

Berit Sandberg

Führungskräfte in Stiftungen zwischen Ehrenamt und Spitzengehalt

Die Vergütungsstudie 2014

 **Stiftung
& Sponsoring**

Personalmanagement
in Stiftungen Band 4

Berit Sandberg

Führungskräfte in Stiftungen zwischen Ehrenamt und Spitzengehalt

Die Vergütungsstudie 2014

Mit einem Beitrag von Christoph Mecking
zum Recht der Vergütung

Personalmanagement in Stiftungen Band 4

Herausgeber:
Berit Sandberg / Christoph Mecking

Die Durchführung der Vergütungsstudie 2014 wurde unterstützt von der Fritz Thyssen Stiftung für Wissenschaftsförderung.

Bibliografische Informationen 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.

ISBN 978-3-9812114-5-0

Berit Sandberg

Führungskräfte in Stiftungen zwischen Ehrenamt und Spitzengehalt

Die Vergütungsstudie 2014

Mit einem Beitrag von Christoph Mecking zum Recht der Vergütung

Personalmanagement in Stiftungen Band 4

Herausgeber:

Berit Sandberg / Christoph Mecking

© Stiftung&Sponsoring Verlag GmbH, Essen 2015

www.stiftung-sponsoring.de

Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der photomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis.....	13
Abkürzungsverzeichnis.....	15

Das Recht der Vergütung

von Christoph Mecking

1	Vorbemerkung	19
2	Stiftungsleitung: Funktion und Aufgaben	20
3	Zivilrecht: Voraussetzungen eines Vergütungsanspruchs	22
4	Satzungsvorbehalt: Ehren- und Hauptamtlichkeit.....	25
5	Angemessenheit: Zur Zulässigkeit von Vorstandsvergütungen	32
5.1	Vorbemerkung	32
5.2	Stiftungsrechtlicher Rahmen.....	33
5.3	Steuerrechtlicher Rahmen.....	35
5.3.1	Stiftungsbezogene Komponenten	37
5.3.2	Außenvergleiche	40
5.3.3	Personenbezogene Komponenten.....	44
	Quellenverzeichnis	45

Die Vergütungsstudie 2014

1	Einführung	51
1.1	Hintergrund und Zielsetzung der Studie.....	51
1.2	Untersuchungsdesign	55
1.3	Datenerhebung und Auswertung.....	56
2	Merkmale der befragten Stiftungen	58
2.1	Strukturmerkmale	58
2.2	Organe.....	63
3	Eigenschaften von Führungskräften in Stiftungen.....	64
3.1	Mitglieder des Vorstands.....	64
3.2	Mitglieder der Geschäftsführung	69

3.3	Mitglieder des Stiftungsrates	72
4	Vergütung ehrenamtlicher Führungskräfte	74
4.1	Vorstand.....	74
4.2	Geschäftsführung.....	88
4.3	Stiftungsrat.....	92
5	Vergütung nebenamtlicher Führungskräfte	96
6	Vergütung hauptamtlicher Vorstandsmitglieder.....	97
6.1	Vergütungspolitik.....	98
6.2	Vergütungskomponenten	99
6.3	Personenbezogene Determinanten der Vergütungshöhe.....	104
6.4	Stiftungsbezogene Determinanten der Vergütungshöhe.....	107
7	Vergütung hauptamtlicher Geschäftsführer.....	115
7.1	Vergütungspolitik.....	115
7.2	Vergütungskomponenten	117
8	Fazit.....	121
Glossar	133
Quellenverzeichnis	137

