

Nr. 03 /Stand: 07/2025

Leitfaden für ehrenamtliche Stiftungsvorstände

Das kleine 1×1 der Vorstandsarbeit

Karsten Timmer

Leitfaden für ehrenamtliche Stiftungsvorstände

Das kleine 1×1 der Vorstandsarbeit

Karsten Timmer

Editorial

Vielen Dank, dass Sie sich als Vorstand in einer Stiftung engagieren. Vielleicht tragen Sie sich auch gerade mit der Entscheidung, ob Sie ein Vorstandsamt annehmen sollen? In beiden Fällen soll Ihnen dieser Leitfaden helfen, einen Überblick über die Aufgaben eines Stiftungsvorstandes zu bekommen. Zudem möchten wir Ihnen einige Tipps und Anregungen für die verschiedenen Aspekte der Stiftungsarbeit mit auf den Weg geben.

Dieser Leitfaden richtet sich vor allem an ehrenamtliche Vorstände in gemeinnützigen Stiftungen, die entweder ganz ohne hauptamtliches Personal oder mit einer kleinen Geschäftsstelle arbeiten. Diese stehen zwar weniger im Licht der Öffentlichkeit als die großen und bekannten Stiftungen, sie machen aber einen wesentlichen Teil des Stiftungswesens in Deutschland aus und spielen eine wichtige Rolle für das Gemeinwohl vor Ort.

Hinweis: Dieser Leitfaden dient als Orientierungshilfe für die Aktivitäten von Stiftungsvorständen. Er kann keine versierte rechtliche Beratung ersetzen.

Inhalt

1.	Einleitung: Handlungsrahmen Stiftung	4
2.	Haltung, Honorar, Haftung: Was bedeutet ein Vorstandsamt für mich persönlich?	5
3.	Gremienmanagement: Wie organisiert sich ein Stiftungsvorstand?	6
4.	Recht: Welche rechtlichen Grundlagen sind wichtig?	8
5.	Stiftungsorganisation: Wie funktionieren Stiftungen intern?	10
6.	Finanzen, Rechnungslegung & Steuern: Was ist zu beachten?	11
7.	Vermögensanlage: Investieren mit Augenmaß – am Zweck orientiert	14
8.	Projektarbeit: weniger ist mehr	16
9.	Öffentlichkeitsarbeit: Tue Gutes und rede darüber	19
10.	Anhang : Weiterführende Informationen	21
11.	Abspann	23

1. Einleitung: Handlungsrahmen Stiftung

Stiftungen sind eine besondere Rechtsform, die sich vor allem durch zwei Charakteristika auszeichnet. Zum einen haben Stiftungen – anders als alle anderen Rechtsformen – keine Eigentümer. Ein Stiftungsvorstand ist daher kein ausführendes Organ einer Mitglieder- oder Gesellschafterversammlung, der er Rechenschaft schuldig wäre. Der Vorstand ist nur dem Stifterwillen und dem in der Satzung festgelegten Zweck der Stiftung verpflichtet. Innerhalb der Satzungsregelungen genießt eine große Unabhängigkeit, die viele Gestaltungsspielräume, aber auch eine hohe Verantwortung mit sich bringt.

Zum anderen besteht die Grundidee von Stiftungen darin, das ihnen anvertraute Vermögen zu erhalten und die Aktivitäten nur aus den Erträgen zu bestreiten. Diese Konstruktion ist grundsätzlich „auf ewig“ angelegt und tatsächlich gibt es heute noch Stiftungen, die seit dem Mittelalter aktiv sind. Allerdings gibt es inzwischen immer mehr Stiftungen, die von diesem Schema abweichen, weil sie zum Beispiel ihr Vermögen verbrauchen oder durch Fundraising zusätzliche Mittel einwerben, um ihre Projekte zu finanzieren.

1.1 Kurze Einführung in den Stiftungssektor

- Insgesamt gibt es 26.349 rechtsfähige Stiftungen in Deutschland (Stand 2024). Jedes Jahr kommen ca. 700 Neugründungen dazu.
- Darüber hinaus gibt es noch die sogenannten Treuhandstiftungen (auch „nicht selbstständige“ oder „nicht rechtsfähige“ Stiftungen genannt), die zum Beispiel von Kirchen, Banken, Hilfswerken oder Bürgerstiftungen verwaltet werden. Ihre genaue Anzahl ist allerdings nicht bekannt. Schätzungen liegen zwischen 20.000 und bis zu 100.000 Treuhandstiftungen bundesweit.
- Insgesamt gibt es eine große Vielfalt an Formen und Zwecken. Auch in der Größe unterscheiden sich Stiftungen stark. Die Robert Bosch Stiftung gGmbH ist die größte private Stiftung in Deutschland, deren Finanzkennzahlen öffentlich zugänglich sind: Sie verfügt über ein Kapital von über 5 Milliarden Euro und setzt jährlich mehr als 120 Millionen Euro für ihre Zwecke ein. Ein großer Teil der rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts ist kapitalmäßig jedoch eher klein: Laut konservativen Schätzungen auf Basis aktueller Daten der [Stiftungspanel](#)-Befragungen verfügen über die Hälfte der Stiftungen in Deutschland über ein Eigenkapital von weniger als eine Million Euro.
- Dementsprechend ist auch das Fördervolumen häufig eher gering. Ein Viertel der fördernd tätigen Stiftungen schüttet weniger als 10.000 Euro jährlich für das Gemeinwohl aus; lediglich die Hälfte verfügt über ein Fördervolumen von mehr als 50.000 Euro pro Jahr. Da alle diese Stiftungen jeweils eigene Zwecke und Schwerpunkte haben, ist der Sektor insgesamt recht kleinteilig und fragmentiert.
- Stiften können übrigens nicht nur Privatpersonen, sondern auch Unternehmen (unternehmensverbundene Stiftungen), Gruppen von Bürgern (Bürgerstiftungen, Gemeinschaftsstiftungen), Kirchen (kirchliche Stiftungen) oder der Staat (öffentliche Stiftungen).
- Außerdem ist nicht jede Stiftung automatisch gemeinwohlorientiert. Es gibt durchaus auch privatnützige Stiftungen, die zum Beispiel dazu dienen, Unternehmensnachfolgen zu organisieren. Sie nicht Gegenstand dieses Leitfadens.
- Der Organisationsgrad der Stiftungen in Deutschland ist sehr hoch. Zudem gibt es – anders als in vielen anderen Ländern – nur einen großen Dachverband, den [Bundesverband Deutscher Stiftungen](#). Mit über 4.300 Mitgliedern ist er der größte und älteste Stiftungsverband in Europa.
- Der jährlich stattfindende [Deutsche Stiftungstag](#) ist das zentrale Branchentreffen der Stiftungswelt. Daneben gibt es in zahlreiche [regionale Stiftungsnetzwerke](#), in denen sich Stiftungen vor Ort zusammenschließen.

- Die [Grundsätze guter Stiftungspraxis](#) sind ein allgemeiner Governance-Kodex, der Vorständen und Stiftungen eine wichtige Leitlinie für ihre Arbeit bietet. Darüber hinaus gibt es noch eine Reihe von [weiteren Grundsätzen für einzelne Stiftungsformen](#), z.B. Bürgerstiftungen oder unternehmensverbundene Stiftungen. Auch die „9 Thesen“ des Netzwerkes #VertrauenMachtWirkung bieten wichtige Orientierungspunkte für eine moderne Stiftungsarbeit.

2. Haltung, Honorar, Haftung: Was bedeutet ein Vorstandsamt für mich persönlich?

Vorstand oder Vorständin einer Stiftung zu sein, ist eine großartige Möglichkeit, Ihr Wissen und Ihre Netzwerke für das Gemeinwohl einzusetzen. Die Stiftungsarbeit bietet viel Gestaltungsspielraum sowie interessante Kontakte, Begegnungen und Einblicke.

2.1 Grundlegende Aufgaben eines Vorstandsmitgliedes

- Die Mindestanforderung an ein Vorstandsmitglied ist die aktive Teilnahme an den Vorstandssitzungen, die typischerweise ein bis vier Mal im Jahr stattfinden und zunehmend auch online durchgeführt werden können. „Teilnahme“ umfasst dabei natürlich auch die Vorbereitung, also die Durchsicht der Sitzungsunterlagen.
- Der Vorstand ist dafür zuständig, alle anliegenden Beschlüsse zu fassen. Sofern die Stiftung kein haupt- oder ehrenamtliches Personal hat, ist er auch dafür verantwortlich, die gefassten Beschlüsse umzusetzen.
- Ein zusätzliches Engagement hängt von Ihrem Zeitbudget sowie von den Erwartungen der Stiftung ab (die Sie unbedingt klären sollten, bevor Sie das Amt annehmen).

