

STIFTUNGSORGANISATION

Das Problem der Nachfolge in Stiftungsorganen: ein Blick aus der Praxis für die Praxis

von RA Dr. K. Jan Schiffer, Bonn (www.schiffer.de)

| Es gibt zahlreiche Bücher, Aufsätze und Musterformulierungen, die helfen, passende Satzungen für eine Stiftung zu finden. Eine Stiftung lebt aber vor allem durch ihre Organmitglieder. Die Praxis zeigt, dass die Erstbesetzung der Organe bei der nötigen Sorgfalt des Stifters und seiner Berater i. d. R. unproblematisch ist. Wirklich schwierig gestaltet sich dagegen die Suche nach geeigneten Nachfolgern. Der Beitrag beleuchtet das Problem und gibt praktische Lösungshinweise. |

1. Praxisproblem

Die konkrete Ausgestaltung der Organisation einer Stiftung richtet sich nach deren jeweiligen Stiftungszwecken, aber auch nach der Vermögensausstattung der Stiftung, die nach § 80 Abs. 2 BGB wiederum von den Zwecken abhängt (zur Organstruktur von Stiftungen: Saenger, ZStV 12, 94). Die spezifische Organisation muss den für die Zweckerfüllung zur Verfügung stehenden Erträgen und dem tatsächlichen Geschäftsumfang entsprechen. Typischerweise verfügen nur größere Stiftungen, die eine leistungsgerechte Vergütung zahlen können, über eine ausgefeilte Organisation und mehrere vergütete Personen, die die Stiftung leiten (zur arbeitsrechtlichen Einordnung der Stiftungsorganmitglieder Kilian, ZSt 07, 34.).

Fast unabhängig von der Art und Größe einer Stiftung ist die Suche nach einem Nachfolger für ein Organmitglied ein erhebliches Problem (so auch Mecking, SB 13, 33: „auf der Grundlage neuerer Untersuchungen und eigener Beobachtungen“). Simpel gesagt: Es ist schwierig, auf Dauer die passenden Menschen für die in Frage stehenden Aufgaben zu finden und zu begeistern. Das gilt mit zunehmender Tendenz besonders bei einem Ehrenamt.

Es ist immer wieder zu hören, dass ehrenamtliches Engagement gefördert werden müsse. Tatsächlich muss man sich aber auch in der Stiftungswelt zunehmend der Erkenntnis stellen, dass man angesichts der Komplexität der Materie die erforderliche Professionalisierung in den Stiftungsorganen nicht ohne eine angemessene Vergütung der Stiftungsarbeit erhalten wird. Das Ehrenamt scheint zunehmend überfordert. Es wird in Fachkreisen schon von der „Ehrenamtsfalle“ gesprochen und es werden für unsere alternde Gesellschaft neue Formen und ein neues Verständnis freiwilliger Arbeit gefordert.

Erschwert wird die Suche dadurch, dass zunehmend auch bei Stiftungen erhöhte Anforderungen an die Regelkonformität („Compliance“) gestellt werden, sodass die Haftung von Stiftungsorganen ein praxisrelevantes Thema geworden ist (Schiffer/Schürmann, Service Guide Stiftungen 16, 30). Tatsächlich ist die nachhaltig passende Besetzung der Organe mit menschlich und fachlich geeigneten Persönlichkeiten ein Problem, das vielfach leider noch

Art und Größe der
Stiftung bestimmen
die Organstruktur

„Ehrenamtsfalle“ ist
ein großes Problem

Haftungsfragen
spielen zunehmende
Rolle

deutlich unterschätzt wird. Mecking konstatiert einen bevorstehenden Generationenwechsel, für den er durchaus überraschend konstatiert, dass ihn die meisten Stiftungen für wenig relevant ansehen (Mecking, SB 13, 33). Es geht um zwei im Grunde recht einfache Fragen:

- „Wen brauchen wir?“ und
- „Wie suchen wir sie/ihn?“.

Betrachtet werden soll zunächst, für welche Stiftungsorgane typischerweise Mitstreiter zu suchen sind.