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Grundstockvermögen der befragten Stiftungen.....	60
Abb. 2:	Budget der befragten Stiftungen.....	60
Abb. 3:	Anzahl hauptamtlicher Mitarbeiter der befragten Stiftungen.....	62
Abb. 4:	Alter ehrenamtlicher Vorstandsmitglieder.....	65
Abb. 5:	Höchster Bildungsabschluss ehrenamtlicher Vorstandsmitglieder.....	67
Abb. 6:	Alter hauptamtlicher Vorstandsmitglieder.....	68
Abb. 7:	Höchster Bildungsabschluss hauptamtlicher Vorstandsmitglieder.....	69
Abb. 8:	Alter ehrenamtlicher Geschäftsführer.....	70
Abb. 9:	Alter hauptamtlicher Geschäftsführer.....	71
Abb. 10:	Höchster Bildungsabschluss hauptamtlicher Geschäftsführer.....	72
Abb. 11:	Alter ehrenamtlicher Stiftungsratsmitglieder.....	73
Abb. 12:	Höchster Bildungsabschluss ehrenamtlicher Stiftungsratsmitglieder.....	74
Abb. 13:	Auslagen- und Aufwendungsersatz bei ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern.....	76
Abb. 14:	Aufwandsentschädigung pro Stunde bei ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern.....	78
Abb. 15:	Vergütungskriterien bei ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern.....	80
Abb. 16:	Aufwandsentschädigung bei ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Budget.....	86
Abb. 17:	Aufwandsentschädigung bei ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Verwaltungsausgaben.....	87
Abb. 18:	Auslagen- und Aufwendungsersatz bei ehrenamtlichen Geschäftsführern.....	90
Abb. 19:	Auslagen- und Aufwendungsersatz bei Stiftungsratsmitgliedern.....	93
Abb. 20:	Entscheider von Vorstandsvergütungen.....	98
Abb. 21:	Vergütungskriterien bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern.....	99
Abb. 22:	Jahresgrundgehalt bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern.....	100
Abb. 23:	Entscheider von Geschäftsführervergütungen.....	116
Abb. 24:	Vergütungskriterien bei hauptamtlichen Geschäftsführern.....	116
Abb. 25:	Jahresgrundgehalt bei hauptamtlichen Geschäftsführern.....	118
Abb. 26:	Anteil bezahlter Ehrenamtlicher in Stiftungen.....	122
Abb. 27:	Vergütung im Stiftungsehrenamt in Stundensätzen.....	123
Abb. 28:	Vergütung von Ehrenamtlichen in Nonprofit-Organisationen.....	125
Abb. 29:	Gesamtvergütung hauptamtlicher Vorstände und Geschäftsführer im Vergleich.....	127
Abb. 30:	Gesamtvergütung bei hauptamtlichen Führungskräften.....	128
Abb. 31:	Gesamtvergütung bei hauptamtlichen Führungskräften nach Geschlecht.....	131

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Aufwandsentschädigung bei ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern.....	77
Tab. 2:	Aufwandsentschädigung pro Stunde bei ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern	78
Tab. 3:	Zusatzleistungen bei ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern	79
Tab. 4:	Aufwandsentschädigung bei ehrenamtlichen Vorstandsvorsitzenden.....	81
Tab. 5:	Aufwandsentschädigung pro Stunde bei ehrenamtlichen Vorstandsvorsitzenden.....	81
Tab. 6:	Aufwandsentschädigung pro Stunde bei ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Art der Tätigkeit.....	83
Tab. 7:	Aufwandsentschädigung pro Stunde bei ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Stiftungszweck.....	84
Tab. 8:	Aufwandsentschädigung pro Stunde bei ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Budget	86
Tab. 9:	Aufwandsentschädigung pro Stunde bei ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Gründungszeitpunkt.....	88
Tab. 10:	Aufwandsentschädigung bei ehrenamtlichen Geschäftsführern.....	91
Tab. 11:	Aufwandsentschädigung pro Stunde bei ehrenamtlichen Geschäftsführern.....	91
Tab. 12:	Aufwandsentschädigung bei ehrenamtlichen Stiftungsratsmitgliedern.....	94
Tab. 13:	Aufwandsentschädigung pro Stunde bei ehrenamtlichen Stiftungsratsmitgliedern.....	94
Tab. 14:	Aufwandsentschädigung pro Sitzung bei ehrenamtlichen Stiftungsratsmitgliedern.....	95
Tab. 15:	Jahresgrundgehalt bei nebenamtlichen Vorstandsmitgliedern	97
Tab. 16:	Jahresgrundgehalt bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern.....	100
Tab. 17:	Jahresgrundgehalt bei hauptamtlichen Vorstandsvorsitzenden.....	101
Tab. 18:	Variable Vergütung bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern.....	102
Tab. 19:	Gesamtvergütung bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern.....	103
Tab. 20:	Zusatzleistungen bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern.....	104
Tab. 21:	Jahresgrundgehalt bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Bildungsabschluss.....	105
Tab. 22:	Jahresgrundgehalt bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Dauer der Berufstätigkeit	105
Tab. 23:	Jahresgrundgehalt bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Geschlecht.....	106

