

Der Stiftungsfokus bringt Stiftungsforschung auf den Punkt: Die digitale Reihe fokussiert auf einzelne Fragestellungen und bereitet aktuelle Themen für Stiftungsakteure, 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. 13: Personal in  
Stiftungen – aktuelle  
Zahlen und Fakten**

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

**Erhebungszeitraum:**  
12. Juli bis 30. Juli 2017

**Stiftungen im Panel: 545 im  
Erhebungszeitraum<sup>1</sup>**

**Rücklaufquote:**  
45,1 Prozent

**Konzeption, Durchführung  
und Analyse: Wissenschaft-  
licher Dienst des Bundes-  
verbandes Deutscher  
Stiftungen**

<sup>1</sup> Die im StiftungsPanel  
registrierten Treuhandstiftungen  
wurden nicht befragt.

## Personal in Stiftungen – aktuelle Zahlen und Fakten

*Theresa Ratajszczak und Antje Bischoff*

„Arbeit mit Sinn“ verspricht der Stiftungssektor und kommt damit dem Wunsch vieler Beschäftigter nach einer Identifikation mit der Mission ihres Arbeitgebers entgegen. Es sind Menschen, die den Stiftungszweck erfüllen, über Förderanträge entscheiden oder eigene Projekte umsetzen; Menschen, die ihre Zeit, Ideen und Energie in die Stiftungsarbeit einbringen. Personalfragen sind damit für den strategischen Erfolg sehr bedeutsam.

Doch sind sich Stiftungen dessen hinreichend bewusst? Noch vor wenigen Jahren verfügten laut einer Befragung des StiftungsPanels nur knapp 16 Prozent der Stiftungen über eine schriftlich festgehaltene Personalstrategie, etwas mehr als 30 Prozent hatten diese mündlich diskutiert.<sup>2</sup> Personalfragen spielten demnach lange Zeit eine eher untergeordnete Rolle – etwa im Vergleich zu Förder- oder Projektstrategien. Wie sieht die Arbeitswelt in Stiftungen heute aus? Welche Beschäftigungsverhältnisse gibt es? Werden Personalgespräche geführt und falls ja, zu welchen Themen? Diesen und weiteren Fragen ist der Bundesverband Deutscher Stiftungen mit dem StiftungsPanel nachgegangen.

<sup>2</sup> Bischoff, Antje; Hagedorn, Sandra: *Strategisches Management in Stiftungen. Stiftungsfokus Nr. 2. Hg. vom Bundesverband Deutscher Stiftungen. Berlin 2014, 3.*

**Folgende Definitionen wurden im Fragebogen und im vorliegenden Stiftungsfokus verwendet:**

**Hauptamtliche Geschäftsführung**

Damit ist nicht ein geschäftsführender Vorstand gemeint, sondern Personen außerhalb des vertretungsberechtigten Organs, die die Geschäftsführung übernehmen.

**Hauptamtliche Mitarbeitende**

Mitarbeitende außerhalb der Geschäftsführung und Gremien.

**Hauptamtliche**

Mitglieder der hauptamtlichen Geschäftsführung und hauptamtliche Mitarbeitende.

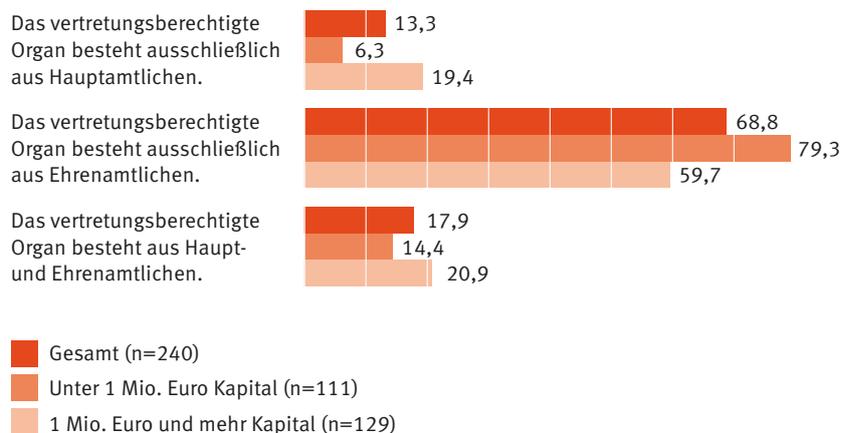
**Die wichtigsten Ergebnisse**

Eine Stiftung benötigt regelmäßig ein vertretungsberechtigtes Organ – in den meisten Fällen Vorstand genannt. Die Aufgaben des Vorstandes sind vielfältig: Er ist für die Verwirklichung der gemeinnützigen Zwecke, für die Verwaltung der Stiftung und für die Anlage des Stiftungsvermögens verantwortlich. Er hat die Stellung eines gesetzlichen Vertreters und vertritt die Stiftung gerichtlich und außergerichtlich.

**Bei mehr als zwei Dritteln der befragten Stiftungen ist das vertretungsberechtigte Organ ausschließlich ehrenamtlich besetzt**

**Besetzung des vertretungsberechtigten Organs (in Prozent)**

„Sind die Mitglieder im vertretungsberechtigten Organ (meist Vorstand genannt) Ihrer Stiftung haupt- und/oder ehrenamtlich tätig?“



Bei knapp 70 Prozent der befragten Stiftungen ist das vertretungsberechtigte Organ ausschließlich ehrenamtlich (68,8 Prozent), bei 13,3 Prozent rein hauptamtlich und bei 17,9 Prozent gemischt besetzt (n=240).

Der Anteil der ausschließlich ehrenamtlich tätigen Vorstände beträgt bei Stiftungen mit einem Kapital unter 1 Million Euro sogar fast 80 Prozent (79,3 Prozent, n=111).<sup>3</sup>

Sitzen im vertretungsberechtigten Organ nur Ehrenamtliche, besteht es im Mittel aus drei Personen (hier Median<sup>4</sup>); ist es ausschließlich mit Hauptamtlichen besetzt, dann mit zwei Personen und bei gemischter Besetzung im Schnitt mit einem hauptamtlichen und drei ehrenamtlichen Mitgliedern.<sup>5</sup>

**Über ein Fünftel der befragten Stiftungen hat eine hauptamtliche Geschäftsführung und über ein Viertel beschäftigt hauptamtliche Mitarbeitende**

**Weitere Mitarbeitende der Stiftung neben den Mitgliedern des vertretungsberechtigten Organs (in Prozent)**

„Hat Ihre Stiftung neben den Mitgliedern im vertretungsberechtigten Organ weitere Mitarbeitende?“



Mehrfachnennungen möglich, n=246

Zusätzlich zu dem gesetzlich vorgeschriebenen vertretungsberechtigten Organ und seinen Mitgliedern haben über 20 Prozent der befragten Stiftungen eine hauptamtliche Geschäftsführung (21,5 Prozent), rund jede sechste hat eine ehrenamtliche (15,9 Prozent). Mehr als jede vierte befragte Stiftung beschäftigt hauptamtliche Mitarbeitende (27,6 Prozent), knapp 30 Prozent der Befragten arbeiten mit freiwillig Engagierten<sup>6</sup> (29,7 Prozent). Operativ tätige Stiftungen haben im Übrigen rund viermal so häufig hauptamtliche Mitarbeitende wie reine Förderstiftungen (51,2 Prozent, n=41 vs. 13,5 Prozent, n=96).

