

## STIFTUNGSVERWALTUNG

## Drohender Personalnotstand: Vorstandsnachfolge als Problem und Herausforderung

von RA Dr. Christoph Mecking, Geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung, Berlin ([www.stiftungsberatung.de](http://www.stiftungsberatung.de))

| Eine existenzielle Notwendigkeit für Stiftungen ist die Regelung der Nachfolge im Vorstand, dem Organ, das gesetzlich als zwingend vorgeschrieben und demzufolge unabdingbar ist. Der Beitrag skizziert auf der Grundlage neuerer Untersuchungen und eigener Beobachtungen, welche Defizite oft beim praktischen Umgang von Stiftungen mit Vorstandswechsels bestehen, was die Folgen mangelnder Planung sein können und welche Gestaltungsmöglichkeiten für eine Lösung zur Verfügung stehen. |

### 1. Nachfolge als strukturelle Herausforderung

Drei charakteristische Merkmale konstituieren eine Stiftung: Zweck, Vermögen und Organisation. Oft wird das vorhandene Vermögen für den entscheidenden Erfolgsfaktor zur nachhaltigen Erreichung des Satzungszwecks gehalten. Doch ist es letztlich der Mensch, der die Potenziale umsetzt, für die der Stifter mit Ideen und Geld die Grundlage gelegt hat. Erst durch das Engagement und die richtigen Entscheidungen der Verantwortlichen übersetzt sich die Finanzkraft einer Stiftung in wirkliches „Vermögen“. Die Mitglieder der Organe sind mithin das maßgebliche Erfolgskriterium. Der Vorstand wiederum ist das entscheidende operative Organ der Stiftung. Insofern bedarf seine Besetzung besonderer Aufmerksamkeit bei der Gestaltung der Satzung und im Vollzug.

### 2. Der Generationswechsel steht bevor

Trotz ihrer Vielgestaltigkeit haben fast alle deutschen Stiftungen eines gemeinsam, die schlanke Führungsstruktur. Folgende Fakten über die deutsche Stiftungslandschaft verdeutlichen dies:

- Knapp die Hälfte (41 %) der Stiftungen werden – wie es als Mindestanforderung in § 81 Abs. 3 Nr. 5 BGB i.V. mit § 86 BGB beschrieben ist – allein durch einen Vorstand geführt. Seine Mitglieder sind fast durchweg (88,8 %) ehren- oder nebenamtlich tätig. In vielen Fällen ist der Vorstand mit lediglich zwei, nicht selten (10 %) sogar nur mit einer Person besetzt.
- Diese Feststellungen sind Ausdruck der Stifterautonomie aber auch der finanziellen Schwäche vieler Stiftungen. Nur knapp drei Viertel aller deutschen Stiftungen (73,5 %) verfügen über ein Vermögen von bis zu 1 Mio. EUR. Es liegt auf der Hand, dass jedenfalls die entsprechenden Zinserträge – insbesondere unter Berücksichtigung steuerlicher Beschränkungen gemeinnütziger Stiftungen (AEO Nr. 17 zu § 55) – nicht ausreichen, um einen hauptamtlichen Vorstand vergüten zu können.

Nur gutes Personal garantiert eine optimale Umsetzung des Stiftungszwecks

Schlanke Führungsstruktur

Für hauptamtlichen Vorstand reichen bei vielen Stiftungen die Erträge nicht

- Nur in jeder dritten Stiftung mit ehren- oder nebenamtlich tätigen Vorstandsmitgliedern (39,9 %) werden überhaupt die Auslagen und damit die Kosten erstattet, die ihnen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit entstehen. Viele Stiftungen sind mit zu geringem Stiftungskapital gegründet worden und haben über die Jahre das Ziel verfehlt, weitere Gelder zu akquirieren.
- Die meisten (83 %) der rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts in Deutschland wurden in den letzten zwanzig Jahren gegründet, fast zwei Drittel ausschließlich von natürlichen Personen. Über die Hälfte der Stifter befanden sich da bereits in der sechsten Dekade ihres Lebens. In der Regel arbeiten sie engagiert – meist als Vorsitzender des Vorstands – in „ihrer“ Stiftung mit.