Tab. 24:	Gesamtvergütung bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Rechtsform.....	108
Tab. 25:	Gesamtvergütung bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Stifter.....	109
Tab. 26:	Gesamtvergütung bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Stiftungszweck.....	110
Tab. 27:	Gesamtvergütung bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Art der Stiftungstätigkeit	111
Tab. 28:	Gesamtvergütung bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Vermögen.....	112
Tab. 29:	Gesamtvergütung bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Budget.....	112
Tab. 30:	Gesamtvergütung bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Anteil der Werbe- und Verwaltungsausgaben.....	113
Tab. 31:	Gesamtvergütung bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Finanzierungsquellen.....	114
Tab. 32:	Gesamtvergütung bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern nach Mitarbeiterstruktur (Freiwilligenanteil).....	115
Tab. 33:	Jahresgrundgehalt bei hauptamtlichen Geschäftsführern.....	117
Tab. 34:	Variable Vergütung bei hauptamtlichen Geschäftsführern.....	119
Tab. 35:	Gesamtvergütung bei hauptamtlichen Geschäftsführern.....	119
Tab. 36:	Zusatzleistungen bei hauptamtlichen Geschäftsführern.....	120
Tab. 37:	Auslagenersatz bei Freiwilligen in Leitungs- oder Vorstandspositionen (alle Organisationsformen).....	124
Tab. 38:	Auslagenersatz bei Ehrenamtlichen in Stiftungsvorständen und -geschäftsführungen.....	124
Tab. 39:	Vergütung von Freiwilligen in Leitungs- oder Vorstandspositionen.....	125
Tab. 40:	Vergütung von Ehrenamtlichen in Stiftungsvorständen und -geschäftsführungen.....	125
Tab. 41:	Gesamtvergütung bei hauptamtlichen Führungskräften.....	128
Tab. 42:	Gesamtvergütung bei hauptamtlichen Führungskräften nach Budget.....	129

Christoph Mecking

Das Recht der Vergütung

1 Vorbemerkung

Gemeinnützigkeit und Vergütung. Das mag zunächst wie ein Widerspruch klingen. Aber selbstlos hat nur die Körperschaft selbst zu sein, nicht jedoch eine Person, die in ihr oder für sie tätig ist. Die steuerbegünstigte Organisation hat die vorhandenen Mittel für ihre gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Zwecke zu verwenden und dazu zählen grundsätzlich auch Zahlungen an Organmitglieder, Beschäftigte oder sonstige Personen, die sich für diese Aufgabe einsetzen. Gerade wenn es sich bei ihnen um hauptamtliche Kräfte handelt, werden diese auf ein Gehalt angewiesen sein, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten. Und wenn sie ein Ehren- oder Nebenamt wahrnehmen, kommen zumindest Ersatzleistungen wie die Erstattung von Auslagen und Aufwendungen in Betracht.

Gemeinnützigkeit und Vergütung – ein Widerspruch?

In welchem Umfang Stiftungen zu Zahlungen an „ihr Personal“ bereit sind, hängt von unterschiedlichen Umständen ab: von den Vorgaben des Stifters, von Herkunft, Entwicklung und Selbstverständnis der Stiftung, vom Umfang der zugewiesenen Vertrauensstellung und dem besonderen Interesse an der Unabhängigkeit der verantwortlichen Personen, von den qualitativen und quantitativen Leistungsanforderungen an deren Tätigkeit, und selbstverständlich von der Höhe des zur Verfügung stehenden Budgets.¹ Die Voraussetzungen und Spielräume für eine Vergütung gerade der Führungskräfte wird aber auch von rechtlichen, die Angemessenheit der Vergütung in steuerbegünstigten Stiftungen insbesondere von stiftungs- und gemeinnützigkeitsrechtlichen Vorgaben bestimmt.