*3 Wenn im Folgenden von kleinen Stiftungen gesprochen wird, sind damit Stiftungen mit einem Kapital unter 1 Million Euro gemeint. Liegt das Kapital bei 1 Million Euro und mehr, wird von großen Stiftungen gesprochen.*

*4 Der Median ist der Wert in der Mitte einer der Größe nach geordneten Datenreihe. Das heißt, mindestens 50 Prozent der Daten sind kleiner oder gleich dem Median und mindestens 50 Prozent sind größer oder gleich dem Median. Im Vergleich zum arithmetischen Mittel, oft Durchschnitt genannt, ist der Median unempfindlicher gegenüber Extremwerten.*

*5 Die Befragungsergebnisse geben keine Auskunft darüber, ob die Vergütung der Stiftungsvorstände aus den Erträgen des Stiftungskapitals oder aus anderen Quellen stammt. Für die hier interessierende Thematik ist diese Frage unerheblich.*

*6 In dieser Befragung wurden auch Daten zu den freiwillig Engagierten in den Stiftungen erhoben. Die Ergebnisse werden in einer weiteren Publikation vorgestellt, die voraussichtlich Anfang 2018 erscheint.*

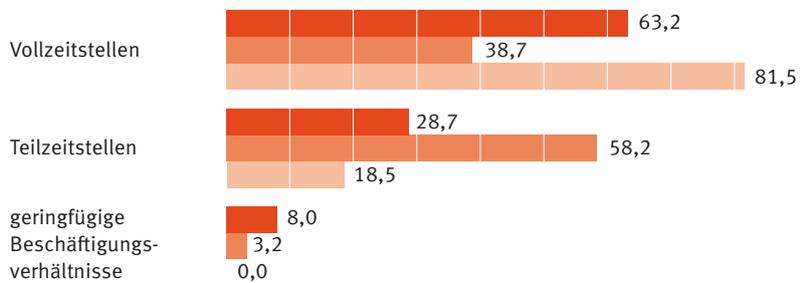
**Über ein Viertel der befragten Stiftungen hat neben dem vertretungsberechtigten Organ kein weiteres Personal**

Über das vertretungsberechtigte Organ hinausgehende Gremien, wie etwa ein Kuratorium, haben 43,5 Prozent der befragten Stiftungen. Mehr als jede vierte befragte Stiftung (26,0 Prozent) verfügt nur über einen Vorstand. Dabei handelt es sich überwiegend um kleine Stiftungen (54,7 Prozent), die meist fördernd tätig sind (60,9 Prozent, jeweils n=64).

**Gut 60 Prozent der Arbeitsplätze in den hauptamtlichen Geschäftsführungen der befragten Stiftungen sind Vollzeitstellen**

**Anteil der Vollzeit-, Teilzeit- und geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse in den hauptamtlichen Geschäftsführungen nach Geschlechtern (in Prozent)**

„Bitte tragen Sie ein, wie viele Mitglieder der hauptamtlichen Geschäftsführung Ihrer Stiftung in Vollzeit, Teilzeit und/oder geringfügig (maximales monatliches Arbeitsentgelt in Höhe von 450 Euro) beschäftigt sind.“



- Stellen aller Beschäftigten in der hauptamtlichen Geschäftsführung (n=87)
- Stellen, wenn nur Frauen in der hauptamtlichen Geschäftsführung (n=31)
- Stellen, wenn nur Männer in der hauptamtlichen Geschäftsführung (n=27)

Ein Blick auf die Beschäftigungsverhältnisse in den hauptamtlichen Geschäftsführungen der befragten Stiftungen ergibt folgendes Bild: Gut 60 Prozent sind Vollzeitstellen, knapp 30 Prozent Teilzeitstellen und 8 Prozent geringfügige Beschäftigungsverhältnisse. Abhängig davon, ob die Geschäftsführung der befragten Stiftungen ausschließlich aus Frauen oder ausschließlich aus Männern besteht, zeigen sich deutliche Unterschiede, denn Männer arbeiten mehr als doppelt so häufig in Vollzeit wie Frauen (81,5 Prozent, n=27 vs. 38,7 Prozent, n=31). Hingegen arbeiten Frauen fast dreimal so häufig in Teilzeit (58,2 Prozent, n=31 vs. 18,5 Prozent, n=27).<sup>7</sup>

**Beschäftigen die befragten Stiftungen hauptamtliche Mitarbeitende, so sind es in rund 70 Prozent der Fälle unter zehn**

Gut jede vierte befragte Stiftung beschäftigt hauptamtliche Mitarbeitende (27,6 Prozent, n=246). Mehr als die Hälfte von diesen hat maximal fünf Mitarbeitende (55,9 Prozent), weitere 14,7 Prozent sechs bis neun. Demnach arbeiten in rund 70 Prozent dieser Stiftungen weniger als zehn hauptamtliche Beschäftigte (ohne Geschäftsführung; jeweils n=68).

*7 Stiftungen, bei denen Frauen und Männer gemeinsam in der hauptamtlichen Geschäftsführung sitzen, wurden hier außer Acht gelassen, da hier nicht zugeordnet werden kann, welches Geschlecht welche Stellen bekleidet.*

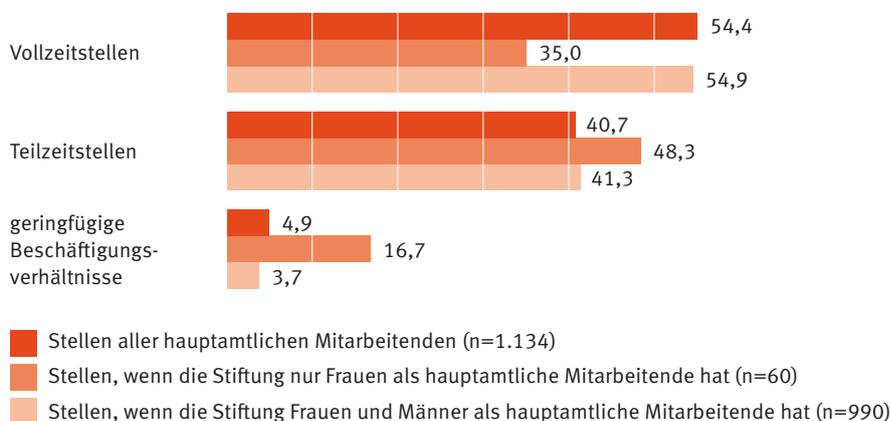
### In Stiftungen arbeiten überwiegend Frauen

Analysiert man die Gruppe der Stiftungen mit hauptamtlichen Mitarbeitenden im Hinblick auf die Geschlechterverteilung der Beschäftigten, lässt sich Folgendes konstatieren: In fast allen dieser Stiftungen (96,8 Prozent, n=63) arbeiten Frauen. Im Mittel sind es vier (Median, n=61). In knapp 40 Prozent der Stiftungen sind sogar ausschließlich weibliche Beschäftigte tätig (39,7 Prozent, n=63).

### Über die Hälfte der hauptamtlichen Mitarbeitenden arbeitet in den befragten Stiftungen in Vollzeit, rund 40 Prozent in Teilzeit

#### Beschäftigungsverhältnisse der hauptamtlichen Mitarbeitenden (in Prozent)

„Bitte tragen Sie ein, wie viele hauptamtliche Mitarbeitende Ihrer Stiftung in Vollzeit, Teilzeit und/oder geringfügig (maximales monatliches Arbeitsentgelt in Höhe von 450 Euro) beschäftigt sind.“



Beschäftigen die befragten Stiftungen hauptamtliche Mitarbeitende, handelt es sich bei mehr als der Hälfte der Arbeitsplätze um Vollzeitstellen (54,4 Prozent), rund 40 Prozent sind Teilzeitstellen (40,7 Prozent) und knapp 5 Prozent geringfügige Beschäftigungsverhältnisse (4,9 Prozent, jeweils n= 1.134). Im Mittel (Median) bieten diese Stiftungen vier Vollzeit-, drei Teilzeitstellen und zwei geringfügige Beschäftigungsverhältnisse an.<sup>8</sup> Sind in den befragten Stiftungen nur Frauen als hauptamtliche Mitarbeiterinnen tätig, sinkt der Anteil der Vollzeitstellen und die Teilzeitstellen und geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse nehmen deutlich zu.