2. Typische Stiftungsorgane

Ein Stifter ist sehr frei in der Wahl und Ausgestaltung der Stiftungsorgane (zu den Stiftungsorganen Schiffer/Pruns/Schürmann in Schiffer (Hrsg.), Die Stiftung in der Beratungspraxis, 4. Aufl., § 3, Rn. 67). Typisch sind für eine Stiftung Vorstand und Stiftungsrat. Zwingend als Stiftungsorgan ist nach § 81 Abs. 1 BGB nur der Vorstand. Daneben kann es noch beratende (Fach-)Beiräte, unterstützende Kuratorien und Arbeitskreise geben. Die Bezeichnungen für die verschiedenen Organe und Institutionen sind in der Praxis keineswegs einheitlich. Man schließe also nicht von der Bezeichnung auf die Aufgabe.

Anerkannt ist auch, dass in einer Stiftung unterhalb des an sich geschäftsführenden Stiftungsvorstands ein Geschäftsführer für die alltäglichen Geschäfte installiert werden darf (siehe nur Hof in v. Campenhausen/Richter (Hrsg.), Stiftungsrechtshandbuch, 4. Aufl., § 8 Rn. 58; Werner in: Werner/Saenger (Hrsg.), Die Stiftung – Recht, Steuern, Wirtschaft – Stiftungsrecht, 2008; Rn. 416). Bei dieser Konstellation ist allerdings der Geschäftsführer, zumindest in der Regel, kein Organmitglied.

2.1 Stiftungsvorstand

§ 81 Abs. 1 Nr. 5 BGB schreibt als einziges Organ einer Stiftung deren (Ein-Personen-)Vorstand vor (Zum Stiftungsvorstand siehe etwa NK-BGB/Schiffer/Pruns, 3. Aufl., § 81, Rn. 30 ff., § 86, Rn. 2 ff.; Werner a. a. O., Rn. 391; Schwintek, Vorstandskontrolle in rechtsfähigen Stiftungen des bürgerlichen Rechts, 2001, S. 96). Schon wegen der grundsätzlich erforderlichen Kontrolle (Stichwort: „Vieraugenprinzip“) und mit Blick auf etwaige Krankheitsfälle ist ein Ein-Personen-Vorstand aber kaum zu empfehlen. Größe und Funktion des Vorstands richten sich nach der konkreten Tätigkeit der Stiftung. Davon hängt insbesondere auch ab, ob er ehrenamtlich, nebenamtlich oder hauptamtlich tätig wird.

Nach § 86 BGB i. V. m. § 26 BGB vertritt der Vorstand die Stiftung gerichtlich und außergerichtlich. Er setzt den Stifterwillen um. Die Vertretungsberechtigung kann in der Satzung wie bei einem Unternehmen als Einzelvertretungsmacht oder als Gesamtvertretungsberechtigung mehrerer Vorstandsmitglieder ausgestaltet werden.

Die Geschäftsführungsbefugnis, d. h. die Befugnis des Vorstands im Innenverhältnis zur Stiftung und zu etwaigen weiteren Stiftungsorganen, kann

§ 81 BGB schreibt als Organ nur den Vorstand vor

Ein-Personen-Vorstand ist nicht zu empfehlen

Vorstand vertritt die Stiftung

– ähnlich wie man es aus der Wirtschaftswelt und deren Unternehmen kennt – in der Satzung, in einem etwaigen Anstellungsvertrag oder auch in einer Geschäftsordnung für die Vorstands-/Organmitglieder detailliert geregelt werden. So kann der Stifter beispielsweise bestimmte Geschäfte der Geschäftsführungsbefugnis des Vorstands entziehen. Er kann auch für solche Geschäfte bestimmen, dass z. B. der Stiftungsrat vorab zustimmt. Ebenso kann er auch den Stiftungsrat als Kontrollorgan ermächtigen, in einer Geschäftsordnung für den Vorstand entsprechende Regeln festzulegen. Ihre Grenze findet diese Regelungsmacht des Stifters nach allgemeinen Rechtsgrundsätzen wie auch sonst im Körperschaftsrecht darin, dass die Organstellung des Vorstands und die Funktionsfähigkeit der Stiftung nicht ausgehöhlt werden dürfen.

