin tatsächlich Auswahlkriterien und Aufgabenbeschreibung umrissen werden, sollte in weiterführenden Untersuchungen geklärt werden.

Empfehlenswert in der Stiftungspraxis ist, gebündelt darzustellen, wie das Tätigkeitsprofil des Gesamtvorstandes aussieht und welche Fähigkeiten sich insgesamt wiederfinden müssen. So kann beim Ausscheiden einzelner Personen schneller und flexibler festgestellt werden, welche Lücken zu schließen sind.

### **4 Zum Nachfolgethema gibt es unter Stiftungen überraschend wenig Austausch.**

Den Herausforderungen, die mit einer Vorstandsnachfolge einhergehen, müssen sich zahlreiche Stiftungen stellen. Deshalb mag es verwundern, dass die meisten Befragten darüber nicht mit anderen Stiftungen sprechen. Allerdings: Vorstandsnachfolge wie Personalentscheidungen insgesamt gehören zu den großen kommunikativen Herausforderungen. Denn der Austausch über die Nachfolge ist immer auch ein Austausch über geeignete Köpfe und benötigt Fingerspitzengefühl. Zu früh Namen ins Spiel zu bringen, ist ebenso fatal wie Lecks in der Kandidaten-Kommunikation. Daher wird ein Teil des Austauschs zur Nachfolgethematik – der, in dem es um Namen und Köpfe geht – überwiegend den informellen Netzwerken des Stiftungswesens vorbehalten sein. Der Austausch zum „Wie“ hingegen gehört weiterhin auf die Agenda der gesamten Stiftungsszene: Wie verfasse ich ein Anforderungsprofil? Welche Personalberatungen haben sich auf den gemeinnützigen Sektor spezialisiert und sind empfehlenswert? Wie kann ich den Wechsel „geborener Vorstandsmitglieder“ reibungslos gestalten?

## **5 Stiftungen empfehlen, die Nachfolge im Stiftungsvorstand rechtzeitig in den Blick zu nehmen.**

Zahlreiche Befragte sind sich darüber im Klaren, dass das Thema Nachfolge nicht erst ein halbes Jahr vor dem Vorstandswechsel auf die Tagesordnung gehört, und würden deshalb anderen Stiftungen zu einem Vorlauf von mindestens einem Jahr raten. Die vielfach zitierte Aussage, dass es Stiftungen an Bewusstsein mangle, sich frühzeitig mit Nachfolgeszenarien auseinanderzusetzen, wird durch die vorliegende Befragung nicht gestützt. Dazu passt, dass laut der Studie „Stifterinnen und Stifter in Deutschland“ 42 Prozent der Stiftenden bei der Gründung insbesondere die Frage beschäftigt hat, wer die Stiftung nach ihrem Tod weiterführt – dies war die zweithäufigste Nennung.<sup>13</sup>

Dies ist vor allem auch wichtig, um zu verhindern, dass nach dem Ableben des Stifters oder der Stifterin ein Verantwortungsvakuum entsteht. Sonst besteht die Gefahr, dass Einzelne in den Gremien, zum Beispiel mit kommerziellem Hintergrund, die Machtbalance zu ihren Gunsten ändern. Dies kann und wird regelmäßig nicht im Sinne der Stiftenden sein.

Die Befragung „Nachfolge im Stiftungsvorstand“ hat insgesamt gezeigt: die Lage ist ernst, aber nicht dramatisch. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des StiftungsPanels sind sich ihrer Verantwortung für Personalfragen bewusst und nehmen sie frühzeitig und planvoll an. Wünschenswert ist eine Debatte im Sektor, die weniger alarmistisch ist und vielmehr kreativ die Personalgestaltung von Stiftungen im 21. Jahrhundert befeuert. Die Stichwörter lauten hier Kinderbeiräte<sup>14</sup> oder Einbindung von Destinatären<sup>15</sup> in die Gremien. Solche Instrumente führen insgesamt zu einer partizipativeren Gestaltung der Stiftungsführung. Und das Potenzial ist da: So wächst der Shell-Jugendstudie zufolge eine Generation heran, die weit stärker wertorientiert, politisch interessiert und sozial engagierter ist als vorhergehende Generationen.<sup>16</sup> Jetzt sind die Stiftungen am Zug, wenn es darum geht, diesen Nachwuchs für sich zu gewinnen.