Die Stiftungen sollten ferner angeben, wie viele ihrer hauptamtlichen Mitarbeitenden befristet beschäftigt sind. Die Hälfte von ihnen hat mitgeteilt, derzeit keine befristeten Stellen besetzt zu haben (50,0 Prozent,

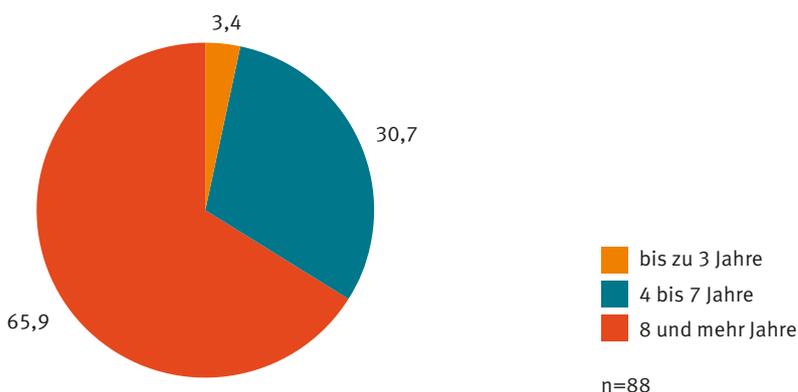
*8 In der Stichprobe sind zwei Stiftungen enthalten, deren Mitarbeiteranzahl im unteren dreistelligen Bereich liegt und die die Verteilung zugunsten der Vollzeitstellen und zulasten der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse verzerren. Die angegebenen Mediane unterstreichen diese Vermutung. Die Datenbank Deutscher Stiftungen (Stand August 2017) weist für alle Mitarbeitenden, also inkl. der hauptamtlichen Geschäftsführungen, 43,9 Prozent Vollzeitstellen, 45,2 Prozent Teilzeitstellen und 10,9 Prozent geringfügige Beschäftigungsverhältnisse (n=51.272) aus.*

n=62). Zu bedenken ist, dass drei Viertel dieser Stiftungen sowieso nur maximal fünf Mitarbeitende beschäftigen (74,2 Prozent, n=31), folglich kann es auch nur wenige befristete Arbeitsverhältnisse geben.

**Zwei Drittel der Hauptamtlichen bleiben länger als acht Jahre bei den befragten Stiftungen**

**Verweildauer der Hauptamtlichen (Geschäftsführung und Mitarbeitende)**  
(in Prozent)

„Wie hoch schätzen Sie die durchschnittliche Verweildauer der Hauptamtlichen ein?“



Der Arbeitsmarkt in den befragten Stiftungen zeichnet sich durch ein weiteres Merkmal aus: Zwei Drittel geben an, dass ihre Hauptamtlichen (womit hier sowohl Mitglieder der hauptamtlichen Geschäftsführung als auch hauptamtliche Mitarbeitende gemeint sind) acht Jahre und länger in der Stiftung bleiben (65,9 Prozent). Ein knappes Drittel arbeitet vier bis sieben Jahre in der Stiftung (30,7 Prozent). Eher kurze Beschäftigungsverhältnisse mit einer Dauer von bis zu drei Jahren sind mit 3,4 Prozent die Ausnahme (jeweils n=88).<sup>9</sup>

Nachdem das Personal der befragten Stiftungen charakterisiert wurde, stehen im Folgenden Fragen des Personalmanagements im Vordergrund.

**Nur rund 40 Prozent der befragten Stiftungen mit Beschäftigten verfügen über eine Personalstrategie**

Eine Personalstrategie zeigt auf, wie zur Erreichung der mittel- und langfristigen Ziele einer Stiftung welches Personal gewonnen, eingesetzt und entwickelt werden soll. Die Strategie legt nicht nur fest, wie langfristig bestimmte Kompetenzen für die Stiftung gewonnen werden sollen, sondern auch, wie die Stiftung vorhandenes Personal durch Weiterbildungen gezielt schulen möchte. Von den befragten Stiftungen, die eine hauptamtliche Geschäftsführung und/oder hauptamtliche Mitarbeitende haben, verfügen nur rund 40 Prozent über eine Personalstrategie (41,4 Prozent, n=87). Die großen unter diesen Stiftungen haben mit

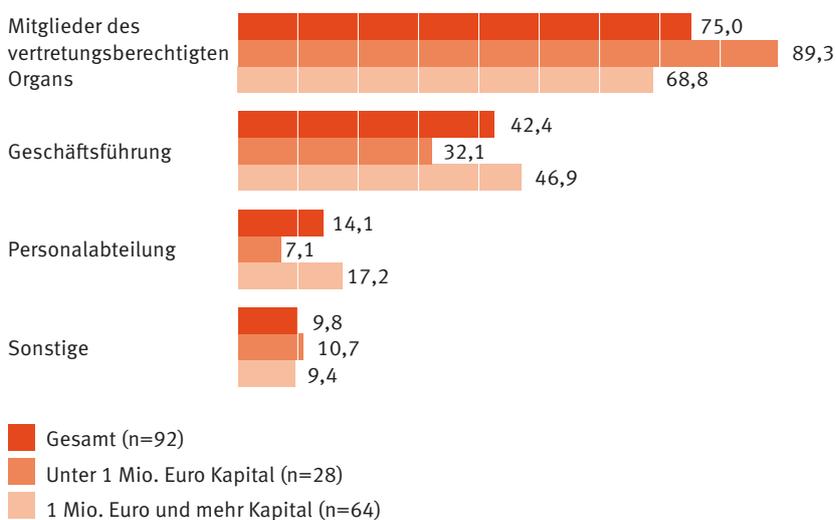
<sup>9</sup> Sandberg konstatiert ebenfalls eine geringe Personalfuktuation in Stiftungen. Die Zeitspannen sind in der hier vorliegenden Erhebung jedoch anders gewählt, sodass ein direkter Vergleich nicht möglich ist. Siehe Sandberg, Berit: Einführung in den Arbeitsmarkt Stiftungswesen. In: Dies. (Hg.): Arbeitsplatz Stiftungen. Karrierewege im Stiftungsmanagement. Personalmanagement in Stiftungen, Bd. 3. Stiftung&Sponsoring Verlag GmbH, Essen 2014, 13–30, hier 23.

48,4 Prozent (n=62) doppelt so häufig eine Personalstrategie wie die kleinen (24,0 Prozent, n=25). Die letzte Befragung des StiftungsPanels zum Thema Stiftungsstrategien, die auch Fragen zur Personalstrategie umfasste, hat ergeben, dass 48,3 Prozent der Stiftungen über eine schriftlich fixierte oder zumindest mündlich diskutierte Personalstrategie verfügen (n=203).<sup>10</sup>

**Das vertretungsberechtigte Organ kümmert sich in drei von vier befragten Stiftungen um die Personalgewinnung**

**Zuständigkeiten für die Rekrutierung der Hauptamtlichen (Geschäftsführung und Mitarbeitende) (in Prozent)**

„Wer ist in Ihrer Stiftung für die Rekrutierung der Geschäftsführung und hauptamtlichen Mitarbeitenden zuständig?“



Mehrfachnennungen möglich

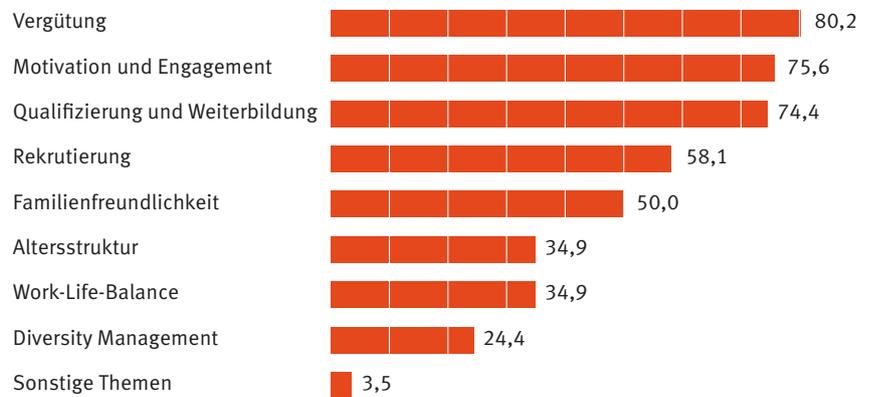
Wer rekrutiert das Personal? Bei der überwiegenden Mehrheit der befragten Stiftungen obliegt diese Aufgabe einem oder mehreren Mitglied/ern des vertretungsberechtigten Organs (75,0 Prozent, n=92). Bei kleinen Stiftungen ist dies sogar bei neun von zehn der Fall (89,3 Prozent, n=28). Bei mehr als jeder sechsten großen Stiftung sind die Mitarbeitenden der Personalabteilung für die Personalauswahl zuständig (17,2 Prozent, n=64). Bei den befragten kleinen Stiftungen ist das nur bei rund 7 Prozent der Fall (7,1 Prozent, n=28). Eine Personalabteilung lohnt sich vermutlich nur, wenn eine Stiftung – wie es bei weniger als der Hälfte der befragten Stiftungen mit Personal gegeben ist – mehr als fünf Mitarbeitende hat (44,1 Prozent, n=68).