Stifter hat viel Gestaltungsfreiheit

Ist der Stiftungsvorstand rechtlich oder tatsächlich nicht in der Lage, seine Funktion auszuüben, beispielsweise weil er durch den Wegfall einzelner Vorstandsmitglieder beschlussunfähig geworden ist, kann gem. §§ 86, 29 BGB das für den Sitz der Stiftung zuständige Amtsgericht auf Antrag eines der Beteiligten in dringenden Fällen einen Notvorstand bestellen (NK-BGB/Schiffer/Pruns, § 86 Rn. 3.).

In Eilfällen kann das Amtsgericht einen Notvorstand bestellen

Hat die Stiftung nur den Vorstand als einziges Organ, hat dieser natürlich alle für die Erfüllung des Stiftungszwecks anfallenden Aufgaben zu erledigen. Ein jeder Stifter sollte sich allerdings unbedingt vor Augen führen, dass der Vorstand in dem ihm durch die Satzung und den Stiftungszweck vorgegebenen Rahmen über eine sehr große Handlungsfreiheit verfügt, da dem Stifter mit der Anerkennung der Stiftung grundsätzlich keine Einwirkungsmöglichkeiten mehr zustehen. Häufig bestellt sich deshalb der Stifter selbst zum ersten Vorstand der Stiftung, um jedenfalls in der Anfangsphase den entscheidenden Einfluss auf die Stiftung ausüben zu können.

Stifter ernennt sich meist zum ersten Vorstand

Bei größeren Stiftungen werden zur Beschränkung dieser „Allmacht“ des Vorstands vom Stifter Beratungs- und/oder Kontrollorgane eingesetzt.

2.2 Stiftungsrat als Kontrollorgan

Die (freiwilligen) Kontrollorgane bei einer Stiftung ähneln dem Aufsichtsrat bei der Aktiengesellschaft und dem Beirat bei sonstigen Gesellschaften (Ausf. zur Vorstandskontrolle siehe Schwintek, insb. S. 350 ff.; siehe ferner Hof, a. a. O., § 8 Rn. 80). Zu dem Parallellfall des freiwilligen Unternehmensbeirats siehe Schiffer, in: Arens/Tepper, Praxisformularbuch Gesellschaftsrecht, 4. Aufl., § 16.). Sie werden als Stiftungsrat, Verwaltungsrat, Kuratorium oder auch als Beirat bezeichnet. Der Stiftungsrat überwacht die Umsetzung des Stifterwillens und ist regelmäßig zuständig für die vorherige Zustimmung zu bestimmten wesentlichen Geschäften des Stiftungsvorstands („Zustimmungskatalog“), für die Entlastung des Vorstands, die Jahresrechnung, die Prüfung der Wirtschaftspläne und die Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung (Näher zum Verhältnis von Stiftungsvorstand und fakultativer Kontrollorgan Hof, a. a. O., § 8 Rn. 83).

Bezeichnung des Organs lässt nicht auf Funktion schließen

Fachlich versierte und „prominente“ Mitglieder des Stiftungsrats können ein Ansatz für eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung sein.

2.3 Zahlenargument

Geht man von der typischen Organstruktur „Vorstand und Stiftungsrat“ aus, so sollte man sich vor Augen führen, dass eine Stiftung mit einem Vorstand, der etwa aus drei Personen besteht, und einem Stiftungsrat der z. B. fünf Mitglieder hat, in regelmäßigen Abständen acht Nachfolger benötigt. Allein schon mit diesem Zahlenargument werden die Dimension des Problems und die typisierte Bedarfssituation deutlich.

