

# ONLINE-STIFTUNGSWOCHE

## NACHFOLGE IM STIFTUNGSVORSTAND

Dr. Karsten Timmer  
Webinar am 27. September 2017

EINE INITIATIVE VON



**Stifter für Stifter**

In Partnerschaft mit



**Bundesverband  
Deutscher Stiftungen**



PROJEKTRÄGER



**Haus des Stiftens**  
Engagiert für Engagierte

# PLANLOS IN DIE BESETZUNGSFALLE

---

**„Zwischen 2010 und 2020 werden ca. 2.750 Vorstandsmitglieder aus Stiftungen ausscheiden.“**

**„42% der Stiftungen beklagen Probleme, geeignete Personen für ihre Leitungsgremien zu finden.“**

**„Die Suche nach neuen Vorständen erfolgt rein reaktiv wird nicht als strategische Aufgabe verstanden.“**

# PROGRAMM

---

## **I. Crashtest: Ist Ihre Stiftung zukunftsfähig aufgestellt?**

## **II. Tools zur Personalsuche**

## **III. Szenarien**

1. Sie haben schon eine/n Kandidat/in im Auge – was tun?
2. Es steht eine Nachfolge an und Sie möchten aktiv nach Kandidaten suchen
3. Sie finden trotz aktiver Suche keine Personen, die sich im Vorstand engagieren möchten.

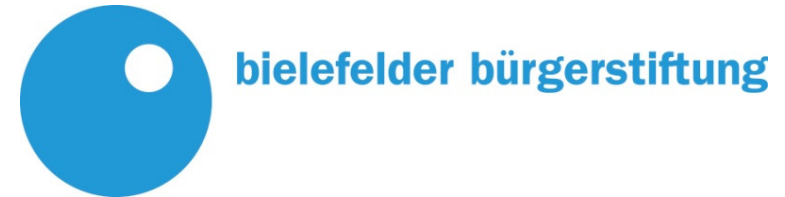
# WER SIND SIE?

---

## Ich bin engagiert ...

- in einer Treuhandstiftung
- in einer rechtsfähigen Stiftung
- in einer Stiftungs-GmbH
- in einem Verein
- in einer anderen Rechtsform

# BEISPIEL BIELEFELDER BÜRGERSTIFTUNG



**2003** gegründet

**2013** Die Vorstandsvorsitzende, die seit der Gründung Vollzeit aber ehrenamtlich für die Stiftung gearbeitet hat, kündigt für 2015 ihren Rückzug an.

**2015** Ausscheiden der Vorstandsvorsitzenden

**2016** Die Bürgerstiftung baut eine Geschäftsstelle mit hauptamtlichen Personal auf  
Der neue Vorsitzende etabliert Vorstandsteams für alle Ressorts, um die Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen  
Eine neue Datenbank sammelt das Wissen der Stiftung

**2017** Im achtköpfigen Vorstand sind noch drei Personen aus 2015 vertreten.

# ZWISCHENFAZIT

## Wie kann ich die Stiftung auf einen Generationenumbruch im Vorstand vorbereiten?

- ⇒ frühzeitig beginnen
- ⇒ Nachfolge als kontinuierliches Thema im Vorstand verankern
- ⇒ die ganze Stiftung im Blick haben



### TIPP: Aufgaben und Haftung von Stiftungsvorständen

- „Aufgaben und Haftung von Vorständen einer Treuhandstiftung“
- „Aufgaben und Haftung von Vorständen einer rechtsfähigen Stiftung“

beide als pdf unter [www.stifter-fuer-stifter.de/gremienbestellung](http://www.stifter-fuer-stifter.de/gremienbestellung)

# IST IHRE STIFTUNG ZUKUNFTSFÄHIG AUFGESTELLT?

---

## CRASHTEST FÜR IHRE STIFTUNG

### Bereich Finanzen

- Sind die Kernprozesse (Buchhaltung, Rechnungslegung, Vermögensverwaltung) klar geregelt und professionell betreut?
- Gibt es eine belastbare Budgetplanung?
- Kann die Stiftung ihre internen Kosten dauerhaft finanzieren?
- Ist eine nachhaltige Finanzierung der Stiftungsprojekte gesichert?
- Ist die Stiftung darauf angewiesen, zusätzliche Mittel zu generieren?

# IST IHRE STIFTUNG ZUKUNFTSFÄHIG AUFGESTELLT?

---

## CRASHTEST FÜR IHRE STIFTUNG

### Bereich Förderung

- Hat die Stiftung Kompetenz in ihrem Tätigkeitsfeld?
- Findet die Stiftung genug gute Projekte, um ihre Mittel auszuschütten?
- Gibt es einen Prozess, um die Mittelverwendung zu kontrollieren?
- Gibt es Gestaltungsspielräume für neue Ideen?



# IST IHRE STIFTUNG ZUKUNFTSFÄHIG AUFGESTELLT?

## CRASHTEST FÜR IHRE STIFTUNG

### Bereich Führung

- Kann die Stiftung den laufenden Arbeitsanfall in der gegenwärtigen Struktur gut bewältigen?
- Ist die Zuständigkeit der Geschäftsführung klar geregelt (Angestellter GF, im Vorstand, externer Dienstleister)?
- Ist die Zusammenarbeit mit anderen Gremien konstruktiv?
- Sind Größe und Zusammensetzung des Vorstandes angemessen?
- Ist die Arbeitsweise des Vorstandes produktiv (Sitzungsrhythmus, Ressorts, ...) ?
- Welche Spielräume erlaubt die Stiftungssatzung ?

# IST IHRE STIFTUNG ZUKUNFTSFÄHIG AUFGESTELLT?

---

## Wo steht die Stiftung heute?

- Rolle des Vorstandes: operative Mitarbeit oder Aufsicht und Kontrolle ?
- Herausforderungen der nächsten Jahre (z.B. neue Förderbereiche, Aufbau Fundraising)
  - ⇒ zeitliche Belastung für Vorstände
  - ⇒ benötigte Kompetenzen in den Gremien

## Anforderungen aus der Satzung

- Bestimmte Kompetenzen
- Quoten für Familienangehörige
- Vertreter bestimmter Institutionen

# STELLENPROFIL

## Fachliche Anforderungen

Kenntnisse zum Förderbereich
Vermögensanlage und Finanzen
Recht und Steuern
Öffentlichkeitsarbeit/ Fundraising

*bestehender Vorstand*

+ +/- -


*idealer Vorstand*

+ +/- -


## Persönlichkeitsmerkmale

mind. eine Person unter 40 Jahren
Mix Frauen/ Männer
Netzwerke und Reputation



## Engagement

Zeitliche Verfügbarkeit: 3 Std im Monat
Zeitliche Flexibilität



# STELLENPROFIL

---

## AUF DIE MISCHUNG KOMMT ES AN: VIELE VORSTÄNDE SIND ZU HOMOGEN

- Frauen/ Männer
- Alter
- Status
- Berufsgruppen
- Familie/ familienfremd
- Experten/ Laien
- Macher/ Denker

# SZENARIEN

---

## WAS TRIFFT AUF SIE ZU?

Szenario 1:

**Sie haben schon eine/n Nachfolger/in im Auge – was tun?**

Szenario 2

**Es steht eine Nachfolge an und Sie möchten aktiv nach Kandidaten suchen**

Szenario 3

**Sie finden trotz aktiver Suche keine Personen, die sich im Vorstand engagieren möchten.**

# SZENARIO 1

---

## SIE HABEN SCHON EINE/N NACHFOLGER/IN IM AUGE – WAS TUN?

1. Moment innehalten und sich fragen, ob die Kandidaten ins Stellenprofil passen
2. Kandidaten gemäß Satzung wählen
3. Zeit nehmen, um neue Vorstände in die Arbeit einzuführen
  - *Geschriebene und ungeschriebene Gesetze*
  - *Ordner mit Satzung, Richtlinien, Kontakten usw.*
  - *„Paten“ für neue Vorstandsmitglieder*
4. Gestaltungsspielraum lassen
5. für die nächste Nachfolge planen