2.2 Wichtige Hinweise, die man als Vorstandsmitglied beachten sollte

Haltung

- Zunächst ein wichtiger, wenn auch nicht so offensichtlicher Hinweis: Bitte seien Sie sich immer bewusst, dass Sie als Mitglied eines Stiftungsvorstandes in einer sehr privilegierten Situation sind – gerade gegenüber den Antragstellenden und Förderpartnern, die dringend auf Förderungen angewiesen sind. Empathie, Bescheidenheit, die Fähigkeit zur Selbstkritik und Offenheit für Anregungen sind wichtige Qualitäten für einen Stiftungsvorstand.

Aufwandsentschädigungen und Honorare

- Die Tätigkeit in einem Stiftungsvorstand ist grundsätzlich ehrenamtlich. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Vorstandsarbeit komplett unentgeltlich erfolgen muss. Denn Stiftungen können ihren Vorstandsmitgliedern eine steuerfreie Aufwandsentschädigung im Rahmen der Ehrenamtspauschale (840 Euro im Jahr) zahlen. Außerdem haben Vorstandsmitglieder nach den meisten Satzungssatzungen Anspruch auf eine Erstattung von Auslagen, z.B. Reisekosten für die Teilnahme an Sitzungen.
- Aufwandsentschädigungen oder darüber hinaus gehende Honorare oder Gehälter dürfen an Vorstände nur dann gezahlt werden, wenn die Satzung diese Möglichkeit ausdrücklich vorsieht. Honorare oder Gehälter müssen marktüblich und der erbrachten Leistung sowie der Größe der Stiftung angemessen sein.

Haftung

- Sofern Sie sich ehrenamtlich in der Stiftung engagieren und eine eventuelle Entschädigung nicht 840 Euro im Jahr übersteigt, greift das sogenannte Haftungsprivileg gemäß § 31a BGB. Sie sind in diesem Fall nur für vorsätzliche oder grob fahrlässige Fehler haftbar. Erhalten Vorstände eine höhere Vergütung, haften sie auch für einfache Fahrlässigkeit.
- Für alle Vorstände gilt zudem die „*business judgement rule*“ (§ 84 Abs. 2 BGB): Ein Vorstand, der bei der Entscheidung kaufmännisch vernünftig und zum Wohl der Stiftung handelt, ausreichend Informationen einholt und die gesetzlichen und satzungsmäßigen Vorgaben beachtet, begeht keine Pflichtverletzung, selbst wenn sich die betreffende Entscheidung später als nachteilig herausstellt.
- Die Haftungsrisiken eines Vorstandes sind also überschaubar und gut zu kontrollieren, z.B. indem Sie fehleranfällige Aufgaben wie die Buchhaltung oder die Vermögensanlage an kompetente Dienstleister auslagern. Gegenüber Dritten haftet übrigens grundsätzlich immer nur die Stiftung, nicht die Vorstandsmitglieder persönlich.
- Falls die Stiftung sich und ihre Vorstände zusätzlich vor Ansprüchen schützen möchte, können Sie den Abschluss einer D&O-Versicherung (Schutz der verantwortlichen Personen) und/oder eine Vermögensschadenhaftpflicht (Schutz der Stiftung) prüfen. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen bietet seinen Mitgliedern hierfür einen [Rahmenvertrag](#).

Weiterführende Informationen

- Bundesverband Deutscher Stiftungen: [Haftung von Stiftungsvorständen: Wie Stiftungen sich vor Schäden absichern](#)

3. Gremienmanagement: Wie organisiert sich ein Stiftungsvorstand?

Jede Stiftung hat eine Satzung, die quasi die Verfassung der Stiftung ist. In ihr ist auch geregelt, wie sich der Vorstand zusammensetzt, wie viele Personen ihm angehören, wer die Mitglieder bestimmt und wie Beschlüsse gefasst werden. Diese Regelungen sind verpflichtend. Ihre Einhaltung wird von der Stiftungsaufsicht regelmäßig kontrolliert.

Manche Stiftungssatzungen sehen noch weitere Organe oder Gremien vor. Dazu später mehr.

3.1 Grundlegende Aufgaben des Vorstands

- Neben den inhaltlichen Zuständigkeiten (Anlage des Stiftungsvermögens, Mittelverwendung, etc.) hat der Vorstand die wichtige Aufgabe, seine eigene Handlungsfähigkeit zu gewährleisten.
- Das bedeutet zum einen, dass er für eine gute Arbeitsatmosphäre und effiziente Abläufe im Gremium sorgen sollte. Zum anderen ist der Vorstand auch dafür verantwortlich, immer wieder geeignete Personen zu finden, die sich im Vorstand engagieren.

3.2 Wichtige Hinweise, die man als Vorstand beachten sollte

Compliance

- Machen Sie es sich zur Angewohnheit, regelmäßig in die Satzung zu schauen, und beachten Sie die Vorgaben, die dort für Sitzungen und Beschlussfassungen des Vorstandes festgelegt sind. Einzige Ausnahme: Wenn der Vorstand entscheidet, seine Sitzungen in Zukunft auch online abzuhalten, können Beschlüsse per Videokonferenz gefasst werden, selbst wenn das nicht explizit in der Satzung vorgesehen ist (es sei denn, die Satzung schließt diese Möglichkeit explizit aus). Darüber hinaus reicht seit Anfang 2025 für die Beschlussfassung im Umlaufverfahren auch eine Stimmabgabe per E-Mail oder Messenger aus, sofern die Satzung dies nicht ausschließt. Voraussetzung ist, dass die dauerhafte Speicherung der Abstimmungsergebnisse möglich ist.
- Innerhalb der Satzung hat ein Stiftungsvorstand einen großen Entscheidungsspielraum. Normalerweise reicht ein Ergebnisprotokoll völlig aus, um diese Entscheidungen schriftlich festzuhalten. Bei Beschlüssen, die eine größere finanzielle Tragweite haben, z.B. bei der Verabschiedung einer Anlagestrategie oder der Auswahl eines Vermögensverwalters, ist es allerdings ratsam, zu dokumentieren, dass Sie sich intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt haben. Nur so können Sie im Fall der Fälle die oben bereits erwähnte „*business judgement rule*“ in Anspruch nehmen.

Abläufe

- Es müssen übrigens nicht immer alle Alles machen. Gerade bei etwas aufwendigeren Stiftungen kann es hilfreich sein, Ressortzuständigkeiten einzuführen, so dass einzelne Vorstandsmitglieder oder auch Zweiertteams einen bestimmten Zuständigkeitsbereich eigenständig bearbeiten. So werden die Vorstandssitzungen von operativen Detailfragen entlastet. Die Verantwortung sowie die Grundsatzentscheidungen liegen allerdings weiterhin beim Gesamtgremium, das sich regelmäßig über die Umsetzung informieren lassen sollte.
- Es kommt immer wieder vor, dass Stiftungen Aufträge an Vorstandsmitglieder vergeben oder Organisationen fördern, die Vorständen nahestehen. Solche Interessenkonflikte sind nicht verboten, sie müssen aber transparent gemacht werden. Die betreffenden Vorstände sollen sich an der Entscheidung nicht beteiligen. Bei Verträgen zwischen der Stiftung und einem Vorstandsmitglied muss die Stiftung von anderen Vorstandsmitgliedern vertreten werden (§84b BGB).
- Weil Stiftungsvorstände keine Impulse von Mitgliedern, Aktionären oder Kunden bekommen, laufen sie Gefahr, allzu schnell im eigenen Saft zu schmoren. Sie tun sich selbst einen Gefallen, wenn Sie regelmäßig für Anregungen von außen sorgen, zum Beispiel indem Sie die Geschäftsführerin einer geförderten Organisation, einen Experten zu Stiftungsfragen oder eine Vertreterin der Kommune, in der die Stiftung tätig ist, zu einer Sitzung einladen. Auch Vor-Ort-Besuche oder eine Sitzung in den Räumen eines Projektpartners können belebend wirken.