Organisatorische und rechtliche Einflussfaktoren der Vergütung

In diesem Beitrag soll eine Übersicht zu den rechtlichen Umständen der Vergütung des Leitungspersonals von steuerbegünstigten Stiftungen gegeben werden.² Nach einem Blick auf die Funktion und Aufgaben der Führungspersonen (2.) sind die zivilrechtlichen Grundlagen eines Vergütungsanspruchs (3.) und einige Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit Ehren- und Hauptamt (4.) zu klären. Den Kern der Ausführungen bildet die Darstellung der rechtlichen Zulässigkeit von Vergütungen und der verschiedenen Bewertungskomponenten (5.).

Inhalte der Darstellung

¹ Vgl. v. Campenhausen/Richter-Hof 2014, § 8 Rn. 164.

² Für Familienstiftungen und andere nicht steuerbegünstigte Stiftungen gelten die Einschränkungen des Gemeinnützigkeitsrechts nicht; für solche Stiftungen gelten die Ausführungen dieses Beitrags daher nur bedingt.

Die Vergütungsstudie 2014

1 Einführung

1.1 Hintergrund und Zielsetzung der Studie

Wer in der Datenbank des Webportals www.gehalt.de unter den 1,5 Millionen Einträgen nach Gehältern von Stiftungsmitarbeitern¹ sucht, bekommt beim Stichwort „Stiftung“ 121 Treffer vom Geschäftsführer über den Projektmanager bis hin zum Fundraiser.² Diese geringe Ausbeute ist nicht überraschend, denn das Stiftungswesen ist selbst innerhalb des Nonprofit-Sektors eine Nische. 2012 gab es in Deutschland 580.294 Vereine, aber nur 18.162 privatrechtliche Stiftungen.³ Inzwischen ist deren Zahl auf 20.784 angestiegen,⁴ aber die Relation bleibt bestehen. Wie viele Arbeitsplätze es in Stiftungen gibt, ist nicht bekannt. Das Beschäftigungsvolumen wird auf bis zu 150.000 Mitarbeiter geschätzt.⁵ Belegt sind 55.000 Voll- und Teilzeitbeschäftigte.⁶ Abgesehen von ersten Befunden zu Beschäftigungsstrukturen⁷ gibt es keine verlässlichen statistischen Daten. Das Projekt „Zivilgesellschaft in Zahlen“ hat dokumentiert, wie miserabel die Datenlage ist.⁸ Anders als z.B. in den USA⁹ fehlen hierzulande u.a. umfassende und belastbare Angaben zu Löhnen und Gehältern.

*Datenlage zu Gehältern
im Stiftungswesen*

Auch über die Situation von Menschen, die sich freiwillig in Stiftungen engagieren, ist wenig bekannt. Die Freiwilligensurveys der Jahre 1999, 2004 und 2009 haben Freiwillige in Stiftungen entweder gar nicht erst gesondert erfasst¹⁰ oder

*Datenlage zur Vergütung von
Freiwilligen in Stiftungen*

1 Maskuline Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter.

2 Stand 14.02.2015.

3 Vgl. Krimmer, Holger/Priemer, Jana, *ZiviZ-Survey 2012, Zivilgesellschaft verstehen*, Berlin 2013, <www.ziviz.info/fileadmin/download/ziviz_survey2012.pdf> [14.02.2015], S. 16 f.

4 Stand 31.12.2014. Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.), *Rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts in Deutschland 2001 – 20014*, <www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Forschung_und_Statistik/Statistik_2015/Stiftungsbestand_2014.pdf> [14.02.2015].

5 Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.), *Verzeichnis Deutscher Stiftungen*, Bd. 1, Berlin 2011, S. 38 (ohne Nachweis).

6 Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.), *Zahlen, Daten, Fakten zum Deutschen Stiftungswesen*, Berlin 2014, S. 38.

7 S. dazu Dathe, Dietmar/Hohendanner, Christian/Priller, Eckhard, *Wenig Licht, viel Schatten, Der Dritte Sektor als arbeitsmarktpolitisches Experimentierfeld*, WZBrief Arbeit 03, Berlin 2009.

8 Vgl. Spengler, Norman/Priemer, Jana, *Daten zur Zivilgesellschaft, Eine Bestandsaufnahme, Zivilgesellschaft in Zahlen* Bd. 2, Essen 2011, S. 30, mit unscharfer Abgrenzung des Stiftungssektors und ohne nicht explizit ausgewiesene operative Stiftungen.

9 Vgl. Council on Foundations, *2014 Grantmaker Salary and Benefits Report*, <www.cof.org/resources/research> [29.01.2015].