<sup>10</sup> Online-Befragung des StiftungsPanels zu „Stiftungsstrategien“; Erhebungszeitraum 24. November bis 13. Dezember 2015.

## Vergütung, Motivation und Weiterbildung thematisieren die Stiftungen mit Blick auf ihr Personal am häufigsten

### Themen in Bezug auf die Hauptamtlichen (in Prozent)

„Mit welchen Themen hat sich Ihre Stiftung in Bezug auf die Hauptamtlichen schon auseinandergesetzt?“



Mehrfachnennungen möglich, n=86

Die Themenfelder, die im Personalbereich der befragten Stiftungen besondere Priorität haben, sind Vergütung (80,2 Prozent), Motivation und Engagement (75,6 Prozent) sowie Qualifizierung und Weiterbildung (74,4 Prozent) der Hauptamtlichen (jeweils n=86).

Diversity Management<sup>11</sup> ist nur für ein knappes Viertel der befragten Stiftungen mit Personal ein Thema (24,4 Prozent). Das passt zu einem Befund einer früheren Erhebung des StiftungsPanels zum Thema „Stiftungen und demografischer Wandel“: Nur sehr wenige Stiftungen haben dort angegeben, dass heute mehr Menschen mit Migrationshintergrund als früher in der Stiftung arbeiten und sich engagieren (3,8 Prozent, n=239).<sup>12</sup>

## Knapp ein Fünftel der befragten Stiftungen führt keine regelmäßigen Personalgespräche

Über 80 Prozent der befragten Stiftungen, die über Personal verfügen, führen regelmäßig Gespräche mit ihren Beschäftigten (81,5 Prozent). Umgekehrt heißt das, dass immerhin fast jede fünfte Stiftung dies nicht tut (18,5 Prozent, jeweils n=92). In den kleinen Stiftungen verzichtet sogar jede vierte Stiftung auf Personalgespräche (25,0 Prozent, n=28), in großen Stiftungen fast jede sechste (15,6 Prozent, n=64).<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Diversity Management bedeutet „soziale Vielfalt konstruktiv nutzen“. Es toleriert nicht nur die individuelle Verschiedenheit der Mitarbeitenden, sondern hebt diese im Sinne einer positiven Wertschätzung hervor und versucht, sie für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen. Ziel ist es, die Diskriminierung von Minderheiten zu verhindern und die Chancengleichheit zu fördern.

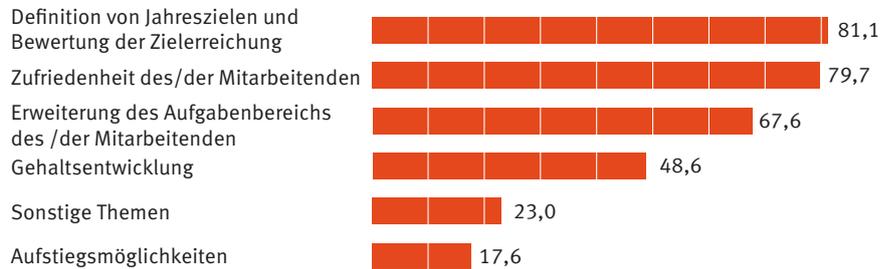
<sup>12</sup> Engelke, Judith; Metzner, Juliane; Ratajszczak, Theresa: Stiftungen und demografischer Wandel. Stiftungsfokus Nr. 9. Hg. vom Bundesverband Deutscher Stiftungen. Berlin 2016, 7.

<sup>13</sup> Zur Bedeutung von Personalbeurteilungsgesprächen vgl. Schober, Doris; Schmidt, Andrea, Simsa, Ruth: Personalmanagement. In: Simsa u.a. (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2013, 247–265, hier 253.

**Jahresziele und Mitarbeiterzufriedenheit werden in Personalgesprächen am häufigsten thematisiert**

**Themen der Personalgespräche (in Prozent)**

„Zu welchen Themen werden die Gespräche geführt?“



Mehrfachnennungen möglich, n=74

In rund 80 Prozent der befragten Stiftungen, die Personalgespräche führen, geht es um die Definition von Jahreszielen, die Bewertung der Zielerreichung sowie um die Zufriedenheit des Beschäftigten (81,1 Prozent und 79,7 Prozent, jeweils n=74). Die Gehaltsentwicklung gehört in knapp der Hälfte dieser Stiftungen zum Personalgespräch (48,6 Prozent), während Aufstiegsmöglichkeiten eine untergeordnete Rolle spielen (17,6 Prozent). Da rund 70 Prozent der Stiftungen mit hauptamtlichem Personal weniger als zehn Mitarbeitende haben, sind die Aufstiegsmöglichkeiten naturgemäß begrenzt.

**Stiftungen bilden wenig aus, aber viel fort**

Nur 16,4 Prozent der befragten Stiftungen mit Beschäftigten bieten diesen an, eine Berufsausbildung oder ein Trainee-Programm zu absolvieren (n=67). Dagegen liegt der Anteil der Befragten, die ihren hauptamtlichen Mitarbeitenden Coachings und/oder Mentoring-Programme ermöglichen, bei 27,3 Prozent (n=66). Hoch im Kurs stehen interne und externe Fortbildungen. Diese bieten 88,1 Prozent der Befragten ihren Beschäftigten an (n=67).

**Nur ein knappes Drittel der befragten Stiftungen tauscht sich zu Personalthemen mit anderen aus**

Personalfragen scheinen für die befragten Stiftungen – unabhängig davon, ob sie Personal haben oder nicht – primär ein internes Thema zu sein: Nur 32,4 Prozent haben sich dazu bereits ausgetauscht, lediglich 1,7 Prozent planen es zukünftig und zwei Drittel verzichten darauf (66,0 Prozent, n=238). Werden nur die Stiftungen betrachtet, die über Personal verfügen, steigt der Anteil derjenigen, die sich bereits mit anderen Stiftungen zu diesem Thema ausgetauscht haben, allerdings auf knapp 50 Prozent (48,3 Prozent, n=87).

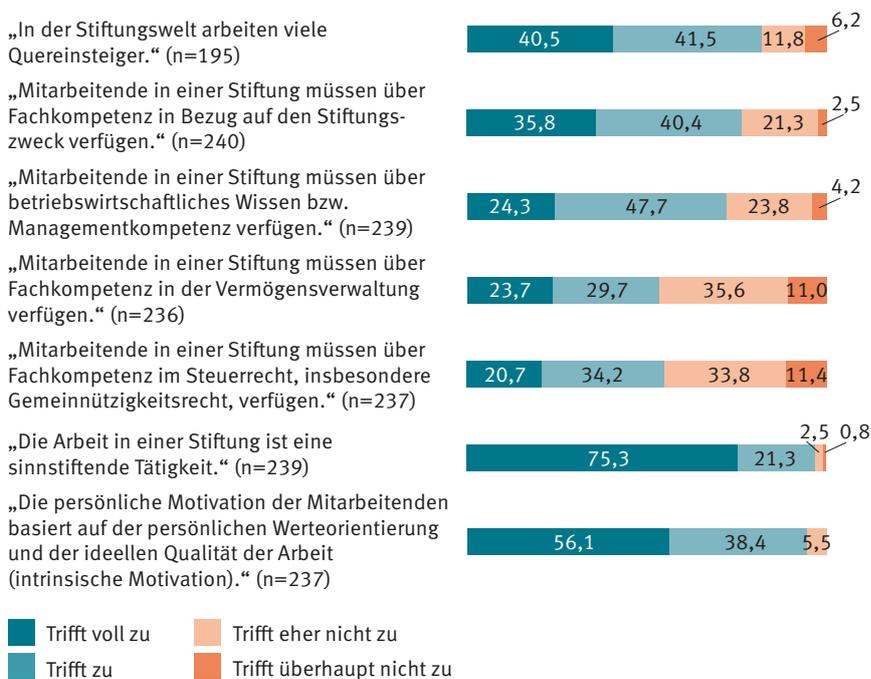
Eine frühere Untersuchung des StiftungsPanels hat im Übrigen ergeben, dass sich zur „Nachfolge im Stiftungsvorstand“ knapp 80 Prozent der Befragten noch nicht mit anderen Stiftungen ausgetauscht haben (79,3 Prozent, n=184).<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Bischoff, Antje; Kowark, Katrin: Nachfolge im Stiftungsvorstand: Neue Zahlen und Fakten. Stiftungsfokus Nr. 6. Hg. vom Bundesverband Deutscher Stiftungen. Berlin 2016, 8.