<sup>13</sup> Vgl. Leseberg, Nina; Timmer, Karsten, wie Endnote 1, 90.

<sup>14</sup> Vgl. Alberg-Seberich, Michael; Fehrmann, Sarah; Störmann, Gabriele: *Wer, Wie, Was, Wieso, Weshalb, Warum? – Kinderbeiräte in Stiftungen. Ein Bericht für Children for a better World e.V. von Active Philanthropy. Studie, 2013. Online verfügbar unter: [www.children.de/was-wir-tun/jugend-hilft/foerderprogramm/kinderbeirat/](http://www.children.de/was-wir-tun/jugend-hilft/foerderprogramm/kinderbeirat/) (zuletzt geprüft am 09. 12. 2015).*

<sup>15</sup> Vgl. [www.bewegungsstiftung.de/aufbau.html](http://www.bewegungsstiftung.de/aufbau.html) (zuletzt geprüft am 08. 12. 2015).

<sup>16</sup> Vgl. Albert, Mathias; Hurrelmann, Klaus; Quenzel, Gudrun; in *Arbeitsgemeinschaft mit TNS Infratest Sozialforschung, München: Die Shell Jugendstudie 2015. Zusammenfassung, 2015. Online verfügbar unter: [www.shell.de/aboutshell/our-commitment/shell-youth-study-2015.html](http://www.shell.de/aboutshell/our-commitment/shell-youth-study-2015.html) (zuletzt geprüft am 08. 12. 2015).*

## PUBLIKATIONEN UND LINKS



Antje Bischoff, Sandra Hagedorn  
**Strategisches Management in Stiftungen**  
Stiftungsfokus Nr. 2

Bundesverband Deutscher Stiftungen  
2014 | 20 Seiten

Nur online unter:  
[www.stiftungen.org/shop](http://www.stiftungen.org/shop)



Hans Fleisch  
**Stiftungsmanagement. Ein Leitfaden für erfolgreiche Stiftungsarbeit**  
StiftungsRatgeber Band 4

Bundesverband Deutscher Stiftungen  
2013 | 188 Seiten  
19,80 Euro\* | Mitgliederpreis 16,80 Euro\*  
ISBN: 978-3-941368-50-7

Bestellbar (auch als E-Book) unter:  
[www.stiftungen.org/shop](http://www.stiftungen.org/shop)

\*zzgl. 3,00 Euro Versandkostenpauschale

## Ihre Fragen beantworten:

### **Dr. Antje Bischoff**

Kompetenzzentrum Stiftungsforschung / StiftungsPanel  
antje.bischoff@stiftungen.org

### **Katrin Kowark**

Presse  
katrin.kowark@stiftungen.org

### **Dr. Verena Staats**

Juristische Beratung  
verena.staats@stiftungen.org

## Impressum:

Bundesverband Deutscher Stiftungen e. V. | Haus Deutscher Stiftungen  
Mauerstraße 93 | 10117 Berlin | Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -11  
[www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org)

V.i.S.d.P.: Prof. Dr. Hans Fleisch | Generalsekretär

Konzeption und Redaktion: Dr. Antje Bischoff, Sandra Hagedorn,  
Katrin Kowark, Dr. Verena Staats

*Unser Dank gilt allen Stiftungen, die sich an der Erhebung beteiligt haben,  
sowie den Förderern des StiftungsPanels.*

Gefördert von:



## Neuerscheinungen



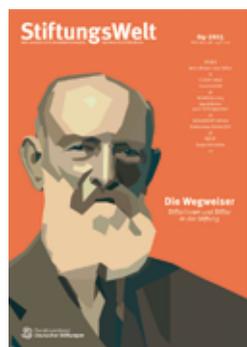
Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.)  
**Stifterinnen und Stifter in Deutschland**  
 Engagement – Motive – Ansichten

Berlin 2015 | 236 Seiten  
 ISBN 978-3-941368-77-4  
 12,90 Euro\*  
 für Mitglieder: 9,90 Euro\*  
 E-Book: kostenlos



Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.)  
**Engagiert für Gott und die Welt**  
 Kirchliche Stiftungen in Deutschland

Berlin 2016 | 214 Seiten  
 ISBN 978-3-941368-74-3  
 kostenlos



Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.)  
**Stiftungswelt 04-2015: Die Wegweiser**  
 Stifterinnen und Stifter in der Stiftung

Berlin 2015 | 92 Seiten  
 ISSN 1863-138X  
 15,90 Euro\* | E-Paper: 12,99 Euro  
 kostenlos für Mitglieder



Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.)  
**Mit Vermögen gestalten**  
 Anagemöglichkeiten, Strategien und Perspektiven für Stiftungen in der Niedrigzinsphase

Berlin 2016 | 180 Seiten  
 ISBN 978-3-941368-81-1  
 kostenlos

## Verzeichnis Deutscher Stiftungen

2014 | 8., erweiterte Auflage

*» Unverzichtbar für Fördersuchende und Kooperationswillige. «*

Das umfangreichste Nachschlagewerk zum deutschen Stiftungswesen: Das bundesweite Stiftungsregister des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen umfasst über 22.700 Stiftungsporträts in drei Bänden und auf CD-ROM.



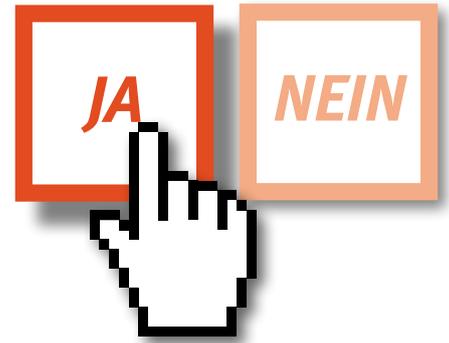
**Bände 1-3 mit CD-ROM** | 279,- €\*  
 für Mitglieder: 199,- €\*  
 ISBN 978-3-941368-59-0

**Bände 1-3** | 199,- €\*  
 für Mitglieder: 139,- €\*  
 ISBN 978-3-941368-60-6

**CD-ROM** | 199,- €\*  
 für Mitglieder: 139,- €\*  
 ISBN 978-3-941368-61-3

\* Preise inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten von 3 € bzw. 8 € (Buchausgabe Verzeichnis Deutscher Stiftungen).

# Stiftungs Panel



**Machen Sie mit beim StiftungsPanel –  
und tragen Sie zur langfristigen  
Erforschung des Stiftungswesens bei!**

- für alle Stiftungen
- bis zu 4 Befragungen im Jahr
- 10 bis 15 Fragen
- die Daten werden vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben
- vorab Befragungsergebnisse für registrierte Teilnehmer

Die Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats – Prof. Dr. Sebastian Braun,  
Prof. Dr. Marc Eulerich, Prof. Dr. Rainer Hüttemann, Prof. Dr. Berit Sandberg,  
Prof. Dr. Annette Zimmer – bringen ihre Expertise bei der Erarbeitung der Studien ein.

**Registrieren Sie sich unter**

**[stiftungen.org/stiftungspanel](https://stiftungen.org/stiftungspanel)**

**Kontakt:** Kompetenzzentrum Stiftungsforschung  
Im Bundesverband Deutscher Stiftungen  
Telefon (030) 89 79 47-12  
[panel@stiftungen.org](mailto:panel@stiftungen.org)  
[stiftungen.org/stiftungspanel](https://stiftungen.org/stiftungspanel)

Unser Dank gilt: