



Ina Epkenhans, Volker Then

Ratgeber Stiften

Band 3: Stiftungsorgane –
Gremienentwicklung – Mitarbeiter

Ina Epkenhans, Volker Then

Ratgeber Stiften

Band 3:

Stiftungsorgane – Gremienentwicklung – Mitarbeiter

| Verlag Bertelsmann **Stiftung**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2010 E-Book-Ausgabe (PDF)

2. Auflage 2007

© 2006 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Dr. Volker Then

Lektorat: Heike Herrberg

Herstellung: Christiane Raffel

Umschlaggestaltung: Nadine Humann

Umschlagabbildung: PhotoDisc, Foto: Doug Menues

Satz und Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN: 978-3-86793-118-2

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	13
Kapitel 1	
Interne Organisation	17
Wie errichtet man eine Stiftung?	17
Rechtsformen	18
Zweck	19
Vermögen	20
Organisation	21
Wie sollte eine Stiftung organisiert sein?	21
Stiftungsspezifische Kriterien	23
»Good Governance«-Kriterien	24
Gesetzliche Mindestanforderungen: Was müssen Sie beachten? ...	27
Der Vorstand in der selbstständigen Stiftung	27
Der Treuhänder in der treuhänderischen Stiftung	29
Individuelle Möglichkeiten: Was können Sie gestalten?	30
Vorstand und Kuratorium in der selbstständigen Stiftung ...	30
Treuhänder und Kuratorium in der treuhänderischen Stiftung	32
Dreigliedrige Organstruktur – Der Beirat	35
Ausschüsse	36

Inhalt

Ehrenamtliche Geschäftsführung in der selbstständigen Stiftung	38
Kapitel 2	
Die Gremien	41
Größe der Stiftungsorgane	42
Entscheidungsgremium	42
Kontroll- und Überwachungsgremien	43
Gremien und Ausschüsse mit Beratungsfunktion	43
Auswahlkriterien und Anforderungsprofile	44
Die Gremienmitglieder	45
Auslagenersatz und Aufwandsentschädigung	53
Der Treuhänder	55
Vergütung des Treuhänders	57
Berufung und Bestellung	58
Amtsdauer: Auf Lebenszeit oder Bewährung?	58
Methoden der Bestellung: Wer beruft wen?	60
Abberufung: Für den Fall der Fälle	62
Rekrutierung und Gewinnung	63
Kapitel 3	
Die Gremienarbeit effizient gestalten	67
Einführung und Integration neuer Gremienmitglieder	69
Gremienentwicklung	71
Aus Einzelkämpfern wird ein Team	71
Die langfristige Entwicklung der Gremien	72
Sitzungsmanagement	74
(Selbst-)Evaluation	76
Kapitel 4	
Ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter	79
Personalbedarf einer Stiftung	80
Freiwillige Mitarbeiter	84

Hauptamtliche Mitarbeiter	89
Geschäftsführung	91
Vergütung der Geschäftsführung	94
Externes Personal	95
Stiftungsberater	96
Honorarkräfte	97
Anhang	99
Literaturempfehlungen	99

Vorwort

Die Stiftungsarbeit lebt nicht vom Geld allein. Sie benötigt vor allem auch engagierte Menschen. Jede Stiftung braucht ein Mindestmaß an Organisation: ein Stiftungsorgan – oder mehrere – mit Personen, die bereit sind, sich über längere Zeit für einen spezifischen Zweck einzusetzen. Ehrenamtliches Engagement ist hier unentbehrlich. Einige Stiftungen verfügen über die finanziellen Mittel, hauptamtliches Personal einzustellen. Sie haben damit die Möglichkeit, nachhaltig Sachverstand und Erfahrung bei der Umsetzung des Stiftungszwecks aufzubauen. Gleichzeitig müssen dann aber auch gezielte Anstrengungen unternommen werden, um aus den ehrenamtlichen Amtsträgern und angestellten Geschäftsführern¹ bzw. weiteren Hauptamtlichen ein Team zu bilden. Dies ist eine nicht zu unterschätzende Herausforderung.

Im Mittelpunkt dieses dritten Bandes der Reihe »Ratgeber Stiften« steht die Organisations- und Personalstruktur einer Stiftung. Der Ratgeber möchte Ihnen bei der Beantwortung folgender Frage helfen: »Welche Organisationsstruktur ist für den gewünschten Stiftungszweck und bei der gegebenen Vermögensausstattung am zweckmäßigsten?«

Die Stiftungsorganisation ist der Rahmen für das unmittelbare personelle Engagement und damit die Wirksamkeit der Stiftungsakti-

[Inhalte dieses Ratgebers](#)

¹ Wir verwenden in dieser Publikation nicht immer eine geschlechtergerechte Sprache. Mit »Geschäftsführern«, »Mitarbeitern«, »Beratern« usw. sind immer auch Frauen gemeint.

vitäten. Sie muss gut durchdacht werden, bevor sie in der Satzung verankert wird. Ist diese Vorarbeit einmal geleistet, gilt es, die interne Gremienarbeit effizient zu gestalten, denn vor allem in kleinen und mittelgroßen Stiftungen ohne bezahlte Angestellte wird hier der größte Teil der Arbeit anfallen. Die Zusammenarbeit der Organe untereinander sowie mit Freiwilligen und – in größeren Stiftungen – mit hauptamtlich Angestellten und externen Beratern sollte kooperativ und ergebnisorientiert sein. Denn nur so kann eine Stiftung ihren Zweck effizient verfolgen und im Sinne einer »Good Governance« erfolgreich in die Gesellschaft hineinwirken.

