

03.25

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Zukunft gestalten: Stiftungs-
personal zwischen Innovation und Tradition

Rote Seiten: Leadership gestalten:
Werteorientierte und inklusive Führung in der Zivilgesellschaft

Herausgeber: Deutsches Stiftungszentrum GmbH (DSZ), Dr. Markus Heuel
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.susdigital.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Gremienachfolge

Wie Bürgerstiftungen ehrenamtliche Vorstände gewinnen und binden

von Bernadette Hellmann (Berlin) und Jonas Rugenstein (Freiburg)

Damit Bürgerstiftungen fit für die Zukunft sind, brauchen sie handlungsfähige Vorstände. Diese bilden das Herzstück der Stiftungsarbeit. Doch immer mehr Menschen wollen aus Zeitgründen kein Vorstandsamt übernehmen. Für die Engagierten wächst die Belastung. Bürgerstiftungen setzen auf verschiedene Strategien, um die Gremienachfolge zu meistern, die Vorstandsarbeit gut zu organisieren und die richtigen Menschen und Kompetenzen einzubinden.

Wie sind die Vorstände aufgestellt?

Die Gremienarbeit und -nachfolge ist eine strategische Kernaufgabe für die rund 420 Bürgerstiftungen. Anders als viele andere Stiftungen haben sie mindestens zwei größere Gremien: den Vorstand als Exekutivorgan (meist 3–5 Mitglieder) sowie einen Stiftungsrat als Aufsichtsorgan (meist 8–15 Mitglieder).

Rund 2.000 Menschen engagieren sich ehrenamtlich im Vorstand einer Bürgerstiftung. Sie verantworten die Stiftungsarbeit, managen Förderungen, Vermögensanlage und werben um Spenden, Zustiftungen und Ehrenamtliche. Was wissen wir über ihre Zusammensetzung? 2017 haben wir alle Bürgerstiftungen dazu befragt.

- Auffällig ist der deutlich höhere Anteil von Männern in den Vorständen der Bürgerstiftungen. 2017 waren rund zwei Drittel der Mitglieder männlich. Bei einem Viertel der Bürgerstiftungen war keine Frau im Vorstand vertreten. Dieses Verhältnis dürfte sich seit 2017 zumindest leicht zugunsten des Frauenanteils verschoben haben.
- Eine knappe Mehrheit der Vorstandsmitglieder ist unter 60 Jahre alt. Die größte Gruppe ist die der 50- bis 60-Jährigen (38 %), gefolgt von der Gruppe der 61- bis 69-Jährigen (28 %). Die Gruppen der unter 50-Jährigen und über 70-Jährigen sind mit 19 % bzw. 15 % nahezu gleich groß.
- Drei Berufsgruppen sind im Vorstand besonders stark vertreten: Anwälte, Bankangestellte und Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen. Alle drei finden sich in nahezu der Hälfte der Vorstände von Bürgerstiftungen.
- Gut zwei Drittel der Vorstände in Bürgerstiftungen wenden pro Monat mehr als 10 Stunden für das Amt auf. Bei einem Drittel sind es sogar über 20 Stunden.

Insgesamt sind die Vorstände der Bürgerstiftungen relativ homogen. Die Mitglieder des Exekutivorgans rekrutieren sich überwiegend aus demselben gesellschaftlichen Milieu. Für die Bürgerstiftungen hat diese Sozialstruktur unzweifelhaft Vorteile. Denn die Vorstände bringen fachliche Kompetenzen, finanzielle Ressourcen und hilfreiche gesellschaftliche Beziehungen mit. Gleichzeitig fehlen den Bürgerstiftungen im Vorstand aber die spezifischen



Viele Bürgerstiftungen gehen bei der Suche nach Vorständen neue Wege und arbeiten daran, das Amt noch attraktiver zu gestalten

Erfahrungen, vielfältigen Kontakte und das Wissen anderer gesellschaftlicher Gruppen. Wenn Bürgerstiftungen ihrem eigenen Anspruch als Stiftung „von Bürgern für Bürger“ gerecht werden wollen, dann müssen sie ihren Vorstand künftig breiter aufstellen.