## Im Stiftungssektor arbeiten viele Quereinsteiger

### Einschätzung der Arbeitswelt im Stiftungswesen (in Prozent, Mittelwert und Median)

„Wie schätzen Sie allgemein die Arbeitswelt im Stiftungswesen ein? Dazu finden Sie unten mehrere Aussagen und wir bitten Sie anzukreuzen, inwieweit Sie diesen Aussagen jeweils zustimmen.“



Aussage	Mittelwert	Median	Summe der Prozente für „Trifft voll zu“ und „Trifft zu“ auf einer 4er-Skala	n
In der Stiftungswelt arbeiten viele Quereinsteiger.	1,8	2	82,1	195
Mitarbeitende in einer Stiftung müssen über Fachkompetenz in Bezug auf den Stiftungszweck verfügen.	1,9	2	76,3	240
Mitarbeitende in einer Stiftung müssen über betriebswirtschaftliches Wissen bzw. Managementkompetenz verfügen.	2,1	2	72,0	239
Mitarbeitende in einer Stiftung müssen über Fachkompetenz in der Vermögensverwaltung verfügen.	2,3	2	53,4	236
Mitarbeitende in einer Stiftung müssen über Fachkompetenz im Steuerrecht, insbesondere Gemeinnützigkeitsrecht verfügen.	2,4	2	54,9	237
Die Arbeit in einer Stiftung ist eine sinnstiftende Tätigkeit.	1,3	1	96,7	239
Die persönliche Motivation der Mitarbeitenden basiert auf der persönlichen Werteorientierung und der ideellen Qualität der Arbeit (intrinsische Motivation).	1,5	1	94,5	237

Mehr als 80 Prozent der befragten Stiftungen schätzen es als zutreffend ein, dass in der Stiftungswelt viele Quereinsteiger arbeiten (82,1 Prozent, Top-Werte auf der 4er-Skala). Mitarbeitende sollten allerdings die Fachkompetenz in Bezug auf den jeweiligen Stiftungszweck (76,3 Prozent, Top-Werte auf der 4er-Skala) sowie allgemeine Managementkompetenzen (72,0 Prozent, Top-Werte auf der 4er-Skala) mitbringen. Eine ausgewiesene Fachkompetenz in der Vermögensverwaltung sowie im Steuerrecht erachtet gut die Hälfte der Befragten als wichtig (53,4 bzw. 54,9 Prozent, Top-Werte auf der 4er-Skala).

Nahezu einhellig schätzen die Befragten die Arbeit in einer Stiftung als sinnstiftend ein (96,7 Prozent, Top-Werte auf der 4er-Skala). Außerdem gehen fast alle Befragten davon aus, dass die Mitarbeitenden intrinsisch motiviert sind (94,5 Prozent, Top-Werte auf der 4er-Skala). In diesem Punkt – und nur hierin – zeigt sich allerdings ein statistisch signifikanter Unterschied<sup>15</sup> zwischen kleinen und großen Stiftungen: Während zwei Drittel der kleinen Stiftungen (66,1 Prozent, n=109) bei der Frage nach der intrinsischen Motivation die Kategorie „Trifft voll zu“ angekreuzt haben, sind es bei großen Stiftungen weniger als die Hälfte (47,7 Prozent, n=128).

*15 Ein statistischer Zusammenhang wird hier als signifikant bezeichnet, wenn die Wahrscheinlichkeit (p), dass dieser durch Zufall zustande gekommen ist, unter 5 Prozent liegt. Für alle Überprüfungen von Zusammenhängen zwischen zwei Variablen wurde der Chi-Quadrat-Test verwendet. Wenn p unter 0,05 liegt, ist der Zusammenhang signifikant und somit kein zufälliger, also ein relevanter Zusammenhang.*

## Fazit

### 1. Jede vierte Stiftung besteht nur aus dem Vorstand ...

Neben dem Vorstand haben nur etwas mehr als 40 Prozent der befragten Stiftungen weitere Gremien. In jeder vierten befragten Stiftung gibt es weder zusätzliche Gremien noch eine hauptamtliche Geschäftsführung oder hauptamtliche Beschäftigte bzw. freiwillig Engagierte. In der alle drei Jahre unter allen deutschen Stiftungen durchgeführten Stiftungsumfrage des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen ist der Anteil solcher Stiftungen aktuell mit knapp einem Fünftel etwas geringer (19,5 Prozent, n=1.294). Zum Fehlen eines stiftungsinternen Aufsichtsgremiums wird in den Grundsätzen guter Stiftungspraxis vermutet: „In vielen Fällen wird ein Aufsichtsgremium offensichtlich wegen der Existenz der staatlichen Stiftungsaufsicht nicht für erforderlich gehalten oder wegen der geringen Stiftungsgröße als entbehrlich betrachtet.“<sup>16</sup> Auch die Stifterstudie 2015 kam zu dem Ergebnis, dass „offenbar [...] relativ viele private Stifterinnen und Stifter weitere Gremien zur Beratung oder Kontrolle der Stiftung nicht für notwendig [halten]“<sup>17</sup>.

Um einer mitunter von der interessierten Öffentlichkeit geäußerten Kritik an der Machtkonzentration nicht Vorschub zu leisten, sollten Stiftende bei der Errichtung Kontroll- und Beratungsgremien vorsehen und bei deren Besetzung auf die Unabhängigkeit der Gremienmitglieder achten. Auch die Grundsätze guter Stiftungspraxis raten ausdrücklich dazu, denn nur so sei „eine funktionsfähige Überwachung und sachgerechte Beratung der für die operative Tätigkeit verantwortlichen Stiftungsorgane“ möglich (Grundsatz 9).<sup>18</sup>

### 2. ... und wenn es hauptamtlich Beschäftigte gibt, dann meist nur wenige

Ein Fünftel der befragten Stiftungen hat eine hauptamtliche Geschäftsführung, knapp 30 Prozent hauptamtlich Beschäftigte. Die Anzahl der Stellen ist jedoch überschaubar: Über die Hälfte der Stiftungen mit hauptamtlichen Mitarbeitenden hat nur ein bis fünf Angestellte (55,9 Prozent, n=68). Die meisten Stiftungen sind also Kleinstorganisationen.<sup>19</sup> Allerdings gibt es einige Stiftungen, deren Belegschaft im vierstelligen

<sup>16</sup> Die Grundsätze guter Stiftungspraxis. Erläuterungen, Hinweise und Anwendungsbeispiele aus dem Stiftungsalltag. Hg. v. Bundesverband Deutscher Stiftungen. Berlin 2014, 95.

<sup>17</sup> Leseberg, Nina; Timmer, Karsten: Stifterinnen und Stifter in Deutschland. Hg. v. Bundesverband Deutscher Stiftungen. Berlin 2015, 101.

<sup>18</sup> Die Grundsätze guter Stiftungspraxis, wie Fußnote 16, hier 91.