Nachfolge, Wechsel und Vielfalt im Vorstand

- Immer mehr Stiftungen haben Probleme, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für vakante Positionen im Vorstand zu finden. Um dieses Problem aktiv anzugehen, sollten Sie einmal im Jahr bei einer Vorstandssitzung besprechen, wann Neubesetzungen oder Wiederwahlen anstehen, damit sie genug Vorlauf haben, um passende Personen zu finden.
- Für die gezielte Suche nach Nachfolgerinnen oder Nachfolgern ist es hilfreich, ein Stellenprofil zu erstellen, in dem festgehalten wird, welche Kompetenzen im Vorstand vertreten sein sollen (z. B. inhaltliche Expertise auf dem Gebiet der Stiftungszwecke, Recht/Steuern, Vermögensanlage, Fundraising/ Kommunikation). Außerdem empfiehlt es sich, zu definieren, welches zeitliche Engagement die Stiftung

erwartet, ob Aufwandsentschädigungen gezahlt und/oder Auslagen erstattet werden und ob eine Präsenz vor Ort erforderlich ist. Dieses Profil können Sie bei Bedarf in Ihrem Netzwerk zirkulieren lassen oder an Institutionen richten, in denen sich Engagierte zusammenfinden, z.B. an die örtlichen Service Clubs (Rotary, Lions, Soroptimist, ...) oder an die Bürgerstiftung vor Ort. Auch die LinkedIn Gruppe [#NPO Jobs](#) ist eine interessante Möglichkeit, engagierte Personen im Nonprofit-Sektor zu erreichen.

- Nach wie vor sind viele Stiftungsvorstände sehr homogen besetzt. Frauen, jüngere Menschen oder Personen mit Migrationshintergrund sucht man oft vergeblich. Dabei steht außer Frage, dass Vielfalt sowohl der Stiftung als auch dem Gremium selbst guttut. Achten Sie daher bei anstehenden Neubesetzungen darauf, vakante Posten mit Personen zu besetzen, die nicht nur kompetent und sympathisch sind, sondern auch ein Profil einbringen, dass die Vorstandsarbeit bereichert.
- Um keine „Erbhöfe“ entstehen zu lassen, hat es sich bewährt, die maximale Dauer eines Vorstandsamtes von vornherein zu beschränken, zum Beispiel auf zwei oder drei Amtszeiten. Auch eine Altersgrenze hilft, regelmäßig für Wechsel zu sorgen. Sofern diese Regelungen nicht ohnehin in der Satzung festgelegt sind, kann der Vorstand eine Geschäftsordnung erlassen, in der diese Fragen geregelt werden.
- Der Eintritt neuer Vorstandsmitglieder ist immer eine gute Gelegenheit, die eigenen Abläufe und ungeschriebenen Gesetze zu hinterfragen. Nehmen Sie sich als Gremium die Zeit, das neue Mitglied in die Arbeit einzuführen, und stellen Sie ihm/ihr vielleicht sogar ein erfahrenes Mitglied als Mentorin oder Mentor zur Seite. Bewährt hat sich zudem, neuen Mitgliedern eine Gremienmappe zur Verfügung zu stellen, in der alle wichtigen Dokumente (Satzung, Geschäftsordnung, Förderrichtlinien, Anlagerichtlinie, etc.) enthalten sind.

Weiterführende Informationen

- Aktive Bürgerschaft: [Guter Start für neue Vorstände](#) (regelmäßiges online Seminar für Bürgerstiftungen)
- Haus des Stiftens: [18 Praxistipps zur Gestaltung und Besetzung von Stiftungsgremien](#)
- Board for Good Foundation: [Generationenvielfalt im Stiftungsrat. Ein Leitfaden für aktive und zukünftige Stiftungsrät:innen](#)

4. Recht: Welche rechtlichen Grundlagen sind wichtig?

Seit 2023 sind die einschlägigen Rechtsgrundlagen zu Stiftungen zentral im BGB zusammengefasst ([§§ 80-88](#)). Diese Bestimmungen werden ergänzt durch die Landesstiftungsgesetze, die in den jeweiligen Bundesländern gelten.

Die wichtigste rechtliche Grundlage für den Stiftungsalltag ist jedoch die Satzung Ihrer Stiftung. In ihr sind vor allem die Zwecke festgelegt, an denen sich die Verwendung der Stiftungsmittel orientieren muss. Auch die Art und Weise der Zweckverwirklichung ist dort zwingend enthalten. Darüber hinaus gibt die Satzung vor, wie sich der Vorstand zusammensetzt und welche Vorgaben für das Vermögen der Stiftung gelten. Falls die Stiftung neben dem Vorstand noch weitere Gremien hat (Beirat, Kuratorium, Stifterversammlung, etc.), sind auch deren Zusammensetzung und Aufgaben in der Satzung festgelegt.

4.1 Grundlegende Aufgaben des Vorstands

- Der Vorstand vertritt die Stiftung rechtlich und führt die Geschäfte. Rechtliche Vertretung bedeutet, dass nur der Vorstand Verträge mit Dritten, zum Beispiel mit Dienstleistern oder Mitarbeitenden, schließen darf. Dabei legt die Satzung fest, ob jedes Vorstandsmitglied einzeln handeln darf oder die Stiftung nur von mehreren gemeinsam vertreten werden kann.
- Nach innen ist der Vorstand zuständig für alle Bereiche der Stiftungsarbeit, insbesondere für die Verwendung der Mittel (Förderprojekte, Projektarbeit), für die Anlage des Vermögens sowie für das Tagesgeschäft (Korrespondenz, Personal, Kommunikation, etc.).
- Auch wenn ein Stiftungsvorstand grundsätzlich für alle Vorgänge verantwortlich ist, muss er nicht alles selbst machen. Er kann zur Erfüllung der Aufgaben entweder Personal anstellen oder einzelne Aufgaben an externe Dienstleister vergeben.

4.2 Wichtige Hinweise, die man als Vorstand beachten sollte

Satzung

- Man kann es nicht oft genug sagen: Schauen Sie regelmäßig in die Stiftungssatzung, um sicherzustellen, dass Sie als Vorstand immer innerhalb des dort gesteckten Rahmens handeln.
- Grundsätzlich kann der Vorstand übrigens auch Satzungsänderungen beschließen – allerdings in den Grenzen von § 85 BGB und den Regelungen in der Satzung. Satzungsänderungen müssen immer gut begründet werden und werden erst mit Genehmigung der Stiftungsbehörde wirksam. Es ist daher ratsam, frühzeitig Kontakt mit der Stiftungsbehörde (und ggf. mit dem Finanzamt) aufzunehmen, wenn Sie die Satzung ändern möchten.

Berichtspflichten

Der Vorstand muss verschiedene Berichtspflichten beachten, denen eine Stiftung unterliegt:

- Einmal jährlich muss jede rechtsfähige Stiftung eine Jahresrechnung und einen Bericht über die Erfüllung des Stiftungszwecks an die Stiftungsbehörde einreichen. Beachten Sie hierfür die Fristen und Vorlagen, die Sie auf der Website der [für Sie zuständigen Behörde](#) abrufen können.
- Außerdem muss die Aufsicht unverzüglich über personelle Wechsel im Vorstand sowie über Änderungen der Anschrift der Stiftung informiert werden. Ob auch bestimmte Rechtsgeschäfte anzeigepflichtig sind, verrät Ihnen ein Blick in das [Landesstiftungsgesetz](#) am Sitz Ihrer Stiftung.
- Wie alle anderen gemeinnützigen Organisationen müssen auch Stiftungen regelmäßig eine Steuererklärung an das Finanzamt einreichen. Das Finanzamt stellt auf dieser Grundlage einen Freistellungsbescheid aus, der die Steuerbefreiung der Stiftung bestätigt.
- Zudem muss der Vorstand dafür sorgen, dass die Stiftung im Transparenzregister eingetragen ist. Bis auf Weiteres müssen auch dort alle personellen Wechsel in den vertretungsberechtigten Organen umgehend angezeigt werden. Eine Anleitung zur Eintragung im Transparenzregister finden Sie in der [Anwendungshilfe](#) des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen.
- Ab 2026 soll es ein zentrales Stiftungsregister geben. Bis es so weit ist können sich Außenstehende nicht sicher sein, wer vertretungsberechtigt für eine Stiftung ist und zum Beispiel einen Kauf- oder Dienstleistungsvertrag in Namen der Stiftung unterzeichnen darf. Rechtssicherheit schafft hier nur die sogenannte

Vertretungsbescheinigung, die die Stiftungsbehörde auf Anfrage ausstellt. Es ist ratsam, diese Bescheinigung regelmäßig anzufragen, damit der Vorstand jederzeit in der Lage ist, seine Vertretungsmacht nachzuweisen.