Personalbedarf ist höher, als oft gedacht

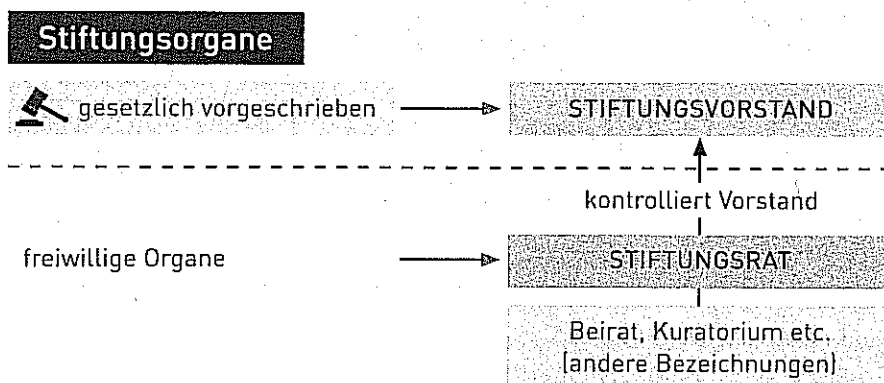
Gesucht werden vertrauenswürdige Menschen, die möglichst viel Zeit, Engagement, Fachwissen sowie Begeisterung und Motivation mitbringen. Das sind ersichtlich hohe Anforderungen. Entsprechende klare, aber auch nicht zu starre Satzungsvorgaben („Soll-Vorschriften“ – dazu Schiffer, SB, 16, 61) können hier eine Hilfestellung geben. Da aber die Zukunft bekanntlich unbekannt ist und bleibt, sollte der Stifter auch hierzu möglichst ausdrücklich Änderungsmöglichkeiten in der Satzung zulassen.

2.4 Nachträgliche Verkleinerung der Stiftungsorgane

Eine Antwort auf das Nachfolgeproblem kann eine Verkleinerung der Stiftungsorgane sein (zur Verkleinerung des Stiftungsvorstands siehe etwa Franz, SB 10, 177). Satzungsänderung, Genehmigung durch die Stiftungsaufsichtsbehörde, Abberufung von Organmitgliedern aus wichtigen Grund (siehe dazu etwa Götz, SB, 16, 27) sind hier die wesentlichen Schlagwörter.

Verkleinerung kann Nachfolgeprobleme lösen

Die meisten Stiftungsgesetze sehen in schwerwiegenden Fällen (vor allem bei grober Pflichtverletzung oder bei Unfähigkeit zur Amtsführung wegen schwerer Krankheit) die Möglichkeit der Abberufung von Organmitgliedern durch die Stiftungsaufsicht vor (VG Düsseldorf ZSt 06, 139; OLG Jena ZSt 03, 24). Ein einmaliges Versagen des Organmitglieds reicht hierzu in der Regel nicht aus. Durch entsprechende konkretisierende Satzungsregelungen kann der Stifter für einen solchen Fall Vorsorge treffen, wobei allerdings ein freies Abberufungsrecht nach h. M. unzulässig ist (dazu Götz, a. a. O., m. w. N.).



Grafik: IWW Institut

WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- Der Beitrag wird in SB 2/2017 mit Tipps zur erfolgreichen Suche von neuen Organmitgliedern fortgesetzt

STIFTUNGSORGANISATION (TEIL 2)

Das Problem der Nachfolge in Stiftungsorganen: ein Blick aus der Praxis für die Praxis

von RA Dr. K. Jan Schiffer, Bonn (www.schiffer.de)

| Wirklich schwierig ist die Suche nach geeigneten Nachfolgern. Der Beitrag beleuchtet das Problem und gibt praktische Lösungshinweise. |

1. Zum potenziellen „Bewerberkreis“

Zum Kreis der potentiellen Bewerber für die Mitgliedschaft in Stiftungsorganen ist auf einige Besonderheiten hinzuweisen, die noch nicht zum allgemeinen Erkenntnisgut in der Praxis gehören.

1.1 Auch juristische Personen als Organmitglieder

Eher selten im Fokus der Betrachtung ist, dass neben natürlichen Personen an sich auch juristische Personen Mitglieder von Stiftungsorganen sein können (v. Campenhausen/Richter/Hof, § 8 Rn. 12 m.w.N.). Letztere sind ebenso wie die Stiftung vom Ansatz her „unsterblich“. Juristische Personen sollten jedoch nur in besonderen Ausnahmefällen ernannt werden, etwa wenn der Stifter auf den Sachverstand einer Organisation für seine Stiftung Wert legt (Beispiel: „Greenpeace“ als Fachorganisation für Umweltschutz). Einem solchen Bestreben kann der Stifter aber sinnvoller dadurch Rechnung tragen, dass er in der Satzung bestimmte Anforderungen an die fachliche oder sonstige Qualifikation der Organmitglieder festlegt. Die Mitgliederzahl für die einzelnen Organe bestimmt sich im konkreten Einzelfall nach dem Zweck der Stiftung und dem Umfang der Geschäftstätigkeit der Organe.

Etwas anderes gilt etwa bei kleineren Stiftungen, die dadurch mit größeren Stiftungen kooperieren können, dass die größere Stiftung, vertreten durch ihren Vorstand, zum Vorstand der kleineren Stiftung berufen wird (Zur gemeinsamen Verwaltung bei Stiftungen siehe etwa Hof in v. Campenhausen/Richter (Hrsg.), § 11 Rn 52.). Eine Kooperationsmöglichkeit auf niedriger Schwelle ist, dass die Vorstände beider Stiftungen (teilweise) personenidentisch sind. Diese Kooperation bei der Verwaltung darf nicht mit der Zusammen- oder Zulegung verwechselt werden (siehe Fritsche in Werner/Saenger (Hrsg.), Rn 711.). Sie ist gestalterisch der einfachere Weg und kann im Einzelfall die kompliziertere Zusammen- oder Zulegung überflüssig machen. Schon deshalb dürfte sie im Regelfall eher dem Stifterwillen entsprechen.

1.2 Besonderheiten bei einer unternehmensverbundenen Stiftung

Die Besetzung der Organe eines Unternehmens ist eine Frage, die sich für Unternehmen in jeder Rechtsform stellt. Gleiches gilt für die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Kontrollorgan. Werden hier die richtigen kompetenten Persönlichkeiten gefunden, so dürften sich – abgesehen von der geringeren Flexibilität einer Stiftungskonstruktion – im Fall einer unternehmensverbundenen Stiftung oder Unternehmensstiftung keine zusätzlichen Probleme ergeben.

Sollte die Ausnahme
bleiben

Kooperation
unterhalb von
Zulegung und
Zusammenlegung

In der Praxis trifft man mitunter auf die Ansicht, dass Stiftungsvorstände bei ihrer Tätigkeit schlechter motiviert seien als sonstige Führer von Wirtschaftsunternehmen. Begründet wird das vor allem mit der geringeren Flexibilität von Stiftungskonstruktionen und der damit einhergehenden, in gewisser Weise „statischen“ Haltung des Unternehmens.

Außerdem wird darauf verwiesen, dass gelegentlich der regelmäßig bestehende Stiftungsrat die unternehmerische Tätigkeit des Stiftungsvorstandes unnötig einschränke, wobei mitunter die (ehrenamtlichen) Mitglieder des Stiftungsrates nicht die erforderliche unternehmerische Kompetenz hätten. Es erscheint fraglich, ob diese Einwände tatsächlich begründet sind. Die möglichst optimale Besetzung der Organe und deren „Zusammenarbeit“ ist jedenfalls kein Problem, das spezifisch für Stiftungskonstruktionen ist. Letztlich ist die Frage nach der richtigen Motivation der Mitglieder der Führungsorgane einer unternehmensverbundenen Stiftung eine Frage nach den für die Aufgabe geeigneten Persönlichkeiten.

Die nachhaltige Besetzung der Stiftungsorgane mit geeigneten Persönlichkeiten ist für unternehmensverbundene Stiftungen, wenn diese in der Lage sind, passende Vergütungen zu zahlen, i. d. R. ein lösbares Problem. Da ist die ehrenamtliche Besetzung, wie sie für steuerbefreite Stiftungen typisch ist, deutlich schwieriger.

2. Keine Patentrezepte, aber Praxishinweise

Für die erfolgreiche Suche nach Nachfolgern zur fortdauernden Besetzung von Stiftungsorganen gibt es keine Patentrezepte, einige bewährte Praxishinweise lassen sich aber schon geben.

2.1 Vorgaben in der Stiftungssatzung

Das Verhältnis zwischen der Stiftung und ihren Organmitgliedern bestimmt sich nach den vereinbarten Anstellungsmodalitäten. Insbesondere bei kleineren Stiftungen kann die Tätigkeit auch ehrenamtlich erfolgen. Jedenfalls bei größeren Stiftungen und bei unternehmensverbundenen Stiftungen ist eine professionelle Führung der Stiftung erforderlich. Die Anstellungsmodalitäten von Vorstands- und Stiftungsratsmitgliedern sind hier in der Praxis denen von Geschäftsführern/Vorständen und Beirats-/Aufsichtsratsmitgliedern in gewerblichen Unternehmen zumindest angenähert. Dabei gibt es nicht selten durchaus unterschiedliche Vorstellungen zu der Höhe der angemessenen Vergütung. Diese Angemessenheit bestimmt sich für gemeinnützige Stiftungen nach § 55 Abs. 1 Nr. 3 AO (siehe dazu Schiffer in Schiffer (Hrsg.), a.a.O., § 9 Rn 112 ff.).