<sup>19</sup> Zu einem sehr ähnlichen Ergebnis kommt Sandberg: Einführung in den Arbeitsmarkt Stiftungswesen, wie Fußnote 9, hier 18. 71,1 Prozent der Stiftungen haben hier höchstens zehn Mitarbeitende.

Bereich liegt – allen voran die Trägerstiftung Bethel, die rund 6.300 Menschen im Hauptamt beschäftigt.<sup>20</sup>

### **3. Führungsfrauen in Stiftungen arbeiten häufiger in Teilzeit als ihre Kollegen**

Die Arbeitszeitmodelle auf der hauptamtlichen Geschäftsführungsebene zeigen: Besteht die Geschäftsführung nur aus Frauen, liegt der Anteil der Teilzeitstellen bei fast 60 Prozent, ist sie rein männlich besetzt, dagegen bei unter 20 Prozent.<sup>21</sup> Auf der Führungsebene von Stiftungen arbeiten also Frauen viel häufiger in atypischen Beschäftigungsverhältnissen als Männer.<sup>22</sup> Dies muss nicht unbedingt negativ interpretiert werden: Die Befragungsergebnisse deuten darauf hin, dass im Stiftungssektor Teilzeit-Führung möglich ist. Damit könnte er eine Vorbildrolle für andere Branchen haben. Barbara Schwarze, Professorin für Gender und Diversity Studies an der Hochschule Osnabrück, kommt in ihrer Studie „Frauen im Management“ zu dem Ergebnis: „In einer deutlichen Stärkung der Möglichkeiten zur Teilzeit-Führung liegt [...] eine der wirksamsten Stellenschrauben zur Erhöhung des Frauenanteils im Management deutscher Unternehmen.“<sup>23</sup>

### **4. Unterhalb der Führungsebene arbeiten in Stiftungen mehr Frauen als Männer – ebenfalls vermehrt in Teilzeit**

Mehr als jede vierte befragte Stiftung beschäftigt hauptamtliche Mitarbeitende (außerhalb der Geschäftsführung). In knapp 60 Prozent dieser Stiftungen arbeiten Frauen und Männer gemeinsam, in rund 40 Prozent arbeiten ausschließlich Frauen. Die Stifterstudie des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen hat gezeigt, dass eher Männer Stiftungen gründen. Die Stiftungserrichtung ist demnach (noch) eine Männerdomäne, das Arbeiten in Stiftungen auf der Ebene der hauptamtlichen Mitarbeitenden dagegen weiblich dominiert.<sup>24</sup>

Insgesamt sind rund 40 Prozent der Arbeitsplätze unterhalb der Geschäftsleitungsebene Teilzeitstellen und knapp 5 Prozent geringfügige Beschäftigungsverhältnisse. Beschäftigen die befragten Stiftungen auf

*20 Dies ist bei mindestens 19 Stiftungen der Fall. Datenbank Deutscher Stiftungen, Stand August 2017.*

*21 Fragen zur Vergütung von Vorständen und Geschäftsführern wurden in der Erhebung nicht gestellt. Dazu liefert folgende Studie Anhaltspunkte: Sandberg, Berit: Führungskräfte in Stiftungen zwischen Ehrenamt und Spitzengehalt. Die Vergütungsstudie 2014. Personalmanagement in Stiftungen, Band 4, Essen 2015.*

*22 Zu atypischen Beschäftigungsverhältnissen im Dritten Sektor siehe Priller, Eckhard; Paul, Franziska: Gute Arbeit in atypischen Beschäftigungsverhältnissen. Eine Analyse der Arbeitsbedingungen von Frauen in gemeinnützigen Organisationen unter Berücksichtigung ihrer Beschäftigungsformen und Lebenslagen, Berlin 2015.*

*23 [www.bisnode.de/press/studie-frauen-im-management-weiterhin-deutlich-unterrepräsentiert/](http://www.bisnode.de/press/studie-frauen-im-management-weiterhin-deutlich-unterrepräsentiert/) (zuletzt geprüft am 06.11.2017)*

*24 Zu den soziodemografischen Merkmalen von Stiftern siehe Leseberg u.a. 2015, wie Fußnote 17, 19–29, hier 20.*

dieser Ebene nur Frauen, handelt es sich bei rund der Hälfte der Stellen um Teilzeitarbeitsplätze. Der Anteil geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse liegt in diesem Fall sogar bei rund 17 Prozent. Generell sind in Deutschland vorwiegend Frauen in Teilzeit beschäftigt – 2014 waren es 47 Prozent der erwerbstätigen Frauen, aber nur 9 Prozent der erwerbstätigen Männer.<sup>25</sup> Der gesamte Dritte Sektor, zu dem auch das Stiftungswesen gehört, zeichnet sich durch einen hohen Anteil an Teilzeitstellen aus: Die Studie „Gute Arbeit in atypischen Beschäftigungsverhältnissen“ ermittelt einen Anteil von 56 Prozent Vollzeittätigen und 44 Prozent Teilzeittätigen. Auch hier zeigen sich Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Demnach arbeiten Männer im Dritten Sektor zu 84 Prozent Vollzeit und zu 16 Prozent Teilzeit, bei Frauen beträgt diese Relation 44 zu 56 Prozent.<sup>26</sup> Diese Studie kann mittels multivariater Statistik zeigen, dass der reduzierte Stundenumfang von weiblichen Beschäftigten im Dritten Sektor weniger mit einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu tun hat – der letztgenannte Aspekt hat nämlich sektorübergreifend einen Einfluss auf die hohe Teilzeitquote von Frauen –, sondern eher durch strukturelle Faktoren wie Ausbildungsniveau, Berufsebene, Alter, Wirtschaftszweige oder Betriebsgröße begründet ist. Es sind diese strukturellen Einflussgrößen, die den Dritten Sektor von der Privatwirtschaft und vom öffentlichen Dienst unterscheiden.<sup>27</sup>

## 5. Auf dem Arbeitsmarkt Stiftungen gibt es nur eine geringe Fluktuation

Die Panelbefragung hat gezeigt, dass das hauptamtliche Personal der Stiftungen lange beim jeweiligen Arbeitgeber bleibt – egal, ob es in der Geschäftsführung oder der Belegschaft tätig ist: Fast zwei Drittel der Beschäftigten arbeiten acht Jahre und länger in ihrer Stiftung, nur etwas mehr als 3 Prozent wechseln spätestens nach drei Jahren. Zum Vergleich: Im Jahr 2015 war ein Drittel der Erwerbstätigen in Deutschland weniger als fünf Jahre beim derzeitigen Arbeitgeber beschäftigt – der Großteil davon sogar weniger als drei Jahre. Rund 65 Prozent der Erwerbstätigen waren seit mehr als fünf Jahren beim selben Arbeitgeber tätig – so hoch ist bei den befragten Stiftungen allein der Anteil der Hauptamtlichen, die bereits acht Jahre und länger beim gleichen Arbeitgeber beschäftigt sind.<sup>28</sup> Die Beschäftigungsverhältnisse in den befragten Stiftungen sind somit durch eine eher geringe Fluktuation gekennzeichnet. Woran das liegt, darüber kann nur spekuliert werden. Einer der Gründe könnte sein,

<sup>25</sup> Statistisches Bundesamt, *Arbeitsmarkt auf einen Blick – Deutschland und Europa*, Wiesbaden 2016, 48. Online verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroschuereArbeitsmarktBlick0010022169004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroschuereArbeitsmarktBlick0010022169004.pdf?__blob=publicationFile) (zuletzt geprüft am 06.11.2017).

<sup>26</sup> Priller; Paul: *Gute Arbeit in atypischen Beschäftigungsverhältnissen*, wie Fußnote 22, hier 13.

<sup>27</sup> Ebd., 33 f.