Obwohl Stiftungsvorstände ihr Amt sehr lange ausüben – in den meisten Fällen mindestens zehn Jahre – sind Wechsel auch hier ein natürlicher Prozess. Für ein Ausscheiden gibt es verschiedene Gründe:

- So kann die Mitgliedschaft per Satzung auf eine maximale Anzahl an Amtsperioden oder altersmäßig begrenzt sein.
- Möglich ist auch eine geplante oder durch unvorhersehbare Ereignisse im persönlichen Umfeld plötzlich notwendige Amtsniederlegung des Vorstandsmitglieds.
- Eine seltene Ausnahme stellt die außerordentliche Abberufung des Vorstands aus wichtigem Grund dar. Die Stifter selbst scheiden typischerweise erst aus, wenn es aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr anders geht.

**PRAXISHINWEIS** | Es ist davon auszugehen, dass bereits heute ein Drittel der 1.500 von 1991 bis 1995 errichteten Stiftungen Ersatz für ihren Stifter im Vorstand und mindestens ein weiteres ehrenamtlich tätiges Vorstandsmitglied suchen.

In diesem Jahrzehnt werden darüber hinaus 2.750 Stiftungsvorstände aus ihrem Amt ausscheiden, im nächsten voraussichtlich bereits doppelt so viele. Es steht also ein Generationswechsel bevor. Doch viele Stiftungen nehmen ihn nicht in ihre Überlegungen auf. Sie sind schlecht für die anstehende Herausforderung gerüstet.

### 3. Kaum Vorsorge für den Nachfolgefalle

Die meisten Stiftungen halten die Nachfolgeproblematik für wenig relevant und sehen zukünftigen Wechseln optimistisch entgegen. Hier wäre zu vermuten, dass bislang keine Probleme bei Vorstandswechseln aufgetreten sind. Dies ist jedoch nicht immer der Fall: 42 % der Stiftungen hatten oder haben Schwierigkeiten bei der Besetzung ihrer Leitungsorgane, zum Teil entstehen Besetzungslücken.

Ehrenamtlichen Vorständen werden oft nicht einmal die Auslagen erstattet

Es engagieren sich zu meist die Stifter selbst im Vorstand

Dramatischer Generationenwechsel steht bevor

42 % der Stiftungen haben Probleme bei der Besetzung eines neuen Vorstands

In der Regel werden Stiftungen erst bei akuten Vakanzen aktiv. Strategische Überlegungen zur Vorbereitung oder eine bewusste Gestaltung des Rekrutierungsprozesses finden selten statt. Zur Rechtfertigung berufen sich die Befragten häufig auf die Stiftungssatzung, in der doch alle notwendigen Modalitäten zur Besetzung des Vorstands geregelt seien. In der Praxis ist jedoch regelmäßig festzustellen, dass bei der Gestaltung der Satzung die Nachfolgefrage eher nachrangig oder schematisch anhand von Vorgaben in Mustersatzungen behandelt wird. Ebenso wenig wie Stiftungen einen Handlungsplan für anstehende Wechsel haben, erstellen sie Anforderungsprofile für die Vorstandsmitglieder oder versuchen, potenziellen Nachwuchs langfristig an die Gremienarbeit in der Stiftung heranzuführen. Damit vergeben sie die Chance einer tragfähigen Vorstandsentwicklung.

Nur jede zweite Stiftung arbeitet ihre Führungskräfte ein. Ein strukturiertes Wissensmanagement fehlt fast immer und konkrete Übergabepläne sind nur in seltenen Fällen vorhanden.

#### 4. Gefahr einer Krise

Stiftungen, die sich nicht aktiv mit der Nachfolge ihres Vorstands befassen, können – über kurz oder lang – mit weitreichenden, gar existenzbedrohenden Problemen konfrontiert sein.

##### 4.1 Enger Personalmarkt

Aus demografischen Gründen verändert sich der Personalmarkt. Der gesamte Nonprofit-Sektor wird zunehmend Schwierigkeiten haben, sich im Wettbewerb um engagierte und qualifizierte Führungskräfte zu behaupten. Insofern sind Stiftungen gefordert, rechtzeitig Ausschau nach potenziellen Nachfolgern für ihre Vorstandsämter zu halten und diese frühzeitig an sich zu binden, seien sie ehren- oder hauptamtlich tätig.