Datenschutz

- Ein weiteres Rechtsthema, das Sie als Vorstand auf dem Schirm haben sollten, ist der Datenschutz. Die beiden folgenden Leitfäden bieten Ihnen einen praxisbezogenen Überblick zu der Frage, welche Dokumente und Prozesse Sie benötigen, um DSGVO-konform zu sein: *Stiftung Datenschutz*: [Datenschutz im Verein – praktisch erklärt](#) / *Bundesverband Deutscher Stiftungen*: [Datenschutzrecht – Das müssen Sie tun!](#)

Weiterführende Informationen

- Haus des Stiftens: [Grundwissen Stiften](#)
- Der [Bundesverband Deutscher Stiftungen](#) bietet für seine Mitglieder eine kostenlose Rechtsberatung in allen stiftungsrelevanten Fragen an.

5. Stiftungsorganisation: Wie funktionieren Stiftungen intern?

Für die interne Organisation einer Stiftung gibt es keine Standards, denn sie hängt natürlich unmittelbar von der Größe und Komplexität, aber auch von der Satzung der jeweiligen Stiftung ab.

Die meisten Stiftungen folgen dem gesetzlichen Leitbild und haben nur einen Vorstand, der alle Entscheidungen trifft und die Stiftung rechtlich vertritt.

5.1 Grundlegende Aufgaben des Vorstands

- Wenn in der Satzung zusätzliche Gremien oder Organe vorgesehen sind, ist es die Aufgabe des Vorstandes, für ein gutes Zusammenspiel zu sorgen. Die Befugnisse und Aufgaben zusätzlicher Gremien sind in der Satzung festgelegt.
- Sofern der Vorstand beschließt, einzelne Aufgaben wie zum Beispiel die Vermögensverwaltung oder die Buchhaltung auszulagern, ist er dafür verantwortlich, die betreffenden Dienstleister sorgsam auszuwählen und zu überwachen.
- Auch die Anstellung von Personal ist eine Entscheidung, die beim Vorstand liegt. Er ist auch für die Mitarbeiterführung verantwortlich.
- Außerdem muss der Vorstand arbeitsfähige Strukturen schaffen, also ggf. ein Büro anmieten, eine Internetseite erstellen (lassen) und E-Mail Adressen einrichten.

5.2 Wichtige Hinweise, die man als Vorstand beachten sollte

Gremien

- Manche Stiftungssatzungen sehen weitere Gremien vor, die an der Entscheidungsfindung mitwirken und/oder den Vorstand überwachen. Wieder hilft ein regelmäßiger Blick in die Satzung, um sicherzustellen, dass Sie als Vorstand allen Zustimmungs- und Informationspflichten nachkommen. Sofern der Vorstand durch ein anderes

Stiftungsgremium bestellt wird, ist es wichtig, frühzeitig darauf hinzuweisen, wenn Amtszeiten verlängert oder freiwerdende Positionen neu besetzt werden müssen.

- Typischerweise wird der Vorstand nicht dafür zuständig sein, die Mitglieder der anderen Gremien zu bestellen. Trotzdem ist es ratsam, als Vorstand darauf zu achten, dass alle Gremien satzungsgemäß besetzt und handlungsfähig sind. Damit ein etwaiges Kontrollgremium seinen Namen auch verdient, müssen alle Beteiligten eine gewisse Distanz und Unabhängigkeit wahren.
- Für das Verhältnis der Gremien untereinander gilt die „Nase rein, Finger raus“-Regel: Kontrolle und kritische Nachfragen sind gut und richtig, aber sie dürfen nicht in Mikromanagement ausarten. Die Regel gilt natürlich auch im Verhältnis zu den (ehrenamtlichen) Mitarbeitenden.

Ehrenamtliche

- Neben Ihnen als Vorstand arbeiten wahrscheinlich noch weitere Menschen ehrenamtlich in der Stiftung, vielleicht in den Projekten, in einem Kuratorium, als Webmaster oder als Schatzmeisterin. Das ist großartig für die Stiftung, birgt aber auch Risiken, weil ein ehrenamtliches Engagement nicht die Verlässlichkeit hat, die ein Arbeitsvertrag mit angestelltem Personal bietet. Achten Sie daher darauf, dass das Tagesgeschäft der Stiftung nicht von dem ehrenamtlichen Engagement einer einzigen Person abhängt, und entwickeln Sie einen Plan B für wichtige Positionen. Und nicht vergessen: Gerade Ehrenamtliche müssen angeleitet und wertgeschätzt werden.

IT

- Zur internen Organisation gehört auch das Thema IT. Hierzu finden gemeinnützige Organisationen unter www.stifter-helfen.de die Möglichkeit, gängige Software (MS-Office, Antiviren-Programme u.v.m.), sowie Hardware wie Drucker, Laptops, etc. zu stark vergünstigten Preisen zu beziehen.
- Orientierung über Programme und Software-Lösungen für das Stiftungsmanagement finden Sie in einer Übersicht des Bundesverbandes deutscher Stiftungen: [Softwarelösungen für Stiftungen Marktübersicht gängiger Softwareanbieter](#).
- Bei der IT muss man inzwischen leider auch über die Cyber-Sicherheit sprechen, denn auch Stiftungen sind bereits Opfer von Hackerangriffen geworden. Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik bietet zu diesem Thema ein [umfangreiches Informationsangebot](#) mit Tipps, wie Sie sich schützen können.

Weiterführende Informationen

- Bertelsmann Stiftung: [Ratgeber Stiften, Band 3: Stiftungsorgane – Gremienentwicklung – Mitarbeiter](#)
- DigitalKompass: [Freiwilligenkoordination. Ehrenamtliche gewinnen und halten](#)
- Personio Foundation/ Talents4Good: [Gehaltsreport des Non-Profit-Sektors 2025](#)

6. Finanzen, Rechnungslegung & Steuern: Was ist zu beachten?

Der überwiegende Teil der Stiftungen in Deutschland ist gemeinnützig. Was wie ein bekannter Ausdruck aus dem allgemeinen Sprachgebrauch klingt, ist hier ein genau

definierter Begriff des Steuerrechts. Denn gemeinnützige Organisationen sind von bestimmten Steuern befreit und zahlen insbesondere keine Abgaben auf die Erträge und Gewinne (keine Körperschaftsteuer, Kapitalertragsteuer, Erbschaft- und Schenkungsteuer). Dafür müssen sie bestimmte Voraussetzungen erfüllen, und zwar sowohl in der Satzung als auch in der tatsächlichen Geschäftstätigkeit. Diese wird regelmäßig vom Finanzamt kontrolliert, das die Gemeinnützigkeit durch einen Freistellungsbescheid bestätigt.

6.1 Grundlegende Aufgaben

- Grundsätzlich ist es die Aufgabe des Stiftungsvorstands, dafür zu sorgen, dass die Stiftung solide und nachhaltig wirtschaftet, um ihre Zwecke dauerhaft zu erfüllen. Insbesondere müssen Sie eine Buchhaltung einrichten und einmal im Jahr eine Jahresrechnung erstellen (lassen).
- Darüber hinaus müssen Sie darauf achten, dass die Steuerbegünstigung der Stiftung nicht gefährdet wird, zum Beispiel indem Sie Projekte außerhalb der Satzungszwecke fördern oder unangemessen hohe Honorare zahlen. Lassen Sie sich davon aber nicht verrückt machen – es kommt nur äußerst selten vor, dass einer Stiftung die Gemeinnützigkeit aberkannt wird.