Die Stiftungssatzung sollte die Modalitäten, zu denen die Organmitglieder tätig sind, einschließlich der Frage der Vergütung der Organmitglieder detailliert vorgeben: Ehrenamtlich oder entgeltliche Tätigkeit? Höhe der Vergütung? Sitzungsgelder? etc. Die Vergütung der Organmitglieder ist eine wesentliche Stellschraube (siehe dazu etwa Mecking, Service Guide Stiftungen 2016, 40 ff.), aber keineswegs die einzige entscheidende Faktor.

Einwände nicht nachvollziehbar

Stimmt die Vergütung, findet man auch geeignete Kräfte

Unterschiedliche Vorstellungen zur Angemessenheit der Vergütung

Gegebenenfalls wird es im Einzelfall sinnvoll sein, in der Stiftungsverfassung je nach Zweck der Stiftung die Mitgliedschaft im Vorstand oder Stiftungsrat an bestimmte berufliche Qualifikationen (Rechtsanwalt, Steuerberater, Bankier, etc.) oder Erfahrungen (im kulturellen Bereich, in der Jugendhilfe, etc.) oder auch an bestimmte Ämter (z. B. IHK-Präsident, Vorsitzender des örtlichen Tierschutzvereins) zu binden.

Der Zweck kann ein guter Hinweis für die Auswahl sein

Der (potenzielle) Stifter sollte sich jedoch darüber im Klaren sein, dass er durch solche Festlegungen Fehlbesetzungen nicht verhindern kann, sie u. U. etwa bei der Koppelung an bestimmte Ämter sogar heraufbeschwören mag. Die jeweiligen bisherigen Stiftungsratsmitglieder, die das hinzutretende Mitglied auswählen, werden etwa bei verantwortungsbewusster Amtsführung regelmäßig in der konkreten künftigen Situation besser wissen, mit welcher Qualifikation zur Ergänzung des Stiftungsorgans welche Person aktuell geeignet erscheint.

Das gilt zunehmend mit fortschreitendem Zeitablauf nach dem Tod des Stifters. Kein noch so vorausplanender Stifter kann über Jahrzehnte in die Zukunft schauen. Die Geschichte zeigt uns immer wieder überraschende, so nicht erwartete Wendungen (Bonmot: „Ein kluger Mensch von heute wird schlechter darüber Bescheid wissen, was in beispielsweise 100 Jahren ange raten ist, als ein dummer Mensch, der in 100 Jahren lebt.“).

Die perfekte Vorausplanung gibt es nicht

Die Satzung einer Stiftung sollte daher hinsichtlich der Qualifikation der Mitglieder der Stiftungsorgane sinnvollerweise grundsätzlich nur sog. „Soll-Vorschriften“ enthalten, von denen im Einzelfall begründet abgewichen werden kann. Etwas anderes mag gelten, wenn der Stifter die Organmitgliedschaft eines im Stiftungswesen erfahrenen Rechtsanwalts für erforderlich hält, den er als eine Art Justitiar der Stiftung und als „Garant“ für ein rechtlich „geordnetes“ Stiftungsleben ansieht.

Es gilt flexibel zu bleiben

Organmitglieder können theoretisch auf Lebenszeit bestimmt werden. Das sollte sich ein Stifter jedoch besonders gut überlegen. Das Organmitglied trägt in einem solchen Fall eine ganz besondere Verantwortung auf seinen Schultern.