Unter Zeitdruck kann die Folge „blinder Aktionismus“ sein. Dann besteht die Gefahr, keine passenden Vorstandsmitglieder zu gewinnen. Dabei stellen Stiftungen grundsätzlich hohe Erwartungen an die Qualifikation und den sozialen Hintergrund ihrer Gremienmitglieder. Dies ist nicht verwunderlich, nehmen doch die in- und externen Herausforderungen an die Stiftungsarbeit immer mehr zu.

##### 4.2 Rechtliche Konsequenzen bei Nichtbesetzung des Vorstands

Ohne einen den Satzungsbestimmungen entsprechend besetzten Vorstand ist die Stiftung handlungsunfähig. Lässt sich kein Ersatz für ein ausscheidendes Vorstandsmitglied finden, droht die Einsetzung eines Notvorstands oder eines Ersatzvorstands.

- Die Notbestellung von Vorstandsmitgliedern nach den §§ 89, 29 BGB erfolgt in einem zivilgerichtlichen Antragsverfahren zur Behebung einer tatsächlichen oder rechtlichen Verhinderung.
- Die Bestellung eines Ersatzvorstands ist als öffentlich-rechtliche Aufsichtsmaßnahme in den Landesstiftungsgesetzen geregelt und gibt der

Oft herrscht die Meinung vor: „Es wird sich schon jemand finden“

Viele buhlen um gutes Personal

Notmaßnahmen zur Verhinderung der Handlungsunfähigkeit

Behörde die Möglichkeit, auf das Versagen eines Stiftungsorgans zu reagieren. Der Einsatz beider Instrumente ist schwierig und streitanfällig. Er kann die Krise noch verschärfen.

Besteht keine Möglichkeit, das Vorstandsamt auf Dauer zu besetzen, bleiben nur Statusänderungen, die letztlich zum Verlust der Eigenständigkeit der Stiftung, zu ihrer Zulegung, Zusammenlegung mit einer anderen Stiftung oder zur Auflösung führen.

## 5. Lösungsansätze bei Stiftungsgründung

Vor diesem Hintergrund sollten sich die Stifter und ihre Berater bereits bei der Gründung, später die Gremien im Rahmen ihre Verantwortung für die zukunftssichere Stiftungsarbeit intensiv mit der Nachfolgefrage auseinandersetzen.

### 5.1. Satzungsgestaltungen bei Gründung durch den Stifter

Jedem Stifter ist zu empfehlen, zur nachhaltigen Regelung der Nachfolge Vorkehrungen in der Satzung vorzusehen.

- Um das Risiko eines Komplettausfalls zu minimieren sowie Verantwortung zu teilen, bietet es sich an, einen mehrköpfigen Vorstand einzurichten. Zudem helfen Amtszeitbeschränkungen, die Verantwortlichen regelmäßig mit dem Thema Nachfolge zu konfrontieren und einer Überalterung des Vorstands vorzubeugen. Die Möglichkeit der Vergütung ehrenamtlicher Vorstände eröffnet weitere Handlungsmöglichkeiten.
- Neben dem Vorstand kann ein weiteres Organ, z.B. ein Stiftungsrat, Beirat oder Kuratorium für Grundsatzentscheidungen vorgesehen werden. Es kann zwar die Vertretungsmacht des Vorstands nicht an sich ziehen, aber für eine ordnungsgemäße Nachbesetzung von Vorstandsämtern sorgen.
- Satzungsbestimmungen, die das Vorstandsamt nicht auf eine natürliche Person beschränken, eröffnen die Möglichkeit einer Übertragung auf eine juristische Person, die es durch ihre Organe ausübt. Die Bereitschaft dazu wird dann gegeben sein, wenn gleichzeitig kostenpflichtige Dienstleistungen übernommen werden, wie sie etwa eine Stiftungsverwaltung für die von ihr verwalteten unselbstständigen Stiftungen übernimmt. Ein Interesse für eine solche Fremdverwaltung mag auch bestehen, wenn die beauftragte juristische Person auf dem gleichen Sachgebiet tätig ist und auf diese Weise kostensenkende Synergien herstellen kann.
- In der Satzung kann die gegebenenfalls subsidiär wirkende Möglichkeit vorgesehen werden, dass ein konkreter Funktionsträger (z.B. Bürgermeister, Verbandsvorsteher) die Verantwortung für die Regelung der Nachfolgefrage erhält oder im Wege der Personalunion das Vorstandsamt selbst wahrnimmt und es dann mit Hilfe der ihm verbundenen Einrichtung führen kann. Allerdings bedarf eine solche Lösung der fortlaufenden Bereitschaft auch der Nachfolger, das Amt auszuführen.