6.2 Wichtige Hinweise, die man als Vorstand beachten sollte

Compliance & Gemeinnützigkeit

- Es ist dringend ratsam, die Buchhaltung und die Erstellung der Jahresrechnung an einen kompetenten Dienstleister auszulagern, der Erfahrung in der Arbeit mit gemeinnützigen Organisationen nachweisen kann und auch die Besonderheiten der Rechnungslegung von Stiftungen kennt.
- Stiftungen sind verpflichtet, Rechenschaft abzulegen. Sie sind allerdings frei bei der Entscheidung, welche Form sie dafür wählen. Soweit die Satzung zu dieser Frage keine Vorgaben macht, liegt es in der Verantwortung des Vorstandes, zu entscheiden, ob die Stiftung mit einer Einnahmen/Ausgaben-Rechnung auskommt oder ob ein handelsrechtlicher Jahresabschluss besser geeignet ist. Ein Testat ist grundsätzlich freiwillig, es sei denn, die Satzung oder das jeweilige [Landesstiftungsgesetz](#) sieht die Prüfung durch einen Wirtschaftsprüfer vor oder die Prüfung wird explizit angeordnet.
- Aus dem Stiftungs- und dem Gemeinnützigkeitsrecht ergeben sich eine Reihe von Besonderheiten beim Finanzmanagement einer Stiftung:
 - Da das Grundstockvermögen auf Dauer zu erhalten ist, dürfen die Aktivitäten grundsätzlich nur mit den laufenden Erträgen (z.B. Zinsen, Dividenden, Mieten) finanziert werden. Viele Stiftungen ergänzen diese Mittel durch Spenden oder Zuwendungen, die sie zusätzlich einwerben. Alle diese Mittel müssen „zeitnah“ eingesetzt werden, das heißt bis zum Ende des zweiten darauffolgenden Jahres. Von dieser Auflage sind Stiftungen mit Einnahmen bis zu 45.000 Euro im Jahr inzwischen befreit.
 - Bei Verbrauchsstiftungen oder Stiftungen mit verbrauchbarem sonstigen Vermögen kann auch dieses unmittelbar der Zweckverwirklichung dienen. Erzielt die Stiftung Gewinne aus der Umschichtung von Anlagen, kann der Vorstand – wenn die Satzung hierzu nichts regelt – entscheiden, ob diese Gewinne dem Grundstockvermögen zugeführt werden oder für die Stiftungszwecke verbraucht werden.
 - Rücklagen darf die Stiftung nur innerhalb eng definierter Grenzen bilden. Grundsätzlich sind maximal ein Drittel des Überschusses aus der Vermögensverwaltung sowie höchstens 10 Prozent der Spenden von dem Gebot der zeitnahen Mittelverwendung ausgenommen und können der freien Rücklage

zugeführt werden. Daneben kann die Stiftung für geplante zukünftige Projekte Mittel in Projektrücklagen ansammeln und eine weitere Rücklage für die laufenden Betriebskosten bilden. Alle Entscheidungen über die Zuführung von Mitteln zu Rücklagen oder ihre Auflösung müssen vom Vorstand in Beschlüssen dokumentiert werden.

- Ein wesentliches Element der Definition von Gemeinnützigkeit ist, dass alle Mittel „ausschließlich“ und „selbstlos“ für den Zweck eingesetzt werden müssen. Verwaltungskosten entsprechen diesem Gebot grundsätzlich nicht. Sie werden daher zwar akzeptiert, müssen aber verhältnismäßig sein, und zwar sowohl insgesamt – also im Verhältnis zu den Projektaufwendungen – als auch im Einzelnen, also zum Beispiel in Hinsicht auf einzelne Honorare. Das [Verwaltungskostenkonzept des DZI](#) bietet eine hilfreiche Leitlinie, an der sich auch Stiftungen orientieren können.
- Ebenfalls nicht zum steuerbefreiten Bereich gehören wirtschaftliche Tätigkeiten, die nicht der Verwirklichung der gemeinnützigen Zwecke dienen. Dazu zählt bereits der Getränkeverkauf auf dem Stiftungsfest oder die Untervermietung nicht genutzter Büroräume. Die Einnahmen aus solchen Aktivitäten sind grundsätzlich steuerpflichtig, allerdings erst bei Einnahmen ab 45.000 Euro im Jahr (Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer) bzw. 25.000 Euro Umsatz im aktuellen oder vorangegangenen Jahr (Umsatzsteuer). Beachten Sie unbedingt, dass die Stiftung bei einem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb nicht dauerhaft Verluste machen darf, die sie durch ideelle Mittel ausgleichen muss.
- Falls Ihre Stiftung Geld- oder Sachspenden einwirbt, sollten Sie den Spendenbescheinigungen besondere Aufmerksamkeit widmen. Diese sind nicht nur eine schöne Gelegenheit, sich bei den Spenderinnen und Spendern zu bedanken, sondern leider auch eine potenzielle Haftungsfall. Denn Sie haften als Vorstand dafür, dass die Bescheinigung korrekt ausgestellt wird. Gerade die Abgrenzung von Spenden zu Sponsoringleistungen kann hier manchmal knifflig sein. Bitte nehmen Sie bei Zweifelsfragen Rücksprache mit Ihrem Steuerberatungsbüro oder mit dem Finanzamt. Falls die Spende explizit für ein bestimmtes Projekt erfolgt, müssen Sie zudem sicherstellen, dass die Mittel auch dieser Aktivität zugutekommen.
- Eine weitere Frage, die mit dem gemeinnützigen Status zusammenhängt, ist die des politischen Engagements. Inzwischen ist bestätigt, dass sich gemeinnützige Organisationen „gelegentlich“ auch außerhalb ihrer Zwecke politisch engagieren dürfen, ohne ihre Gemeinnützigkeit zu gefährden. Sie dürfen also als Umweltstiftung nicht nur eine öffentliche Kampagne zum Artenschutz unterstützen, sondern auch zur Teilnahme an einer Demonstration gegen Rechtsradikalismus aufrufen. Ein parteipolitisches Engagement ist aber nicht erlaubt.
- Bei der Beschaffung von Dienstleistungen oder Waren sind Stiftungen übrigens nicht an Vergaberecht gebunden (sofern diese nicht mit öffentlichen Mitteln erfolgen). Sie müssen daher keine Ausschreibungen vornehmen, sondern können Aufträge frei vergeben. Trotzdem hat es sich bewährt, bei größeren Aufträgen mehrere Angebote einzuholen, zumal die Stiftung damit nachweisen kann, dass sie marktübliche Preise bezahlt und niemanden übervorteilt.

Finanzplanung

- Ganz unabhängig von den steuerlichen Vorgaben sollten Sie als Vorstand jeden Herbst einen Budgetplan für das Folgejahr – idealerweise für die nächsten drei Jahre – aufstellen, in dem Sie die erwartbaren Einnahmen (Spenden, Erträge minus Kosten der Vermögensverwaltung) kalkulieren und ein Konzept für die Verwendung aufstellen:
 - Verwaltungsaufwendungen und laufende Kosten (Raummiete, Gehälter, ...)

- Geplante Projektkosten, ggf. aufgeschlüsselt in verschiedene Förderschwerpunkte
- Rücklagenbildung
- Dieser Wirtschaftsplan ist nicht bindend und kann vom Vorstand jederzeit angepasst werden, wenn sich die Verhältnisse verändern. Er bietet aber einen guten Orientierungsrahmen zur zukünftigen Ausrichtung der Stiftung und einen Ausgangspunkt für die Strategie der Vermögensanlage. Eine gute Handreichung anhand eines praktischen Beispiels finden Sie [hier](#).
- Ratsam ist es außerdem, frühzeitig eine Liquiditätsplanung für das Folgejahr zu erstellen. Denn auch wenn Sie auf das ganze Jahr gesehen genug Budget haben, kann es passieren, dass die Ausschüttungen aus Anlagen erst in der zweiten Jahreshälfte erfolgen, während Sie die Förderungen an Projekte bereits für den Jahresanfang zugesagt haben. Machen Sie sich also die Mühe, die Einnahmen und Ausgaben in einen Jahreskalender einzutragen, um sicherzustellen, dass immer genug Liquidität zur Verfügung steht, um Förderungen und laufende Verpflichtungen zu finanzieren.

Weiterführende Informationen

- Deutsche Stiftung Engagement und Ehrenamt: Videoreihe [„Gemeinnützigkeit – wichtig und richtig gut erklärt“](#)
- well:fair foundation. Neven Subotic Stiftung: [Wann ist eine Organisation gemeinnützig?](#)
- Finanzverwaltung NRW: [Leitfaden „Vereine & Steuern. Hilfen für Vereinsvorstände“](#)

7. Vermögensanlage: Investieren mit Augenmaß – am Zweck orientiert

Was die Mitglieder für einen Verein sind, ist das Vermögen für eine Stiftung: das konstituierende Element. Das Vermögen wird bei der Gründung von dem Stifter oder der Stifterin eingebracht und kann im Laufe der Jahre durch weitere Zuwendungen aufgestockt werden. Es kann aus Barvermögen oder Wertpapieren bestehen, aber auch aus Unternehmensanteilen, Immobilien, Lizenzen, Kunstwerken, etc.

Dass Stiftungen ihr Vermögen mündelsicher anlegen müssen, ist ein Mythos. Als letztes Bundesland hat Bayern diese Auflage 1995 gestrichen. Um Erträge zu erwirtschaften, müssen auch Stiftungen vertretbare Risiken eingehen. Es ist daher grundsätzlich auch kein Problem, wenn einzelne Titel oder sogar das gesamte Depot zwischenzeitlich im Minus stehen, solange der Werterhalt langfristig gewährleistet ist.

7.1 Grundlegende Aufgaben

- Sofern die Satzung nichts anderes bestimmt, ist es die Aufgabe des Vorstandes, das Grundstockvermögen zu erhalten. Da Stiftungen ihre Aktivitäten klassischerweise nur aus den Erträgen des Vermögens finanzieren, muss die Anlage aber nicht nur sicher, sondern auch ertragreich sein. Das ist gerade in Niedrigzinsphasen keine leichte Aufgabe.
- Ein Blick in die Satzung verrät Ihnen, ob die Stiftung ihr Vermögen nominal (also zum gleichen Wert) oder real (also mit Ausgleich der Inflation) zu erhalten hat. Im zweiten

Fall muss die Stiftung regelmäßig einen Teil der Erträge in die Rücklagen einstellen und hat weniger Mittel für die laufende Stiftungsarbeit zur Verfügung.

7.2 Wichtige Hinweise, die man als Vorstand beachten sollte

Anlagestrategie

- Einmal mehr ist die Satzung die wichtigste Richtschnur für den Vorstand: Prüfen Sie unbedingt, ob die Satzung Vorgaben zur Vermögensanlage macht, insbesondere in Hinsicht auf die Frage, ob das Vermögen real oder nominal erhalten werden muss. Mitunter enthalten Satzungen auch Vorgaben zu Vermögensumschichtungen oder schließen den Kauf/Verkauf bestimmter Anlageklassen oder Vermögensgegenstände aus.
- Grundsätzlich gelten für die Anlage eines Stiftungsvermögens die gleichen Regeln, nach denen Sie auch privat anlegen: Diversifizieren Sie über verschiedene Anlageklassen, Branchen und Regionen, halten Sie die Kosten gering, kaufen Sie nur Produkte, die Sie verstehen, und vermeiden Sie häufiges Umschichten.
- Bevor Sie beginnen, sich über einzelne Anlageformen und -vehikel Gedanken zu machen, sollten Sie zunächst das Ziel definieren: Wie viele Mittel benötigt die Stiftung, um ihre Aktivitäten zu finanzieren? Mit welcher Geldentwertung ist bei realer Vermögenserhaltung zu rechnen? Aus diesem Ertragsziel ergibt sich das Risikoprofil, mit dem die Anlage erfolgen muss.
- Es ist unbedingt ratsam, eine Anlagerichtlinie zu verfassen, in der die Ziele, das Risikoprofil, die Anlageklassen sowie die Abläufe der Vermögensverwaltung ausformuliert werden. Dieses Dokument ist eine Nebenordnung, die nicht durch die Aufsichtsbehörde genehmigt werden muss. Es kann in kleineren Stiftungen recht kurz und einfach ausfallen. Eine Anlagerichtlinie hilft, nach innen, also im Vorstand, einen Konsens über die Leitlinien und Ziele der Vermögenanlage herzustellen. Nach außen dient die Richtlinie als Leitschnur für Anlageentscheidungen sowie zur Auswahl, Instruktion und Kontrolle eines externen Vermögensverwalters. Hinweise für die Abfassung finden Sie in der Handreichung [Anlagerichtlinien für Stiftungen: Grundlagen und Praxistipps](#) vom Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Es liegt nahe, bei der Anlage eines Stiftungsvermögens auch Nachhaltigkeitsgesichtspunkte zu beachten, zumal eine Anlage in sogenannte ESG-Produkte keinen Verzicht auf Rendite bedeutet (ESG: Environment, Social, Governance). Tatsächlich sind nachhaltige Anlagen auf Dauer wertstabiler und schließen Investments in Firmen aus, die den gemeinnützigen Zielen der Stiftung entgegenstehen könnten.
- Einen Schritt weiter als die ESG-Anlagen geht das sogenannte *impact* oder *mission investing*. Die Grundidee ist dabei ebenso einfach wie überzeugend: Anstatt nur die Erträge des Stiftungsvermögens für die gemeinnützigen Zwecke einzusetzen, können Stiftungen einen viel größeren Hebel ansetzen, wenn sie das Vermögen selbst in Anlagen investieren, die ihren Zwecken dienen, also zum Beispiel in sozialen Wohnungsbau, in Windparks, in Mikrofinanzfonds oder in innovative Sozialunternehmen. Mehr zu diesem Thema finden Sie in dem Ratgeber von Phineo: [Impact Investing für Stiftungen. Kapitalanlage mit Wirkung und Rendite.](#)

Umsetzung

- Nur in sehr kleinen Stiftungen werden die Vorstände selbst die Anlage des Vermögens übernehmen. Sofern die Stiftung über ein größeres Barvermögen verfügt, sollten Sie die Anlage einem kompetenten Vermögensverwalter anvertrauen und damit nicht nur Ihren Aufwand, sondern auch Ihr persönliches Haftungsrisiko minimieren. Das kann entweder in Form eines individuellen Vermögensverwaltungsmandats erfolgen oder durch die Investition in einen Stiftungsfonds. Die Zeitschrift Die Stiftung publiziert regelmäßig einen Marktüberblick über alle gängigen Fonds. Wenn Immobilien zum

Vermögen zählen, kann es sich lohnen, die Betreuung an eine professionelle Hausverwaltung zu übertragen.

- Lassen Sie sich von dem Vermögensverwalter regelmäßig über die Anlage informieren und laden Sie, wenn möglich, eine Vertreterin oder einen Vertreter regelmäßig, zum Beispiel einmal im Jahr, für einen Bericht zu einer Vorstandssitzung ein. Mehr Tipps zur Auswahl und Zusammenarbeit finden Sie in dem Beitrag [„So finden Sie den richtigen Vermögensverwalter“](#).
- Und noch ein ganz praktischer Hinweis: Seit 2018 benötigen institutionelle Investoren, also auch gemeinnützige Stiftungen, eine sogenannte LEI-Nummer (Legal Entity Identifier), wenn sie Wertpapiere handeln, gleich ob sie die Anlagen selbst oder über einen Vermögensverwalter tätigen. Die LEI-Nummer können Sie bei sogenannten Vergabestellen beantragen. Die Kosten liegen bei ca. 50 bis 70 Euro im Jahr.

Weiterführende Informationen

- Haus des Stiftens: [Grundwissen Vermögensanlage. Orientierung für Stifter und Non-Profits](#)
- Das [Stiftungscockpit](#) ist ein einfaches Tool, mit dem Sie die Vermögensanlage Ihrer Stiftung planen, steuern und kontrollieren können.

8. Projektarbeit: weniger ist mehr

Die meisten Stiftungen in Deutschland sind fördernd tätig. Anstatt eigene Projekte aufzubauen, verwirklichen sie ihre Zwecke, indem sie ihre Mittel anderen Organisationen zur Verfügung stellen. Dieses Vorgehen macht viel Sinn. Denn mit gut 650.000 Vereinen sowie ungezählten Kitas, Schulen, Hochschulen, sozialen Einrichtungen, Hilfswerken oder gemeinnützigen Sozialunternehmen gibt es viele gute Partner und viele gute Ideen, die Stiftungen gezielt unterstützen können, ohne eigene Strukturen aufbauen zu müssen.

8.1 Grundlegende Aufgaben

- Die Förderung der gemeinnützigen Zwecke ist die Daseinsberechtigung jeder gemeinnützigen Stiftung und zudem auch die Grundlage ihrer steuerlichen Begünstigung. Es ist Ihre Verantwortung und Ihr Privileg als Vorstand, diejenigen Projekte und Organisationen auszuwählen, durch deren Förderung die Stiftung ihre Zwecke möglichst wirksam verwirklichen kann.
- Zudem kann und muss der Vorstand auch entscheiden, welche thematischen oder regionalen Förderschwerpunkte die Stiftung verfolgen soll. Den Rahmen gibt einmal mehr die Satzung vor, die neben den Satzungszwecken typischerweise auch Hinweise enthält, wie die Zwecke „insbesondere“ oder „beispielsweise“ verwirklicht werden sollen. Diese Beispiele sind zwar nicht abschließend, sie sind aber wichtige Hinweise darauf, was der Stifterin oder dem Stifter bei der Gründung am Herzen lag. Sie sind zudem die Grundlage für die Prüfung der Gemeinnützigkeit durch das Finanzamt.