Weithin üblich ist eine Höchstaltersbegrenzung. Größere Flexibilität bietet die von vornherein begrenzte Amtsdauer der Organmitglieder, wie wir sie etwa für den Vorstand und die Aufsichtsratsmitglieder einer Aktiengesellschaft kennen. Die Stiftungsverfassung sollte überdies eine Regelung dazu enthalten, dass und wie oft die Wiederbestellung von Organmitgliedern zulässig ist. Von sich aus kann sowohl ein Mitglied des Vorstandes als auch des Stiftungsrates sein Amt grundsätzlich jederzeit niederlegen, es sei denn, aus der Satzung oder dem Anstellungsvertrag ergibt sich ausnahmsweise etwas anderes. Keinesfalls darf die Niederlegung zur Unzeit erfolgen.

Altersgrenze ist üblich

Auch durch die ernennende Instanz kann das einzelne Organmitglied – etwa aus wichtigem Grund – abberufen werden. Die Einzelheiten ergeben sich wiederum aus der Stiftungssatzung und etwaigen Anstellungsverträgen.

2.2 Interessenkonflikte von vorneherein vermeiden

Interessenkonflikte von Stiftungsorganmitgliedern erschweren die Tätigkeit des Stiftungsorgans. Vor allem eine Personalunion von Mitgliedern verschiedener Organe oder sonstiger Mitwirkender einer Stiftung sollte deshalb grundsätzlich vermieden werden, um eine möglichst ungehinderte Ausübung der verschiedenen Organfunktionen – insbesondere der Kontrollfunktion des Stiftungsrates – zu gewährleisten und etwaige Interessenkonflikte zu vermeiden.

In der Praxis wird hier bedauerlicherweise oft recht unkritisch verfahren. So habe ich beispielsweise den Fall erlebt, dass Organmitglieder zweier Stiftungen jeweils auch in den Organen der anderen Stiftung saßen und ganz unbefangen auch handelten, als beide Stiftungen einen wichtigen Vertrag miteinander abschlossen. Bei diesem Vertragsabschluss beriet zudem ein Wirtschaftsprüfer, der zugleich der Jahresabschlussprüfer beider Stiftungen war. Die Betroffenen setzten sich in solchen Fällen unnötig zumindest dem Eindruck möglicher Interessenkonflikte aus! Der Stifter kann durch entsprechende ausdrücklich untersagende Satzungsregelungen vermeiden, dass überhaupt jemand in eine solche Situation kommen kann. Hier müssen im konkreten Fall andere, dritte Personen tätig werden, die keinem (potenziellen) Interessenkonflikt unterliegen.

Unkritische
Herangehensweise

2.3 Die berufende Stelle und das Besetzungsverfahren

Ein Kernpunkt für Nachfolgeregelung in Stiftungsorganen ist die Festlegung der berufenden Stelle. Entweder beruft der Stifter die Organmitglieder selbst oder es berufen sie die in der Satzung festgelegten Personen/Instanzen. In der Regel bestellt der Stifter jedenfalls die ersten Organmitglieder. Er kann sich selbst oder auch engen Vertrauten die Mitgliedschaft in den Organen zeitlich befristet oder auf Lebenszeit vorbehalten. Er kann sich auch vorbehalten, die Besetzung bestimmter Positionen durch lebzeitige oder letztwillige Verfügung zu regeln. Es ist allerdings zu beachten, dass die Eigenständigkeit der Stiftung als juristische Person erhalten bleibt und die Stiftung nicht lediglich als „verlängerter Arm“ des Stifters oder seiner Vertrauten erscheint. Das würde der Anerkennung der Stiftung entgegenstehen. Spätere Neu- oder Wiederbestellungen von Organmitgliedern kann der Stifter sich ebenfalls selbst vorbehalten.

Wer darf wen
berufen?

Der Stifter hat hier aufgrund der knappen gesetzlichen Regelung in § 81 Abs. 1 Nr. 5 BGB einen großen Gestaltungsspielraum, den er in Abstimmung mit seinem Berater aufgrund seiner persönlichen Vorlieben und Erfahrungen nutzen wird, um passende Satzungsregelungen für die Stiftung zu finden.