10 Freiwilligensurvey 1999. Datengrundlage sind die vom Forschungsdatenzentrum des Deutschen Zentrums für Altersfragen (FDZ-DZA) herausgegebenen Daten des Deutschen Freiwilligensurveys (FWS), DOI: 10.5156/FWS.1999.M.001.

deren Lage nur ansatzweise herausgearbeitet. Welche Bedeutung die Vergütung von Freiwilligen in Stiftungen hat, wurde nicht dokumentiert.¹¹ Dabei sind solche Informationen nicht nur für die Akteure in Stiftungen wertvoll, denn Vergütungsfragen berühren sowohl die Personalpolitik von Stiftungen als auch die Engagementpolitik.

*Vergütung als
Wettbewerbsfaktor*

Obwohl die meisten Stiftungen Kleinstorganisationen sind, hat jede Zweite (53%) Personalprobleme. Unter den Stiftungen mit mehr als 20 Beschäftigten räumen das sogar 83% ein. Dabei ist Fachkräftemangel nicht nur in personalintensiven Stiftungen die größte Herausforderung. 42% aller Stiftungen müssen damit zu recht kommen.¹² Stiftungen, die in nennenswertem Umfang hauptamtliche Mitarbeiter beschäftigen, konkurrieren mit anderen Arbeitgebern um qualifiziertes Personal. Das gilt auch für die Führungsebene. Stiftungen sind attraktive Arbeitgeber, weil die verantwortungsvolle Tätigkeit in einer Stiftung als sinnvoll empfunden wird und mit relativ viel Gestaltungsspielraum verbunden ist.¹³ Das entbindet Stiftungen jedoch nicht von der Notwendigkeit, kompetente Führungskräfte angemessen zu bezahlen. Welches Vergütungsniveau im intra- und intersektoralen Wettbewerb um qualifizierte hauptamtliche Führungskräfte angemessen ist und Stiftungen zu konkurrenzfähigen Organisationen macht, ist eine Frage, die noch immer nicht abschließend beantwortet ist.

*Vergütung als potenzieller
Anreiz zum Ehrenamt*

In den meisten Stiftungen sichern nicht Hauptamtliche sondern ehrenamtliche Führungskräfte das Überleben der Organisation.¹⁴ Der Anteil derjenigen Stiftungen, deren Vorstand ganz oder teilweise aus ehrenamtlichen Mitgliedern besteht, liegt bei 96,3%.¹⁵ Unter Berücksichtigung sozio-demographischer Merkmale von Stiftern lässt sich prognostizieren, dass sich allein aus Altersgründen spätestens in zehn Jahren ein Generationswechsel auf der Führungsebene vollziehen wird. In

11 Vgl. Gensicke, Thomas/Geiss, Sabine, *Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009 Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009*, München 2010. Zum Thema Vergütung s. ebd. S. 251-263.

12 Vgl. Priller, Eckhard/Alscher, Mareike/Droß, Patrick J./Paul, Franziska/Poldrack, Clemens J./Schmeißer, Claudia/Waitkus, Nora, *Dritte-Sektor-Organisationen heute, Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen, Ergebnisse einer Organisationsbefragung*, Berlin 2012, S. 35 f.; Schmeißer, Claudia/Priller, Eckhard, *Beschäftigungsverhältnisse in Stiftungen, Ergebnisse einer Organisationsbefragung*, in: Sandberg, Berit (Hrsg.), *Arbeitsplatz Stiftung, Karrierewege im Stiftungsmanagement*, Essen 2014, S. 31-49, hier S. 44 f.

13 Vgl. Sandberg, Berit, *Einführung in den Arbeitsmarkt Stiftungswesen*, in: dies. (Hrsg.), *Arbeitsplatz Stiftung, Karrierewege im Stiftungsmanagement*, Essen 2014, S. 13-30, hier S. 22-24.