## SZENARIO 2

---

### ES STEHT EINE NACHFOLGE AN UND SIE MÖCHTEN AKTIV NACH KANDIDATEN SUCHEN

1. Stellenprofil präzisieren
  - *Kompetenzen, Eigenschaften, Zeitbudget*
2. Gezielt Personen aus dem privaten/beruflichen Netzwerk ansprechen
3. Stellenbeschreibung im Netzwerk zirkulieren lassen (Freunde, Familie, Kollegen; Berater)
4. Service Clubs, lokale Bürgerstiftung, etc. ansprechen
5. Öffentlicher Aufruf: website oder Anzeige

## SZENARIO 3

---

### **SIE FINDEN KEINE PERSONEN, DIE SICH IM VORSTAND ENGAGIEREN MÖCHTEN.**

1. Stiftung verschlanken, um das Amt attraktiver zu machen
  - *administrative Aufgaben auslagern, um Aufwand und Haftung zu vermeiden*
  - *von operativen Projekten umstellen auf Förderprojekte*
2. Stellenprofil anpassen und neu suchen
3. Fusion, Zusammenlegung oder Kooperation mit anderen Stiftungen/ Institutionen prüfen



## SZENARIO 3

---

**SIE FINDEN KEINE PERSONEN, DIE SICH IM VORSTAND ENGAGIEREN MÖCHTEN.**

4. Gremienbestellungs-Service nutzen
  - *Bürgerstiftungen (z.B. Bürgerstiftung Hamburg)*
  - *Treuhänder (z.B. PLAN Stiftungszentrum)*
  - *Stiftung Stifter für Stifter*

## Ein Stifter/eine Stifterin möchte oder kann die Verantwortung für die Besetzung der Gremien nicht übernehmen

1. Der Stifter/ die Stiftung stellt einen formlosen Antrag an die *Stiftung Stifter für Stifter*.
2. Ein spezieller Ausschuss der Stiftung prüft den Fall und schätzt die Risiken, die Gestaltungsmöglichkeiten sowie den Aufwand für den ehrenamtlichen Vorstand ab.
3. Bei positiver Prüfung wird ein Passus in die Satzung eingefügt, der die Verantwortung für die Gremienbesetzung an die *Stiftung Stifter für Stifter* delegiert.
4. Der Stifter kann wählen, ob die Regelung von Beginn an oder erst nach seinem Ausscheiden greifen soll.
5. Ab diesem Zeitpunkt besetzt Stifter für Stifter den Vorstand aus seinem Netzwerk von Stiftern und Engagierten.
6. Der Service steht in erster Linie den Treuhandstiftungen von SfS offen und wird im Rahmen der Möglichkeiten auch rechtsfähigen Stiftungen angeboten.

# GREMIENBESTELLUNGSSERVICE

---

## WIE IST IHRE MEINUNG ZUM GREMIENBESTELLUNGS-SERVICE ?

1. „Es besteht kein Bedarf für so einen Service.“
2. „Interessantes Angebot, aber für uns nicht einschlägig.“
3. „Der GBS ist für uns eine interessante Möglichkeit, die Nachfolge dauerhaft zu regeln.“

# ZUSAMMENFASSUNG

---

**Nachfolge ist eine strategische Priorität für jeden Vorstand und gehört mindestens einmal pro Jahr auf die Tagesordnung.**

**Personen, Strukturen und Finanzen müssen ganzheitlich betrachtet werden.**

**Vorstände sind langlebig – umso wichtiger ist eine gründliche Auswahl der Kandidaten.**

**Ein Vorstandsamt in einer Stiftung ist für viele Menschen attraktiv: Nehmen Sie sich die Zeit, um die richtigen zu finden.**

# ONLINE-STIFTUNGSWOCHE

VIELEN DANK.

DR. KARSTEN TIMMER  
TIMMER@PR-STIFTUNGSBERATUNG.DE  
0621/ 167 87 57

EINE INITIATIVE VON



**Stifter für Stifter**

In Partnerschaft mit



**Bundesverband  
Deutscher Stiftungen**



PROJEKTRÄGER



**Haus des Stiftens**  
Engagiert für Engagierte