8.2 Wichtige Hinweise, die man als Vorstand beachten sollte

Operative Stiftungsprojekte

- Natürlich können Stiftungen auch operativ tätig werden und eigene Projektaktivitäten umsetzen. Sie müssen dabei aber bedenken, dass die Stiftung für diese Aktivitäten die entsprechenden finanziellen und personellen Ressourcen vorhalten muss, und zwar dauerhaft.

- Eine operative Arbeitsweise bietet sich vor allem dann an, wenn es keine Organisationen gibt, die als Umsetzungspartner in Frage kommen, wenn die Stiftung die direkte Kontrolle über die Zweckverwirklichung behalten möchte, und/oder wenn die Stiftung Sichtbarkeit und ein eigenes Profil gewinnen soll. Hinweise zur Planung und Umsetzung operativer Projekte finden Sie im [Ratgeber Stiften, Band 2: Strategieentwicklung - Förderprojekte - Öffentlichkeitsarbeit](#)

Fördern – auf die Haltung kommt es an

- Die Zeiten, in denen Stiftungen die Antragsteller als Bittsteller betrachtet haben, sind zum Glück lange vorbei. Es hilft, sich klarzumachen, dass eine Förderstiftung immer nur so gut ist, wie die Organisationen, die sie fördert. Sie sind „unverzichtbare Partner zur Verwirklichung der Stiftungszwecke“, wie es in den [Grundsätzen guter Stiftungspraxis](#) heißt.
- Für die Fördertätigkeit von Stiftungen gibt es keine besonderen rechtlichen Anforderungen. Weder müssen Sie die Förderungen öffentlich ausschreiben, noch ist es nötig, umfassende Berichte einzufordern. Der Vorstand hat daher die Freiheit, die Förderprozesse so zu gestalten, dass die Möglichkeiten der Stiftung und der Förderpartner bestmöglich zur Geltung kommen.
- Es hat sich auch in kleineren Stiftungen bewährt, die Ziele und Abläufe der Förderung in einer Förderrichtlinie festzuhalten, um nach innen und außen eine gewisse Verbindlichkeit zu schaffen. In diesem Dokument können Sie zum einen festlegen, was die Stiftung fördern will (Themen, Regionen, Zielgruppen, Wirkungen, Partner, etc.) und zum anderen, wie die Förderung erfolgt (Antragsprozess, Fördersummen und Förderdauer, etc.). Nutzen Sie bitte die Gelegenheit, die Förderrichtlinien einem Praxischeck zu unterziehen, indem Sie einige Förderpartner um ein vertrauliches Feedback bitten.

Förderprozesse

- Wirkung erzielen Stiftungsförderungen vor allem dann, wenn sie mit möglichst wenigen Auflagen verbunden sind. Mit flexiblen, unbürokratischen und langfristigen Förderungen können Stiftungen einen echten Mehrwert erzeugen und nicht nur den Förderpartnern, sondern auch sich selbst viel unnötigen Aufwand ersparen. Generell sollten sich Förderungen am [„weniger ist mehr“-Prinzip](#) orientieren:
 - Gerade kleine Stiftungen können die Wirkung ihrer Mittel vervielfachen, indem sie wenige Projekte langfristig fördern. Für einen lokalen Verein, die Kita oder Schule nebenan oder für ein Projekt in Afrika ist eine verlässliche Förderung oft mehr wert als eine große, aber einmalige Unterstützung.
 - Bitte achten Sie darauf, dass die Anforderungen an Anträge und Berichte in einem passenden Verhältnis zu den Fördersummen stehen. Das Abfassen dieser Dokumente frisst jedes Jahr Tausende von Stunden gemeinnütziger Arbeitskraft, die besser investiert werden können. Immer öfter ersetzen Stiftungen schriftliche Berichte auch durch [Gespräche](#), die zielführender und effizienter sind.
 - Es ist übrigens auch nicht nötig, immer einen Fördervertrag zu schließen. Oftmals tut es auch eine E-Mail oder einfach eine Überweisung, auf der das geförderte Projekt im Verwendungszweck vermerkt ist. Und wenn Sie ein Projekt nicht fördern können oder fördern möchten, sagen Sie bitte zeitnah und freundlich ab.
 - Hinterfragen Sie regelmäßig die Einschränkungen, die die Stiftung für Förderungen macht („Förderungen nur für ein Jahr“, „Eigenanteil von mindestens xy Prozent“, „keine Übernahme von Personalkosten“, ...). Diese Auflagen sind für die geförderten Organisation oft sehr problematisch. Wenn daher niemandem

mehr ein guter Grund einfällt, warum es diese Vorgaben gibt, können Sie sie gestrichelt streichen.

- Versuchen Sie, so weit wie möglich darauf zu verzichten, die Förderungen an einzelne Aktivitäten oder Projekte zu binden. Ungebundene Förderungen erlauben den Förderpartnern, schnell auf neue Herausforderungen zu reagieren, anstatt ein Projekt durchzuführen, das vielleicht gar nicht mehr dem Bedarf der Zielgruppe entspricht.
- Übernehmen Sie einen angemessenen Anteil der Verwaltungskosten. Sie erwarten zu Recht von den geförderten Organisationen sorgfältig vorbereitete Anträge, eine gute Projektsteuerung, eine solide Finanzverwaltung und einen aussagekräftigen Bericht. Daher ist es nur fair, auch den Aufwand zu finanzieren, der mit diesen Tätigkeiten verbunden sind.
- Kurz gesagt: Vertrauen Sie den Projekten und Organisationen, die Sie für eine Förderung ausgewählt haben. In den allermeisten Fällen arbeiten dort engagierte Menschen, die für die Zielgruppen und Themen brennen und für ein schmales Gehalt äußerst professionelle Arbeit leisten. Sie verdienen Ihr Vertrauen und Ihre Wertschätzung.

Abschließend noch einige praktische Hinweise:

- Bevor Sie eine Förderung vergeben, sollten Sie die betreffende Organisation bitten, Ihnen einen aktuellen Freistellungsbescheid einzureichen. Sie stellen damit sicher, dass die Organisation zum Zeitpunkt der Förderung als gemeinnützig anerkannt ist und ähnliche Ziele verfolgt wie Ihre Stiftung (eine Zweckidentität ist nicht nötig). Mit diesem Dokument sind Sie rechtlich auf der sicheren Seite und haben die wichtigste Compliance-Anforderung gegenüber Stiftungsbehörde und Finanzamt bereits erfüllt.
- Besondere Auflagen bestehen bei Förderungen an ausländische Empfänger. Die Stiftung muss in diesem Fall nachweisen können, dass die betreffende Organisation Zwecke verfolgt, die den gemeinnützigen Zwecken nach deutschem Recht vergleichbar sind. Außerdem erstreckt sich die „erhöhte Nachweispflicht“ auch auf die Umsetzung des Projektes, die Sie unter Umständen durch Förderverträge, Empfangsbescheinigungen, Berichte, Fotos, etc. dokumentieren müssen. Bei umfangreicheren oder häufigeren Förderungen an ausländische Empfänger ist es unbedingt ratsam, vorab mit Ihrem Wirtschaftsprüfer oder dem Finanzamt Rücksprache zu halten. Weitere Informationen finden Sie beim Haus des Stiftens: [Nachweispflicht bei Auslandsförderungen](#).
- Immer mehr Stiftungen nutzen Software-Lösungen, um ihre Förderprojekte verwalten und den Antragsprozess zu digitalisieren. Das Haus des Stiftens in München hat dazu eine gute Übersicht veröffentlicht: [Digitale Tools für's Antragsmanagement](#). [Marktübersicht für die Förderpraxis \(April 2025\)](#)

Weiterführende Informationen

- [weniger ist mehr. Ein Werkzeugkasten für moderne Förderstiftungen](#)
- Phineo: [Kursbuch Stiftungen. Förderprojekte wirkungsorientiert gestalten](#)
- Umfrage „[Wie fördern Stiftungen?](#)“ / Stiftungsfokus 2025
- „[Was gehört in eine Förderrichtlinie?](#)“ (Auszug aus der Einheit Fördermanagement im Zertifikatskurs der Deutschen Stiftungsakademie)
- Bundeszentralamt für Steuern: [Zuwendungsempfängerregister](#)

9. Öffentlichkeitsarbeit: Tue Gutes und rede darüber

Abgesehen von der Rechenschaft gegenüber den Aufsichtsbehörden und dem Eintrag im Transparenzregister unterliegen Stiftungen zurzeit noch keinerlei Transparenz- oder Publizitätspflichten. Ein modernes Stiftungsverständnis schließt allerdings die Öffentlichkeitsarbeit mit ein. Der Grundsatz „Tue Gutes und rede darüber“ bringt nicht nur jeder einzelnen Stiftung mehr Sichtbarkeit, sondern stärkt auch die Legitimität des Sektors insgesamt, der durch die Steuerprivilegien von der Öffentlichkeit mitfinanziert wird.