14 Vgl. Priller et al., a.a.O., S. 22.

15 Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.), *Zahlen 2014, a.a.O.*, S. 97.

diesem Jahrzehnt suchen Stiftungen ca. 2.750 Vorstandsmitglieder; im nächsten Jahrzehnt werden es mehr als doppelt so viele sein.¹⁶

Angesichts dieses Szenarios geht es bei Ehrenamtlichen um die Frage, ob und, wenn ja, welche monetären Anreize sinnvoll und gewollt sind. Wenn die Hypothese zutrifft, dass über den Ersatz entstandener Auslagen hinaus eine angemessene Aufwandsentschädigung nicht nur eine hinreichende, sondern eine notwendige Bedingung für die Übernahme einer ehrenamtlichen Führungsposition ist, hätte dies für Stiftungen erhebliche personalpolitische Folgen im Hinblick auf die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Organmitglieder. Die Diskussion um die Chancen und Risiken einer Monetarisierung des Ehrenamtes¹⁷ kann ohne empirische Datengrundlage nicht seriös geführt werden.

In Vergütungsfragen halten sich Stiftungen eher bedeckt. Anders als bei Kapitalgesellschaften existieren keine Offenlegungspflichten in Bezug auf die Gehälter von Organmitgliedern. Ein Drittel der Vorstände und Geschäftsführer, die im Haupt- oder Ehrenamt eine Vergütung erhalten, lehnt eine Veröffentlichung von individuellen Gehältern bzw. Aufwandsentschädigungen ab (33,3%); weitere 20% haben Vorbehalte. Je höher das Gehalt ist, desto geringer ist die Bereitschaft, Informationen offen zu legen.¹⁸ Einige große Stiftungen haben eine organisationsübergreifende Vergleichsstudie initiiert, deren Inhalte von den Projektpartnern jedoch streng vertraulich gehandhabt werden.

Vergütungsintransparenz

Die vorliegende empirische Studie soll dieses Feld erhellen und damit einen Beitrag zu den oben erwähnten Debatten leisten. Die zugehörige Umfrage unter rechtsfähigen Stiftungen des bürgerlichen und öffentlichen Rechts, Stiftungsvereinen und Stiftungsgesellschaften hatte zum Ziel, möglichst umfassende Daten über die Vergütungssituation der haupt-, neben- und ehrenamtlichen Vorstände, Geschäftsführungen und Stiftungsräte zu gewinnen.

Ziel der Studie

16 Vgl. Sandberg, Berit, *Einführung, Personelle Wechsel im Stiftungsvorstand als strategische Herausforderung*, in: dies. (Hrsg.), *Nachfolge im Stiftungsvorstand, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement*, Essen 2013, S. 13-26, hier S. 17.

17 S. dazu Klie, Thomas/Stemmer, Philipp/Wegner, Martina, *Untersuchung zur Monetarisierung von Ehrenamt und Bürgerschaftlichem Engagement in Baden-Württemberg*, Freiburg 2009.

18 Vgl. Sandberg, Berit/Mecking, Christoph, *Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen, Die Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007*, Essen 2008, S. 106-108.

Forschungsfragen Zentrale Forschungsfragen waren:

- Welche Vergütungen und geldwerten Vorteile werden Mitgliedern von Stiftungsorganen in welcher Höhe gewährt?
- Wie wirken sich personenbezogene Faktoren wie z.B. das Geschlecht und stiftungsbezogene Merkmale wie z.B. die Stiftungsgröße auf das Vergütungsniveau aus?
- An welchen Kriterien orientiert sich die Vergütungspolitik? Inwieweit richtet sich die Höhe und Struktur der Vergütung nach Vergütungsmodalitäten im öffentlichen Sektor oder an den Gehaltsstrukturen der Privatwirtschaft?

Die vorliegende Studie soll diese Fragen beantworten. Indem sie marktübliche Vergütungsstrukturen dokumentiert, soll sie als Orientierungshilfe für Stiftungen und Bewerber dienen und Anhaltspunkte für eine nach steuerrechtlichen Kriterien angemessene Vergütung von Führungskräften in gemeinnützigen Stiftungen liefern.

*Vergütungsstudie 2007
als Vorläufer*

Die Studie knüpft an die empirische Studie von *Sandberg* und *Mecking* aus dem Jahr 2007 an, die die Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Vorstände und Geschäftsführer in Stiftungen untersuchte.¹⁹ Diese Vergütungsstudie war die erste und bisher einzige fundierte quantitative Erhebung zu Vergütungsstrukturen in rechtsfähigen Stiftungen des bürgerlichen und öffentlichen Rechts sowie Stiftungsvereinen und Stiftungsgesellschaften in Deutschland.²⁰ Für die Schweiz liegt eine vergleichbare Untersuchung vor.²¹

Bei der Vergütungsstudie von 2007 wurden Daten zur Vergütung von haupt- und ehrenamtlichen Vorständen und Geschäftsführungen in 517 Stiftungen erhoben und ausgewertet. Die Neuauflage dieser Studie ist der Versuch, die nach wie vor unbefriedigende Datenlage zu verbessern.