Dazu gehört aber auch Integrität durch Kontrolle und Transparenz: Jede Stiftung sollte als gemeinnützige und steuerbegünstigte Institution zeigen, dass sie ihre finanziellen und personellen Mittel ausschließlich und wirkungsvoll für den Stiftungszweck und damit zur Steigerung des Gemeinwohls einsetzt. Denn nur stiftungsinterne Kontrollmechanismen und eine umfassende Transparenz nach innen und außen können auf Dauer das Vertrauen der Bevölkerung und der Politik in die Institution Stiftung erhalten und damit ihre Stellung als steuerbegünstigte Einrichtung nachhaltig sichern helfen.

Die Stiftung und ihre Strukturen

Nachdem mit Band 1 in die grundsätzlichen Fragen der Stiftungsgründung eingeführt wurde und sich Band 2 den Themen Strategieentwicklung, Förderprojekte und Öffentlichkeitsarbeit gewidmet hat, nimmt dieser Band nun die Gestaltung der Organisation in den Blick. Die folgenden Kapitel beschäftigen sich mit der Führungs- und damit Gremienstruktur der Stiftung und ihrer personellen Besetzung durch ehrenamtliche Amtsträger. Weitere Aspekte sind die effiziente Gestaltung der Gremienarbeit, die Gremienentwicklung und die Zusammenarbeit mit Freiwilligen, angestellten Hauptamtlichen und externen Beratern. Die Zielvorgabe einer transparenten, effizienten und effektiven Stiftungsarbeit wird dabei immer miteinbezogen, denn wir möchten Sie dabei unterstützen, »Good Governance« im Sinne einer guten und verantwortungsvollen Stiftungsführung zu etablieren.

Der Ratgeber richtet sich vorrangig an Stifterinnen und Stifter, aber auch an Vorstände, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer neu gegründeter oder zukünftiger Stiftungen sowie an alle diejenigen, die in bestehenden Stiftungen Verantwortung tragen oder den Wunsch haben, diese zukünftig zu übernehmen.

Auf unserer Internetseite www.ratgeber-stiften.de können Sie stets aktuelle und weitergehende Informationen zu unseren »Ratgeber Stiften«-Bänden abrufen. Hier finden Sie neben Tipps und Checklisten für die Praxis auch Mustersatzungen, Adressen und Ansprechpartner.

www.ratgeber-stiften.de

Die Reihe »Ratgeber Stiften« baut auf dem Wissen und den Erfahrungen der Bertelsmann Stiftung auf, die seit mehreren Jahren ein »Kompetenzzentrum Stiftungsentwicklung« unterhält. Unser Ziel ist es, Stifter und Stiftungen in ihrer Arbeit zu unterstützen. Neben internationalen Netzwerken, Publikationen, Workshops und Beratungsangeboten ist die Reihe »Ratgeber Stiften« ein wichtiger Bestandteil unseres Bemühens, zu einem leistungsfähigen Stiftungssektor beizutragen.

[Bertelsmann Stiftung –
Kompetenzzentrum
Stiftungsentwicklung](#)

In diesem dritten Band ist es uns dank der 2004 durchgeführten »StifterStudie« – in der 630 Stifterinnen und Stifter über ihre Probleme und Informationswünsche Auskunft gaben – möglich geworden, noch gezielter auf ihre Belange einzugehen. Der im Verlag der Bertelsmann Stiftung veröffentlichte Band »Stiften in Deutschland« von Karsten Timmer (2005) dokumentiert umfassend die Ergebnisse der Studie.

Ein Angebot im Sinne der Rechtsberatung stellt unser Ratgeber selbstverständlich nicht dar, und wir können keine Gewähr für die Richtigkeit juristischer Informationen übernehmen, auch wenn wir bei der Erarbeitung des Inhalts mit größter Sorgfalt vorgegangen sind.

Wir freuen uns über Kritik und Anregungen. Die Adresse der Bertelsmann Stiftung finden Sie im Anhang.

[Feedback](#)

*Ina Epkenhans
Volker Then*

Einleitung

Neben dem Finanzkapital sind die in der Stiftung engagierten Menschen die tragenden Säulen dieser Organisation. Über welche personellen Ressourcen eine Stiftung verfügt und wie sie organisiert ist, ergibt sich aus ihrer Rechtsform sowie aus der vom Stifter individuell verfügbaren Führungs- und damit Organstruktur. Das Personal kann bei einer selbstständigen Stiftung auf einen ehrenamtlichen Vorstand beschränkt sein oder – bei der treuhänderischen Stiftung – auch nur den Treuhänder umfassen.

Zum Personal einer Stiftung können aber auch mehrere Vorstandsmitglieder, Amtsträger eines weiteren Stiftungsgremiums, z. B. eines Aufsichtsgremiums, zählen sowie zusätzliche Freiwillige ohne Amt, und bei größeren, finanzstärkeren Stiftungen auch bezahlte Angestellte. Darüber hinaus haben Stiftungen die Möglichkeit, mit externen Beratern zu arbeiten. Die Organisationsstruktur und damit auch der Umfang und die Zusammensetzung des Personals variieren daher von Stiftung zu Stiftung ganz erheblich. Einige Beispiele:

Engagierte Menschen –
die Grundpfeiler jeder
Stiftung

Körper-Stiftung

Die rechtlich selbstständige, teils operative, teils fördernde Stiftung verfügt über eine dreigliedrige Organstruktur: Der dreiköpfige Vorstand als Exekutive »ist für die Erfüllung der Satzungszwecke durch operative Arbeit