9.1 Grundlegende Aufgaben

- Grundsätzlich liegt es bei Ihnen als Vorstand, zu entscheiden, wie viel und welche Öffentlichkeitsarbeit die Stiftung betreiben soll. Mit dem Stiftungsregister, das ab 2026 eingeführt werden soll, werden Stiftungen ohnehin sicht- und suchbar. Eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit ist eine Chance, das öffentliche Bild der Stiftung und die eingehenden Anfragen zu steuern.
- Sofern die Stiftung ihre Aktivitäten aus Spenden finanziert, ist die Öffentlichkeitsarbeit ohnehin ein zentraler Bestandteil des Fundraisings. Dieses Thema ist allerdings so umfangreich, dass wir uns darauf beschränken, einige Hinweise und Leitfäden aufzuführen, in denen Sie weitere Informationen finden:
 - Deutsche Stiftung Engagement und Ehrenamt: [Fundraising – Vereine und Organisationen erfolgreich finanzieren](#)
 - Leitfaden Stiftungs-Fundraising: „[Wie finde ich die passende Stiftung für mein Projekt?](#)“
 - Deutscher Fundraisingverband: [Fachgruppe Stiftungsfundraising](#)

9.2 Wichtige Hinweise, die man als Vorstand beachten sollte

- Eine Website ist die Basis jeder Öffentlichkeitsarbeit. Nutzen Sie die Gelegenheit, die Seite mit einem sogenannten *content management system* zu erstellen bzw. erstellen zu lassen. Mit so einem Baukasten-System können Sie später redaktionelle oder graphische Änderungen selbst und ohne Programmierkenntnisse vornehmen, so dass Sie nicht jedes Mal eine Agentur beauftragen müssen.
- Ein Auftritt in den Sozialen Medien ist attraktiv, um neue Zielgruppen zu erreichen. Denken Sie aber daran, dass diese Art der Kommunikation keine Einbahnstraße ist und Sie unter Umständen auch kritische Kommentare aushalten müssen. Außerdem erfordern die Sozialen Medien eine kontinuierliche Aufmerksamkeit und kurze Reaktionszeiten. Wenn Sie das nicht sicherstellen können, sollten Sie besser auf eine Präsenz auf Facebook, TikTok, LinkedIn, Instagram, etc. verzichten.

- Bei jeder Art der Öffentlichkeitsarbeit sollten Sie dem Thema Bildrechte und Datenschutz eine besondere Aufmerksamkeit widmen. Stellen Sie unbedingt sicher, dass Ihr Impressum sowie die Datenschutzerklärung aktuell sind und dass Sie nur solche Bilder verwenden, für die (a) die Urheberrechte geklärt sind und (b) eine Freigabe durch die abgebildeten Personen vorliegt. Auch für die Verwendung von Texten Dritter sollten etwaige Nutzungsrechte/Verwertungsrechte geklärt werden.
- Auch das Netzwerken ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit. Eine ideale Gelegenheit dafür bieten die [\(Fach-\)Netzwerke und Arbeitskreise](#) im Bundesverband Deutscher Stiftungen sowie die [regionalen Stiftungsnetzwerke](#), die es in immer mehr Städten und Regionen gibt.
- Mit der Teilnahme am [Stiftungspanel](#) des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen können Sie dazu beitragen, das Wissen über Stiftungen zu stärken. In der Regel führt der Verband im Rahmen des Panels dreimal im Jahr eine Umfrage durch, von deren Ergebnissen sowohl die Öffentlichkeit als auch der Stiftungssektor selbst profitieren.

Weiterführende Informationen

- Bertelsmann Stiftung: [Ratgeber Stiften, Band 2: Strategieentwicklung - Förderprojekte - Öffentlichkeitsarbeit](#)

10. Anhang : Weiterführende Informationen

Verbände, Netzwerke, Kompetenzzentren

- [Bundesverband Deutscher Stiftungen](#): Informations- und Serviceangebote, Interessenvertretung, Austausch und Vernetzung
- [Regionale Stiftungsnetzwerke](#): interaktive Karte mit Hinweisen auf Stiftungsnetzwerke in Ihrer Region
- [Deutsches Stiftungszentrum](#) im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.: Beratung und Verwaltung von rechtsfähigen und treuhänderischen Stiftungen
- [Haus des Stiftens](#): Beratung und Verwaltung von rechtsfähigen und treuhänderischen Stiftungen
- [#VertrauenMachtWirkung](#): Netzwerk progressiver Stiftungen

Webtalks & Webinare

- [#ImpulseStiften – der Webtalk für die Stiftungswelt](#): interaktives Austauschformat für Themen rund um die Stiftungsarbeit, jeden zweiten Dienstag um 9:00 Uhr
- [Haus des Stiftens: Wissen für non-profits](#): Webinare für Stiftungen und Vereine zu Fundraising, Freiwilligenmanagement, Kommunikation, IT, Datenschutz

Fortbildungen (on- und offline)

- [Deutsche Stiftungsakademie](#) Fortbildungsangebote zu verschiedenen Themen des Stiftungsmanagements, u.a. Recht, Vermögen, Steuern, Personal und Management von Stiftungen
- [Abbe-Institut für Stiftungswesen](#) an der Universität Jena – Lehrgang Zertifizierter Stiftungsberater
- [EBS Universität](#): Weiterbildung Stiftungsmanagement/Stiftungsberatung
- [Frankfurt School of Finance and Management](#) Zertifikatsstudiengang Stiftungsmanagement/Stiftungsberatung

Zeitschriften

Schwerpunkt Stiftungsmanagement

- [Die Stiftung: Magazin für Stiftungswesen und Philanthropie](#)
- [Stiftung & Sponsoring. Das Magazin für nonprofit-Management und Marketing](#)
- [Stiftungswelt](#) (online Mitglieder-Magazin des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen)

Schwerpunkt Stiftungs- und Steuerrecht

- [IWW StiftungsBrief](#)
- [npoR – Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen](#)
- [ZStV – Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinsrecht](#)

Portale zur Suche nach Dienstleistern für Stiftungen

- Bundesverband Deutscher Stiftungen: [Dienstleister für Stiftungen](#)
- Stiftungsmarktplatz: [Die Stiftungsexperten-Datenbank](#)

Stiftungsforschung

- [Institut für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen / Bucerius Law School](#)
- [Maecenata Institut](#): Think Tank zum Themenfeld Zivilgesellschaft, Bürgerengagement, Philanthropie und Stiftungswesen
- [Stiftungspanel](#): Abteilung Daten und Analyse im Bundesverband Deutscher Stiftungen

11. Abspann

Ich bin sehr froh, dass mir mehrere Kolleginnen und Kollegen geholfen haben, Fehler in diesem Text zu korrigieren und zahlreiche Wissenslücken und Leerstellen zu füllen.
Herzlichen Dank an:

- Christian Meyn, cresco foundation
- Gabriele Brüggemann, Liselotte Stiftung
- Gereon Schuch, Deutsche Stiftungsakademie
- Gerit Reimann, Haus des Stiftens
- Stefan Fritz, Carl Friederich von Siemens Stiftung
- Viktoria Praedicow, Bielefelder Bürgerstiftung

Feedback

Falls Sie bestimmte Themen oder Aspekte vermissen oder Hinweise auf weitere hilfreiche Materialien haben, freue ich mich auf Ihre Rückmeldung an: pub@wohlundtaetig.de.



Karsten Timmer

Als Geschäftsführer der Stiftungsberatung [wohl & tätig](#) unterstützt Karsten Timmer vermögende Privatfamilien und ihre Stiftungen bei der Gestaltung ihres gemeinnützigen Engagements, vor allem in Hinsicht auf die Auswahl förderungswürdiger Projekte.