¹⁹ Vgl. *Sandberg/Mecking, a.a.O.*

²⁰ *In den vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Auftrag gegebenen Freiwilligensurveys von 1999, 2004 und 2009, die auch die Vergütung abfragten, wurden insgesamt nur 28 Stiftungsverantwortliche berücksichtigt. Datengrundlage sind die vom Forschungsdatenzentrum des Deutschen Zentrums für Altersfragen (FDZ-DZA) herausgegebenen Daten des Deutschen Freiwilligensurveys (FWS), DOI: 10.5156/FWS.1999.M.001 | 10.5156/FWS.2004.M.001 | 10.5156/FWS.2009.M.001.*

²¹ *Vgl. Lichtsteiner, Hans/Lutz, Vanessa, Honorierung von Stiftungsräten, Eine empirische Untersuchung zur Honorierung von Stiftungsräten gemeinnütziger Stiftungen in der Schweiz, Freiburg/CH 2008. S. auch Verbandsmanagement Institut (Hrsg.), Gehaltsstudie 2006, Vergütung von Führungskräften in Nonprofit-Organisationen, Freiburg 2006, mit zwei deutschen Stiftungen (vgl. ebd., S. 10).*



**Freundschaftswerber erhalten
50 % Rabatt auf ein Jahresabo!**

Mit Stiftung&Sponsoring immer auf dem Laufenden!

- Aktuell, anschaulich, fundiert
- Praxisbeispiele, Fachartikel, Anregungen
- Kurze, prägnante Beiträge
- Inkl. regelmäßiger Fachbeilage **„Rote Seiten“**
- Autoren aus Wissenschaft und Praxis
- Alle wichtigen Themen des Nonprofit-Bereichs
- **Alle 2 Monate (druck-)frisch auf den Tisch**

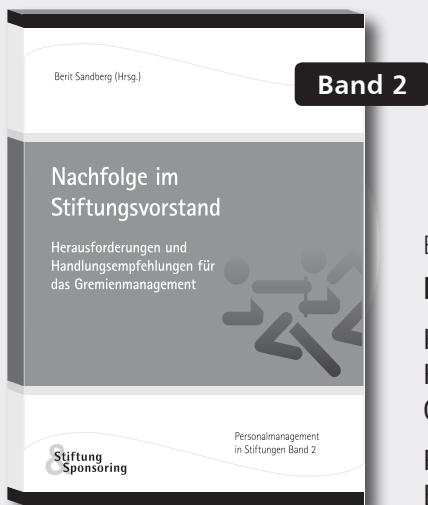
Abonnieren Sie jetzt das führende Fachmagazin für Nonprofit-Management und -Marketing mit jeweils 6 Ausgaben pro Jahr plus Sonderausgaben zum Preis von 126,80 €

Nachlässe für Buchhandlungen/Bibliotheken (15 %), Redaktionen / Verlage (20 %), Studierende (40 %) und für jedes weitere Abonnement (50 %)

Stiftung&Sponsoring Verlag
Bleichestr. 305 · D-33415 Verl
Telefon (0 52 46) 92510-0
abo@stiftung-sponsoring.de
www.stiftung-sponsoring.de

Stiftung & Sponsoring

www.stiftung-sponsoring.de



Berit Sandberg (Hrsg.)

Nachfolge im Stiftungsvorstand

Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement

Personalmanagement in Stiftungen
Band 2

PERSONALMANAGEMENT IN STIFTUNGEN

Wie findet man als Stifter kompetente Menschen, die sich für ein Anliegen genauso stark engagieren wollen wie man selbst? Worauf müssen Stiftungen achten, wenn sie Nachfolger für den Stiftungsvorstand suchen? Welche Vorkehrungen muss man treffen, damit der Vorstand bei personellen Wechseln handlungsfähig bleibt? Dieser Sammelband zeigt, was Stiftungen tun können, um Führungskrisen vorzubeugen.