<sup>28</sup> Statistisches Bundesamt, *Qualität der Arbeit*, Wiesbaden 2015, 38. Online verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroschuereQualitaetArbeit0010015159004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroschuereQualitaetArbeit0010015159004.pdf?__blob=publicationFile) (zuletzt geprüft am 06.11.2017).

dass viele Beschäftigte in der Stiftungsarbeit eine sinnstiftende Tätigkeit sehen (vergleiche Punkt 9) und daher nicht unbedingt das Bedürfnis haben, den Arbeitgeber häufig zu wechseln. Außerdem unterlag der Arbeitsmarkt Stiftungen bisher sicher weniger Schwankungen als die meisten Branchen im Wirtschaftssektor.

## **6. Stiftungen mit einer Personalstrategie sind noch in der Minderheit ...**

Nur rund 40 Prozent der befragten Stiftungen, die eine hauptamtliche Geschäftsführung und/oder hauptamtliche Mitarbeitende beschäftigen, haben eine Personalstrategie. Da die Stiftungsarbeit von Menschen getragen wird, kann der Verzicht auf eine Personalstrategie die Chancen mindern, schlagkräftiges Personal zu gewinnen und zu halten. Dies wiederum kann einem optimalen Ressourceneinsatz in der Stiftung entgegenstehen.<sup>29</sup> Auch Sandberg stellt fest, dass das Personalwesen in Stiftungen tendenziell vernachlässigt wird.<sup>30</sup>

Nur knapp die Hälfte der mit dem StiftungsPanel befragten Stiftungen mit Personal tauscht sich untereinander zu dieser Thematik aus – unter allen Befragten sinkt dieser Anteil auf ein knappes Drittel. Der Erfahrungsaustausch unter den Stiftungen über diejenigen, die in einer Stiftung mitwirken und sich einbringen – sei es auf Ebene der Mitarbeitenden, sei es in den Gremien – ließe sich sicher noch intensivieren.

## **7. ... dabei kann eine Personalstrategie auch für Familienfreundlichkeit und Diversity Management hilfreich sein**

Welche Themen beschäftigen Stiftungen im Hinblick auf ihr hauptamtliches Personal? Wenig überraschend geht es in über 80 Prozent der Fälle um die Vergütung der Beschäftigten, allerdings hat nur rund die Hälfte der Befragten angegeben, dass in Personalgesprächen die Gehaltsentwicklung zur Sprache kommt.

Eine wichtige Rolle spielen für Stiftungen die Motivation bzw. das Engagement sowie die Qualifizierung und Weiterbildung ihres Personals (jeweils rund drei Viertel). Derzeit thematisiert aber nur die Hälfte der befragten Stiftungen den Aspekt der Familienfreundlichkeit. Bereits 1995 machte die gemeinnützige Hertie-Stiftung das Thema Beruf und Familie zu einem ihrer Schwerpunkte und entwickelte ein entsprechendes Audit. Es wird seit einigen Jahren von der berufundfamilie Service GmbH als Managementinstrument angeboten – aus dem Stiftungssektor haben

<sup>29</sup> Fleisch, Hans: *Stiftungsmanagement. Ein Leitfaden für erfolgreiche Stiftungsarbeit. Stiftungsratgeber Band 4*, hg. v. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2013, 104 ff. Zur Bedeutung einer Personalstrategie vgl. auch Schober; Schmidt; Simsa: *Personalmanagement*, wie Fußnote 13, 257–259.

<sup>30</sup> Sandberg: *Einführung in den Arbeitsmarkt Stiftungswesen*, wie Fußnote 9, 25.

bisher eher große Stiftungen teilgenommen.<sup>31</sup> Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel machen indes eine familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik sicher auch für Stiftungen zu einer zukunftsorientierten Strategie: Immerhin hat eine 2016 durchgeführte Befragung des StiftungsPanels gezeigt, dass mehr als die Hälfte der Stiftungen die Auswirkungen des demografischen Wandels bereits zu spüren bekommt: Das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden steigt und es wird schwerer Nachfolgerinnen und Nachfolger für die Stiftungsarbeit zu finden.<sup>32</sup>

Das Thema Diversity Management – also die soziale Vielfalt in einer Organisation konstruktiv zu nutzen – steht nur für ein knappes Viertel der befragten Stiftungen auf der Agenda – und damit am Ende der Themenliste. Hier sieht Otilie Bälz, Leiterin des Themenbereichs Gesellschaft in der Robert Bosch Stiftung, Verbesserungspotenzial: „Was wir von der Gesellschaft erwarten, muss natürlich auch für Stiftungen gelten: Wir sollten die gesellschaftliche Vielfalt im eigenen Haus abbilden und attraktiver z.B. für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte werden.“<sup>33</sup> Dass sich Diversity Management lohnt, führt der Diversity-Trainer Andreas Hartwig aus: Solche Organisationen „haben nachweislich höhere Rekrutierungserfolge, zufriedenerere und kreativere Mitarbeitende und geringere Krankenstände“<sup>34</sup>. Erfolgreiches Diversity Management wirkt somit direkt auf die Aspekte, welche die befragten Stiftungen in Sachen Personal für besonders relevant halten.

## 8. Arbeiten in einer Stiftung: Sinnstiftender Quereinstieg für engagierte Menschen?

Da die Stiftungslandschaft sehr heterogen ist, lässt sich die Arbeitswelt im Sektor nicht verallgemeinernd charakterisieren.<sup>35</sup> Jedoch sind sich fast alle Befragten einig, dass die Arbeit in einer Stiftung sinnstiftend sei und Menschen, die in einer Stiftung arbeiten, intrinsisch motiviert seien (jeweils deutlich über 90 Prozent bejahen die Aussagen mit „Trifft voll zu“ bzw. „Trifft zu“).

Tatsächlich geben Bewerberinnen und Bewerber sowie Mitarbeitende als Grund für ihre (angestrebte) Tätigkeit in einer Stiftung oft den Wunsch

31 <http://www.berufundfamilie.de/zertifikat-audit-berufundfamilie/zertifikatstraeger-audit> (zuletzt geprüft am 06.11.2017)

32 Vgl. Engelke, Metzner, Ratajszczak 2016, wie Fußnote 12, 6f.

33 Metzner, Juliane; Engelke, Judith; Klingholz, Reiner: *Stiftungen und demografischer Wandel. Stiftungshandeln, Herausforderungen, Empfehlungen*. Hg. vom Bundesverband Deutscher Stiftungen. Berlin 2016, 40.

34 *Vielfalt tut gut. Warum es sich lohnt, Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen in die Gremienarbeit einzubinden. Ein Interview mit dem Diversity-Trainer Andreas Hartwig*. In: *StiftungsWelt* (2016:4), 24 f., hier 25.

35 Dreyer, Matthias; Schönemark, Gesa: *Wie Stiftungen und ihre Mitarbeiter zusammenkommen – Berufseinstieg in das Stiftungswesen*. In: *Arbeitsplatz Stiftung*, wie Fußnote 9, 176–194, hier 178.

an, etwas Sinnvolles tun zu wollen, das der Allgemeinheit nützt.<sup>36</sup> Dieses Bedürfnis können Stiftungen – wie Nonprofit-Organisationen im Allgemeinen – meist befriedigen. Viele Menschen arbeiten in diesem Sektor um der Wirkung ihrer Tätigkeit willen (intrinsische Motivation) und nicht primär wegen sonstiger Belohnungen wie einer bestimmten Vergütung (extrinsische Motivation).<sup>37</sup> Dennoch ist bezogen auf den gesamten Dritten Sektor kritisch anzumerken, dass bereits 2011 mehr als ein Fünftel der dort Beschäftigten ihr Einkommen in Relation zur Arbeitsleistung für nicht angemessen hielt – tatsächlich ist die Entlohnung oft in den unteren Einkommensgruppen angesiedelt.<sup>38</sup> Auf längere Sicht kann sich dies ungünstig auf die Motivation auswirken.<sup>39</sup>

Welchem Anforderungsprofil sollen die Beschäftigten in der Stiftungswelt entsprechen? Auch hier gibt es keine eindeutige Antwort bzw. kein generalisierbares Berufsbild: Stiftungen – vor allem kleine – brauchen Multitalente.<sup>40</sup> Das Personal sollte sowohl über inhaltliche Expertise bezüglich des Stiftungszwecks als auch über allgemeine Managementkompetenzen verfügen – jeweils rund drei Viertel der Stiftungen geben diese Erwartungen an. Demnach sind die Befragten der Meinung, dass sich Stiftungen in erster Linie Themenexperten in ihre Häuser holen sollten, deren Kompetenz durch die genannten Managementfähigkeiten ergänzt sein sollten (unter denen per Definition meist Planungs-, Führungs-, Koordinations-, Kontroll- und Organisationsaufgaben verstanden werden).