**Mehrköpfiger  
Vorstand mit  
begrenzter Amtszeit**

**Weitere Organe  
helfen bei der  
Nachbesetzung**

**Möglichkeit schaffen,  
dass auch juristische  
Personen Vorstand  
werden können**

**Träger öffentlicher  
Ämter in die  
Vorstandsarbeit  
einbeziehen**

## 5.2. Durch Satzungsänderung

Bei Defiziten in der bestehenden Satzung können Stiftungsorgane und -management mögliche Satzungsänderungen prüfen und – in Übereinstimmung mit dem (mutmaßlichen) Stifterwillen und Genehmigung der Stiftungsbehörde – umsetzen.

- Korrekturen können dabei zur Reduzierung des Aufwands vorgesehen werden oder zur Stärkung der Stiftungsattraktivität. So kann es Sinn machen, eine überhöhte Personenzahl in Gremien zu reduzieren oder die Verwirklichung des Stiftungszwecks reizvoller zu gestalten.
- Zur Lösung der Nachfolgefrage, verbunden mit Verwaltungsvereinfachung und Effizienzsteigerung, kann die Kooperation mit einer anderen, gegebenenfalls leistungsfähigeren Stiftung angestrebt werden, die bis hin zur personellen Identität in den Organen reichen kann. Bei diesem Modell bleiben beide Stiftungen in ihrer rechtlichen Existenz erhalten. Die Gestaltung einer so umfassenden Zusammenarbeit und die Formulierung der sie tragenden Vereinbarung bedürfen freilich eines ausreichenden zeitlichen Vorlaufs und der genauen Prüfung der Rahmenbedingungen.

## 6. Lösungsansätze durch Gremienmanagement

Um dem Krisenfall vorzubeugen, sollten Gremien eine aktive Vorstandsentwicklung anstreben.

### 6.1 Feststellung der Bedarfssituation

Dazu zählt zunächst eine Verständigung über die optimale Größe des Vorstands sowie Amtsdauer und Qualitäten seiner Mitglieder, soweit es hier noch keine satzungsmäßige Festlegung gibt. Festlegungen und Verfahren können etwa in einer Geschäftsordnung erfolgen. Dazu gehören z.B. eine Bestandsaufnahme von Stärken und Schwächen des amtierenden Vorstands, die Entwicklung von Geschäftsbereichen, Anforderungsprofilen und Teamperspektiven, die frühzeitige Suche bzw. das regelmäßige passive Ausschauhalten nach Kandidaten auf Wegen, die für Stiftungen bislang eher nicht üblich sind (z.B. über Social Media), ein beiderseitiges Kennenlernen, die Zusammenstellung einer Kandidatenliste sowie gegebenenfalls die Konstituierung eines Besetzungsgremiums.

### 6.2 Auswahlkriterien für ein neues Vorstandsmitglied

Kriterien für die Auswahlentscheidung können etwa Kompetenz, Persönlichkeit, Prominenz und zeitliche Verfügbarkeit sein. Wichtig ist dabei das Gesamtbild des Teams, das sich aus dem Stärken-Schwächen-Profil des gegenwärtigen Vorstands ergibt. Der Nachfolger sollte Lücken und Schwachpunkte ausfüllen helfen. Eine bewusste Gestaltung der Altersstruktur kann nicht nur verschiedene Kompetenzen und Erfahrung für die Stiftungsarbeit fruchtbar machen, sondern auch eine Überalterung und damit das Risiko einer Neubesetzung mehrerer Posten in kurzer Zeit minimieren. Bei Suche und Auswahl kann auch die Unterstützung durch externe Berater eine wichtige Hilfe sein.