INHALT

Rechtliche Rahmenbedingungen für die Vorstandsarbeit – Satzungsregelungen für die Nachfolge und Besetzung des Stiftungsvorstands – Ergebnisse empirischer Studien zur Nachfolge im Stiftungsvorstand – Selbsttest zur Bestimmung des Risikolevels – Gremienbesetzung und -management – Strategische und operative Planung von Führungswechseln – Nachwuchsarbeit – Suchstrategien und Rekrutierung – Anreize für die Vorstandstätigkeit – Gestaltung der Übergangsphase – Risikomanagement und Lösungen für den Krisenfall

AUTOREN

Mit Beiträgen von Michael Alberg-Seberich, Mareike Alscher, Dr. Rupert Graf Strachwitz, Dr. Christoph Mecking, Prof. Dr. Berit Sandberg, Dr. Karsten Timmer, Dr. Almuth Werner und anderen

Essen 2013, Stiftung&Sponsoring Verlag

276 Seiten, 39,90 €

29,90 € für Abonnenten von Stiftung&Sponsoring

ISBN 978-3-9812114-1-2

**Stiftung
& Sponsoring**

www.stiftung-sponsoring.de



Berit Sandberg (Hrsg.)
**Arbeitsplatz Stiftung.
 Karrierewege im
 Stiftungsmanagement**

Personalmanagement in Stiftungen
 Band 3

Wie finden Bewerber Zugang zur Arbeit in der Stiftungswelt? Welche Tätigkeitsfelder und Qualifizierungsmöglichkeiten gibt es, wie können Karrierepfade aussehen? Was gehört zu einem strategischen Personalmanagement? Wie gelingt es Stiftungen, motivierte und kompetente Mitarbeiter zu gewinnen? Was macht erfolgreiche Personalentwicklung für Stiftungen aus? Dieser Sammelband liefert empirische Befunde und gibt Handlungsempfehlungen für eine Professionalisierung im „Arbeitsfeld Stiftung“.

ZUM INHALT

Das Stiftungswesen als Arbeitsmarkt – Beschäftigungsverhältnisse in Stiftungen – Der US-amerikanische Arbeitsmarkt Stiftungen – Tätigkeitsfelder in der administrativen Stiftungsarbeit – Stiftungsmanager – Projektmanager – Kommunikationsmanager – Fundraising-Manager – Aus- und Weiterbildung für die Stiftungsarbeit – Berufseinstieg in das Stiftungswesen – Stiftungsinterne Personalentwicklung – Weiterbildung im Stiftungssektor – Führungskräfteentwicklung

AUTOREN

Mit Beiträgen von Michael Alberg-Seberich, Roland Bender, Lea Buck, Dr. Matthias Dreyer, Jörg Eisfeld-Reschke, Hannah Kerber, Tobias Leipprand, Prof. Dr. Gabriele Moos, Thomas Müller, Anke Pättsch, Dr. Ekkehard Priller, Prof. Dr. Berit Sandberg, Alexander Schirm, Claudia Schmeißer, Dr. Gesa Schönermark, Alexander Thamm, Wilhelm-Friedrich Uhr, Johanna Teresa Verkersting

Essen 2014, Stiftung&Sponsoring Verlag
 262 Seiten, 39,90 €

29,90 € für Abonnenten von Stiftung&Sponsoring
 ISBN 978-3-9812114-3-6

**Stiftung
 & Sponsoring**

www.stiftung-sponsoring.de

DER INHALT

Rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen – Vergütungspolitik bei haupt- und ehrenamtlichen Vorständen, Geschäftsführern und Stiftungsratsmitgliedern – Auslagenersatz, Aufwandsersatz, Aufwandsentschädigung – Fixe und variable Vergütung bei Hauptamtlichen – Leistungs-, personen- und funktionsbezogene Kriterien für die Vergütungshöhe – Vergütungsunterschiede nach Stiftungstyp

DIE AUTOREN

Prof. Dr. Berit Sandberg forscht seit über 20 Jahren zu betriebswirtschaftlichen Fragen des Stiftungswesens. Die Autorin ist Professorin für Public und Nonprofit-Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin.

Rechtsanwalt Dr. Christoph Mecking ist geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung, Berlin.