Es bleibt festzuhalten, dass es keine typische Ausbildung bzw. formale Qualifikation gibt, die Menschen für die Arbeit in einer Stiftung prädestiniert. Es ist daher nicht überraschend, wenn über 80 Prozent der Befragten der Meinung sind, dass in der Stiftungswelt viele Quereinsteiger arbeiten.

Insgesamt macht die vorliegende Untersuchung deutlich, dass weitere Forschung zum Thema Stiftungspersonal – insbesondere Individualbefragungen unterhalb der Führungsebene – eine lohnenswerte Aufgabe sein kann.

<sup>36</sup> Sandberg: *Einführung in den Arbeitsmarkt Stiftungswesen*, wie Fußnote 9, hier 24.

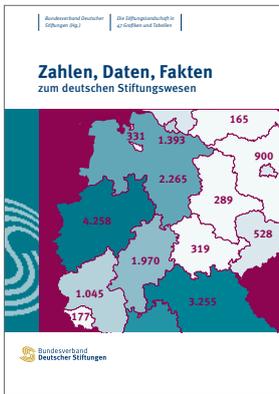
<sup>37</sup> Schober; Schmidt; Simsa: *Personalmanagement*, wie Fußnote 13, hier 248.

<sup>38</sup> Zusätzlich zur Hauptbefragung des so genannten DGB-Index „Gute Arbeit“ wurde im Jahr 2011 ein Oversampling zu Beschäftigten im Dritten Sektor erhoben. Vgl. Schmeißer, Claudia: *Die Arbeitswelt des Dritten Sektors. Atypische Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in gemeinnützigen Organisationen*. WZB. Discussion Paper SP V 2013-302. Berlin 2013, 41.

<sup>39</sup> Vgl. Priller, Eckhard: *Von der Jobmaschine Dritter Sektor zum Billiglohnsektor? In: Quo vadis? Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement*. Hg. von Zimmer, Annette, Simsa, Ruth, Wiesbaden 2014, 97–114.

<sup>40</sup> Zum Anforderungsprofil von Stiftungsmitarbeitenden vgl. Dreyer/Schönermark: *Wie Stiftungen und ihre Mitarbeiter zusammenkommen – Berufseinstieg in das Stiftungswesen*, wie Fußnote 35.

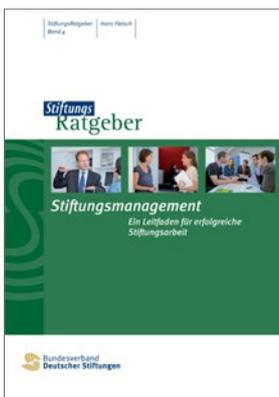
## Publikationen



Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.)  
**Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen**  
 Berlin 2017 | 148 Seiten  
 ISBN: 978-3-941368-90-3  
 19,80 Euro\* | für Mitglieder: 16,80 Euro\*  
 Bestellbar und auch digital erhältlich unter:  
<https://shop.stiftungen.org/zahlen-daten-fakten-zum-deutschen-stiftungswesen-364>



Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.)  
**Die Grundsätze guter Stiftungspraxis**  
**Erläuterungen, Hinweise und Anwendungsbeispiele aus dem Stiftungsalltag**  
 Berlin 2014 | Gedruckte Ausgabe: 168 Seiten  
 Nur noch als PDF-Download erhältlich  
<https://shop.stiftungen.org/die-grundsätze-guter-stiftungspraxis-ebook>



Hans Fleisch  
**Stiftungsmanagement. Ein Leitfaden für erfolgreiche Stiftungsarbeit**  
 StiftungsRatgeber Band 4  
 Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.)  
 Berlin 2013 | 188 Seiten  
 ISBN: 978-3-941368-50-7  
 19,80 Euro\* | für Mitglieder: 16,80 Euro\*  
 E-Book: 14,99 Euro  
 Bestellbar (auch als E-Book) unter:  
<https://shop.stiftungen.org/stiftungsmanagement>



Judith Engelke, Juliane Metzner und Theresa Ratajszczak  
**Stiftungen und demografischer Wandel**  
**Stiftungsfokus Nr. 9**  
 Bundesverband Deutscher Stiftungen  
 2016 | 15 Seiten  
 Nur online unter:  
<https://shop.stiftungen.org/stiftungsfokus-nr-9-stiftungen-und-demografischer-wandel>

## Impressum

### **Bundesverband Deutscher Stiftungen e. V.**

Haus Deutscher Stiftungen  
Mauerstraße 93 | 10117 Berlin  
Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -11  
www.stiftungen.org

Redaktion: Theresa Ratajszczak, Dr. Antje Bischoff, Judith Engelke,  
Nicole Alexander, Dr. Verena Staats

Lektorat: Dr. Andrea Lassalle

Satz: Andrea Nienhaus

© Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2017

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

Gefördert von:



### Fragen zum Stiftungspanel

#### **Dr. Antje Bischoff**

Leiterin

Team Stiftungsforschung

antje.bischoff@stiftungen.org

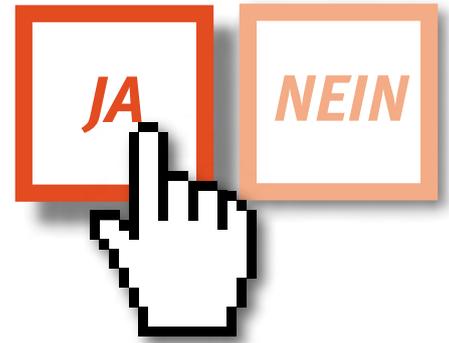
#### **Theresa Ratajszczak**

Wissenschaftliche Referentin

Team Stiftungsforschung

theresa.ratajszczak@stiftungen.org

# Stiftungs Panel



## »Sie fehlen uns!«

Werden Sie Stiftungspanelist! Über 560 deutsche Stiftungen haben sich bereits für das StiftungsPanel des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen angemeldet. Sie nehmen regelmäßig an kurzen Umfragen zur Erforschung des Stiftungswesens teil.

### Wie funktioniert das?

1. Ihre Stiftung unverbindlich anmelden:  
[www.stiftungen.org/stiftungspanel](http://www.stiftungen.org/stiftungspanel)
2. Freiwillig bei vier Online-Befragungen pro Jahr mitmachen:
  - drei kurze Umfragen (5–10 Minuten)
  - eine längere Umfrage (20–30 Minuten)
3. Informationsvorsprung sichern: Wo steht Ihre Stiftung im Branchenvergleich? Sie erhalten die Umfrageergebnisse exklusiv vorab.

### Wer kann teilnehmen?

Jede Stiftung, unabhängig von Rechtsform, Stiftungskapital und Mitgliedschaft im Bundesverband Deutscher Stiftungen, kann kostenlos teilnehmen.

### Bisherige Befragungsthemen:

Fehlerkultur, Zinskrise, freiwilliges Engagement, Kooperationen, Nachfolge im Stiftungsvorstand, Fundraising, Stiftungskommunikation, Haftung von Stiftungsvorständen

Unser Dank gilt:

# Verzeichnis Deutscher Stiftungen 2017



## Neuerscheinung – jetzt bestellen!

Mit mehr als 26.000 Stiftungsporträts in drei Bänden – das umfangreichste Stiftungsregister Deutschlands ist im Oktober 2017 in einer neuen Auflage erschienen.

### Bände 1–3

Mitglieder: 139 Euro | Nichtmitglieder: 199 Euro

Verzeichnis Deutscher Stiftungen – Bände 1–3 | Über 4.000 Seiten

Berlin 2017 | 9., erw. Auflage | ISBN: 978-3-941368-91-0