Vorstandsnachfolge gut gestalten

Bürgerstiftungen wählen ihren Vorstand regelmäßig neu. Oft ist dies mit der Nachbesetzung eines Vorstandspostens verbunden. Im Jahr 2017 betraf dies jede zweite Bürgerstiftung, bei der Vorstandswahlen anstanden.

Wie kann es also gelingen, neue Vorstände zu gewinnen?

- **Ansprachestrategien:** Um geeignete Personen zu identifizieren und anzusprechen, arbeiten Vorstand und Stiftungsrat oft zusammen. Bei der Bürgerstiftung Winnenden führte eine Findungskommission zum Erfolg. Bewährt hat sich auch, offene Vorstandsämter auszu-schreiben. Bürgerstiftungen nutzen dafür – je nach Zielgruppe – verschiedene Kommunikationskanäle wie

Anzeigen, Social Media oder die Webseite. Menschen mit viel Zeit finden sich häufig im Übergang vom Beruf in den Ruhestand. Einige Bürgerstiftungen haben im Blick, welche Journalistin, Schulleiterin, Bankerin oder Ärztin in den Ruhestand geht oder bei welcher engagierten Elternsprecherin demnächst die Kinder aus dem Haus sind.

- **Suchprofil:** Eine Ist-Soll-Analyse hilft dabei, gezielt verschiedene Kompetenzen einzubinden und diverser zu werden. Welche Berufsgruppen oder Fähigkeiten sind vorhanden, welche werden gebraucht? Sind zu wenig Frauen oder jüngere Menschen im Vorstand vertreten? Zwei unter 30-Jährige fand die Bürgerstiftung Nürnberg erfolgreich über Social Media und im Studierendenparlament. Die Bürgerstiftung Neukölln rekrutierte wiederholt jüngere Vorstände aus dem Kreis ihrer Ehrenamtlichen in den Projekten.
- **Zeitliche Verfügbarkeit:** Menschen, die wenig Zeit haben, können begrenzte oder flexibel zu bearbeitende Aufgaben übernehmen. Oft ergeben sich Synergieeffekte zwischen Job und Ehrenamt. So bringt eine Vorständin ihre Berufserfahrung aus der Verwaltung einer Bankstiftung ehrenamtlich bei der Bürgerstiftung Region Neumarkt ein.
- **Niedrigschwelliger Einstieg:** Zur Vorbereitung auf das neue Vorstandsamt bieten mehrere Bürgerstiftungen Interessierten zunächst eine Hospitation an. Andere nutzen das Webinar „Guter Start für neue Vorstände“ der Stiftung Aktive Bürgerschaft, um sich auf ihr Ehrenamt vorzubereiten.

Vorstandsarbeit attraktiv und leistungsfähig gestalten

Um Menschen für ein Amt im Vorstand zu gewinnen, gestalten viele Bürgerstiftungen die Rahmenbedingungen attraktiver. So wollen sie auch Menschen überzeugen, deren Zeit knapp ist. Welche Strategien haben sich bisher bewährt?

Ein Hebel ist die *Satzungsgestaltung*. Um Engagierte auf Zeit zu gewinnen und zu verhindern, dass die Gremien überaltern, begrenzen einige Bürgerstiftungen die Amtszeit auf maximal drei Wahlperioden oder benennen eine Altersgrenze. So erneuert der Vorstand sich regelmäßig. Unterschiedlich beginnende Amtszeiten sorgen für Kontinuität.


Durch *feste Aufgabenprofile* und Prozesse verteilen Bürgerstiftungen die Arbeit auf mehrere Schultern. Sie schaffen Ressorts wie Finanzen und Steuern, Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit, Projekte und Freiwilligenmanagement. Die Bielefelder Bürgerstiftung hat ihren Vorstand auf acht Personen vergrößert und Zuständigkeiten verteilt. Im Vorstandsvorsitz ergänzen sich eine jüngere Berufstätige und der ehemalige Geschäftsführer der Handwerkskammer.