Kooperation mit anderen Stiftungen zur Lösung des Personalproblems

Klarheit über die aktuelle Lage und die Anforderungen verschaffen

Auswahl des Nachfolgers als optimale Ergänzung des Vorstands

### 6.3 Einarbeitung und Übertragung von Verantwortung

Nach der Bestellung müssen die neuen Mitglieder durch geeignete Maßnahmen in die Vorstandsarbeit eingeführt und in das Vorstandsteam integriert werden. Besonders für den aktiven Stifter ist es wichtig, bereits zu Lebzeiten Verantwortung zu teilen, um nach seinem Ausscheiden ein Macht- und Wissensvakuum zu vermeiden. Sollte dennoch der Krisenfall eintreten, kann ein Notfallplan die Handlungsfähigkeit der Stiftung sichern helfen.

## 7. Fazit

Leistungsbereite und kompetente Vorstände sind für eine Stiftung der Schlüssel zum Erfolg. Eine stimmige Personalentwicklungsstrategie ist als Teil einer nachhaltigen und effizienten Unternehmensführung für Stiftungen daher unbedingt notwendig.

- Dabei wird es bei kleineren Stiftungen darauf ankommen, durch eine interessante und befriedigende Positionierung Mitstreiter zu gewinnen, die aufgrund ihrer letztlich idealistischen Motivation bereit sind, sich ehrenamtlich einzubringen, oder eine entlastende Statusveränderung herbeizuführen.
- Bei großen Stiftungen stehen ein professionelles, oft durch externen Sachverstand gestärktes Personalmanagement und eine den Anforderungen angemessene Vergütung oder die Entlastung der ehrenamtlichen Vorstände z.B. durch eine hauptamtliche Geschäftsführung im Vordergrund.
- Mittlere Stiftungen sind dagegen oft zu groß, um sich allein auf Freiwillige stützen zu können, aber zu klein, um Hauptamtliche auskömmlich zu finanzieren. Hier liegt es in der Verantwortung des Stifters oder der Gremien, entweder durch (letztwillige Zuwendungen) oder Fundraising-Maßnahmen die notwendigen Mittel für eine nachhaltige personelle Stabilität bereitzustellen, oder die Programmarbeit so umzustellen, dass sie attraktiv für ehrenamtlich Tätige ist und von ihnen bewältigt werden kann.

#### WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- Soeben erschienen: Sandberg, Berit (Hrsg.): Nachfolge im Stiftungsvorstand. Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement (Personalmanagement in Stiftungen 2). Essen (Stiftung&Sponsoring) 2013 (276 S.) 39,90 EUR (ISBN 978-3-9812114-1-2)
- Analyse zu Vergütungsfragen: Sandberg, Berit/Mecking, Christoph, Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen. Die Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007 (Personalmanagement in Stiftungen 1). Essen (Stiftung&Sponsoring) 2008 (149 S.) 149,90 EUR (ISBN 978-3-9812114-0-5)
- Knapper Überblick zum Personalmanagement: Mecking, Christoph / Zink, Susanne: Personal und Stiftungen. Zur erfolgreichen Führung von Nonprofit-Organisationen in herausfordernden Zeiten, in: Stiftung&Sponsoring Rote Seiten 2/2011 (19 S.)
- Grundsätzliches zum Vorstand: Mecking, Christoph: Der Stiftungsvorstand, in: Weitz, Barbara/Küstermann, Burkhard/Martin, Jörg (Hrsg.), StiftungsManager. Recht, Organisation, Finanzen. Hamburg (DasHöfer) erschienen mit der 28. Erg.Lfg. im Okt. 2011 (39 S.)

**Kleinere Stiftungen:**  
Hier kommt es besonders auf Idealismus an

**Große Stiftungen:**  
Hier geht es nicht ohne professionelle Personalpolitik

**Mittlere Stiftungen:**  
Finanzielle oder programmatische Anreize schaffen