Gestaltungsspiel-
raum für Stifter groß

Für die Zeit nach dem Tod des Stifters wird es sinnvoll sein, dass der Stiftungsrat, wenn der Stifter einen solchen in der Satzung festgelegt hat, die Mitglieder des Vorstands bestimmt. Für den Stiftungsrat selbst empfiehlt sich zur Wahrung und Betonung der Autonomie dieses Kontrollorgans die Kooptation, d. h. die Selbstergänzung durch einstimmigen oder jedenfalls mehrheitlich gefassten Beschluss. Der Stifter kann – und das nicht nur, wenn die Stiftung über keinen Stiftungsrat verfügt – Neu- oder Wiederbestellungen auch dritten Personen, wie etwa seinen Erben, juristischen Personen, Inha-

bern bestimmter Ämter oder bestimmten Personengruppen überlassen. Er kann z. B. auch ein Stiftungsratsmitglied oder ein Vorstandsmitglied befugen, seinen Nachfolger selbst zu ernennen. In der Praxis ist die Mischung mehrerer der vorstehend angesprochenen Bestellungsverfahren häufig.

Außer dem Hinweis, Interessenkonflikte zu vermeiden, gibt es hier nach meinen Erfahrungen keine allgemeingültigen Empfehlungen für ein bestimmtes Besetzungsverfahren. Doppelmitgliedschaften in Vorstand und Aufsichtsorgan sind, wenn eben möglich, zu vermeiden.

Wird eine dritte Stelle/Person, wie etwa auch ein OLG-Präsident, mit der Nachbesetzung eines Stiftungsorganmitgliedes betraut, so sollte in der Satzung möglichst deutlich festgehalten werden, dass sich die Kompetenz dieser Stelle/Person nur auf die Nachbesetzung beschränkt und nicht etwa auch eine allgemeine Überprüfung der Tätigkeiten der Stiftungsorgane umfasst. Es gibt leider durchaus Fälle in der Praxis, in denen sich Streit aus entsprechenden Kompetenzüberschreitungen ergeben hat. Hier sollte der Stifter in der Satzung konkrete Vorgaben als Hilfestellung geben, wenn er sich für eine dritte Stelle/Person als berufende Stelle entscheidet.

2.4 Vorausschauen, Planen und Erproben

In der praktischen Umsetzung ist, was oft verkannt wird, ein gewisser Aufwand unvermeidlich. Erfahrungsgemäß lohnt dieser Aufwand. „Vorausschauen und planen“ ist ein entscheidender Faktor. Folgende Punkte haben sich nach meinen Erfahrungen bewährt:

- Ausgehend von den wahrscheinlichen Vakanzen ist eine Kandidatenliste zu erstellen. Ausgedruckt ergibt das mit Zeitstrahl und Kandidatennennung mitunter eine richtige „Tapete“.
- Geeignete Kandidaten können über einen gewissen Zeitraum beobachtet werden. Man kann sich treffen und sich kennenlernen. Ein geeignetes Forum dafür kann auch ein Förderverein der betreffenden Stiftung sein. Die Schwelle zum Eintritt als Vereinsmitglied ist deutlich niedriger als etwa die Übernahme des „Amtes“ eines Stiftungsvorstandsmitgliedes.
- Anschließend können Kandidaten ggf. als Gast im Organ eingearbeitet werden. Besonders bewährt hat sich diese Vorgehensweise für Nachfolger im Stiftungsrat. Es geht darum, dass der Kandidat wirklich zur Aufgabe und zu dem Organ passt und darum, dass er die Aufgabe auch nach einem solchen belastbaren Praxistest wirklich wahrnehmen kann und will. Es hat auch schon Kandidaten gegeben, die sich deutlich überschätzt haben. Wer sich und die Situation als Gast erprobt und dann das Amt nicht antritt, verliert anders, als wenn er aus einem Amt abberufen würde, eben nicht sein Gesicht. Natürlich sind hier viel gegenseitiger Respekt und wirkliches Fingerspitzengefühl erforderlich. Offene Kommunikation hilft auch hier! Es mag sich auf diese Weise im konkreten Fall übrigens auch herausstellen, dass eine Person, die als Vorstandsmitglied vorgesehen war, eher für eine Mitgliedschaft im Stiftungsrat geeignet ist – und sei es nur, weil das freie Zeitkontingent dafür eher ausreicht.

Nur reine Besetzung,
keine Kontrolle der
Stiftungsarbeit

Kandidatenliste
erstellen

Kandidaten
beobachten

Organmitglieder
„auf Probe“