Die *Entlastung des Vorstands* ist ein weiterer Hebel. Die Bürgerstiftung Lebensraum Aachen setzt auf drei Vorstandsbeauftragte: Ein Steuerberater betreut die Finanzen, ein Beauftragter für Organisation dokumentiert die Arbeitsprozesse und der dritte Beauftragte betreut Erbschaften und Vermächtnisse. Diese Aufteilung sichert Kontinuität in den Arbeitsprozessen und erleichtert die

Gewinnung neuer Vorstände. Andere Bürgerstiftungen schaffen Entlastung durch eine Geschäftsstelle, z. B. mit einer Bürokraft oder durch eine haupt- oder ehrenamtliche Geschäftsführung. Andere binden den Stiftungsrat aktiv ein, z. B. durch eine jährliche Strategieklausur und in der Ansprache potenzieller Geldgeber und Gremienmitglieder.

Immer mehr Bürgerstiftungen setzen bei der Vorstandsarbeit auf *digitale Strukturen* und Prozesse. Damit sparen sie Zeit und verbessern die Zusammenarbeit. Die Digitalisierung wirkt sich besonders positiv auf virtuelle Vorstandssitzungen, die Kontaktverwaltung und die Teamarbeit am Wirtschaftsplan, Newsletter, Jahresbericht oder an Förderanträgen aus.

Kurz & Knapp

Die Vorstandsämter einer Bürgerstiftung werden regelmäßig neu besetzt. Was einerseits sicherstellt, dass Bürgerstiftungen dynamisch bleiben und nicht überaltern, bringt andererseits Herausforderungen mit sich. Denn kompetente Ehrenamtliche, die genügend Zeit mitbringen, um sich im Vorstand einer Bürgerstiftung zu engagieren, werden immer seltener. Deshalb gehen viele Bürgerstiftungen bei der Suche nach Vorständen neue Wege und arbeiten gleichzeitig daran, das Amt noch attraktiver zu gestalten. Aus der Not könnten die Bürgerstiftungen dabei eine Tugend machen und sich den gesellschaftlichen Milieus zuwenden, die aktuell in ihren Vorständen noch deutlich unterrepräsentiert sind. So würden sie ihrem eigenen Anspruch als „Stiftung von Bürgern für Bürger“ noch stärker gerecht werden. 

Zum Thema

Stiftung Aktive Bürgerschaft: Report Bürgerstiftungen. Fakten und Trends, 2017.

Im Internet

Stiftung Aktive Bürgerschaft: „Ehrenamt trotz knapper Zeit“. Nachrichten für Engagierte 1/2025, www.aktive-buergerschaft.de/fokus-maerz-2025-alles-im-wandel-engagement-und-demographie/

In Stiftung&Sponsoring

Biedermann, Christiane / Polterauer, Judith: Gestaltungswille und Gremienkompetenz: Gremienmitglieder in Bürgerstiftungen, in S&S 05/2017, S. 32–33, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2017.05.17

Nährlich, Stefan: „Erst die gelebte Praxis macht eine gute Idee zur sozialen Innovation“ Interview mit ... Stefan Nährlich, Geschäftsführer und Mitglied des Vorstands der Stiftung Aktive Bürgerschaft, S&S 6/2024, S. 18–19, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2024.06.09



Bernadette Hellmann, zertifizierte Stiftungs- und Fundraisingmanagerin, ist Stellvertretende Geschäftsführerin der Stiftung Aktive Bürgerschaft.
bernadette.hellmann@aktive-buergerschaft.de
www.aktive-buergerschaft.de



Jonas Rugenstein, Sozialwissenschaftler und zertifizierter Stiftungsberater, ist Stellvertretender Programm-Leiter Bürgerstiftungen bei der Stiftung Aktive Bürgerschaft.
jonas.rugenstein@aktive-buergerschaft.de
www.aktive-buergerschaft.de