

## **NPOdcast No 6: Diversität im Stiftungsrat – Teil 2**

Alle Welt spricht über Diversität. Doch wie sieht es mit der Diversität in den Schweizer Stiftungsräten aus? Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, hat **Sebastian Rieger**, Anwalt und stv. Geschäftsführer von proFonds, **Dr. Aline Kratz-Ulmer**, Rechtsanwältin in Zürich und Academic Fellow GCP an der Universität Universität Genf, zum Gespräch eingeladen. Sie ist eine der führenden Expertinnen auf diesem Gebiet und Mitverfasserin der Studie «Diversité et conseil de fondation d'utilité publique en Suisse». In der ersten Folge unseres NPOdcasts zur Diversität haben wir erfahren, was Diversität im Stiftungsrat bedeutet, warum Diversität im Stiftungsrat so wichtig ist und wie divers die Schweizer Stiftungsräte heute tatsächlich schon sind.

Im zweiten Teil unseres NPOdcasts zur Diversität werden verschiedene konkrete Massnahmen diskutiert, die ein Stiftungsrat ergreifen kann, um diverser zu werden.

Wie immer werden die nützlichen Informationen und Handlungsempfehlungen von unseren Expert:innen mit persönlichen Erfahrungen und Beispielen aus der Praxis ergänzt.

### **Transkription des Podcasts**

Sebastian Rieger = SRI

Dr. Aline Kratz-Ulmer = AKU

SRI: Herzlich willkommen meine Damen und Herren zur 6. Ausgabe unseres NPOdcasts, dem Podcast von proFonds – Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz. Mein Name ist Sebastian Rieger, ich bin Advokat in Basel und stellvertretender Geschäftsführer von proFonds. Wir machen heute den 2. Teil zum Thema Diversität und ich freue mich, dass Aline Kratz Ulmer immer noch bei uns ist. Sie ist Anwältin in Zürich und Academic Fellow an der Uni Genf mit den Forschungsschwerpunkte Governance, Diversität und Digitalisierung und ich freue mich sehr, dass wir mit Aline jemand sehr kompetentes bei uns haben. Sie hat bei wichtigen und viel beachteten Studien mitgearbeitet, eine davon hat sie zusammen mit der Laetitia Gill durchgeführt. Nachdem wir im ersten Teil unseres Podcasts festgestellt haben, dass die Situation nicht gerade rosig ist, soll es jetzt im zweiten Teil darum gehen, was wir machen können, was wir unseren Mitgliedern und unseren Zuhörern und Zuhörerinnen mit auf den Weg geben können. Wie kann man das Stichwort Diversität umsetzen. Aline schön bist du noch hier, das freut mich.

AKU: Ja, vielen Dank Sebastian für die liebe Einladung und die vielen Komplimente. Da kann ich nur hierbleiben, denn davon renne ich sicher nicht weg. Wir kön-

nen auch gerne noch einen dritten Teil machen. Nein, Spass. Jetzt geht es darum, wie man Diversität im Stiftungsrat implementieren kann. Es geht ja nicht nur darum, dass man einen diversen Stiftungsrat einrichtet oder konstituiert, sondern es geht auch darum, dass man diese Diversität nützlich lebt und zweckfördernd für den Stiftungszweck einsetzt. In diesem Zusammenhang spielt natürlich der Stiftungsratspräsident eine sehr wichtige Rolle. Es geht darum, dass er den Stiftungsratsmitgliedern die Gelegenheit gibt, sich einzubringen, dass sie ihr Wissen und ihren Background und ihre Erfahrungen mit einem anderen Stiftungsrat bei wichtigen Stiftungsratsentscheidungen einfließen lassen können. Es geht am Ende um die Gruppendynamik, die die Diversität hervorbringt. Diversität muss eine Gruppe im guten Sinn beeinflussen. Es braucht also eine gute Gruppendynamik und dafür spielt der Stiftungsratspräsident eine wichtige Rolle.

SRI: Also du hast es gerade erwähnt und ich finde das einen wichtigen Aspekt. Es ist grundsätzlich eine Herausforderung, die man in Gremien hat, unabhängig davon, wie homogen oder heterogen das Gremium ist. Wie arbeitet man als Gruppe zusammen, was sind die Vorstellungen und wie kommuniziert man. Das ist natürlich auch aus meiner Sicht eine Herausforderung, denn je diverser ein Gremium ist, je mehr verschiedene Gruppierungsmerkmale man abbildet in so einem Gremium, desto mehr Inputs bekommt man und desto größer ist die Herausforderung bei der Kommunikation. Du hast gesagt, dass der Stiftungsratspräsident als Leiter und als Primus inter pares eine gewisse Rolle innehat. Jetzt kann man sagen, das ist doch eine Herausforderung, die man sich nicht unbedingt auferlegen muss. Wenn ich mit meinen drei Freunden, die ich auch schon aus dem Schachclub oder aus dem Fussballclub kenne und mich bereits super mit ihnen verstehe, in den Stiftungsrat miteinbeziehe, dann wäre doch für mich als Stiftungsratspräsident das Leben viel einfacher. Also, warum ist das Thema Diversität für einen Stiftungsrat und für eine gemeinnützige Organisation überhaupt wichtig?

AKU: Ja, das ist ein sehr wichtiger Punkt, den du angesprochen hast. Wenn man mit seinen drei Freunden einen Stiftungsrat konstituiert, kann das unter Umständen auch effizient und gut sein, beispielsweise in einer Krisensituation. Das hat sich auch bereits bewährt beispielsweise zu den Zeiten des Covid-Virus. Da können gerade homogene Stiftungsräte sehr wohl sinnvoll sein, denn man muss schnell reagieren, man muss schnell agieren können und man muss eine Strategie festsetzen können und in solchen Situationen ist natürlich ein homogenes Denken nützlich. Jetzt gibt es aber nicht ausschliesslich Krisensituationen und ich bin ja für diverse Zusammensetzungen von Stiftungsräten. Darum ist es wichtig, dass, du sagst es, der Stiftungsratspräsident diesen verschiedenen Player zum Beispiel dieselbe Sprechzeit gibt und dass man jedem seinen Platz einräumt. Auch die integrativen Massnahmen, also die Inklusion und die inklusorischen Massnahmen sind sehr wichtig und müssen erwähnt werden. Diese muss man am Anfang definieren. Wenn wir Freunde vom Schachclub oder dem Fussballclub im Stiftungsrat haben, kann das gewisse Sachen einfacher machen, aber auch da geht es darum, bei diesen dreien die Rollen zu definieren und vielleicht dann auch mit anderen Playern zu ergänzen.

SRI: Ich glaube, das ist ein wichtiger Aspekt, den du erwähnt hast. Aufgrund von Gegebenheiten gibt es gewisse natürliche Hierarchien in Gremien. Zum Beispiel hat der ältere, der schon länger dabei ist, seine dritte Amtszeit macht und natürlich mehr Routine hat, wahrscheinlich auch einen anderen Stellenwert als beispielsweise eine junge Frau, die neu dazu kommt. Wenn die Stiftungsratssitzung beispielsweise auf Deutsch oder auf Schweizerdeutsch abgehalten wird, was für jemanden aber eine Fremdsprache ist, und darum vielleicht sprachliche Barrieren hervorgerufen werden, weil er einen anderen kulturellen Hintergrund hat, der hat dann vielleicht eher Hemmungen, etwas zu sagen und redet wahrscheinlich tendenziell weniger. Also dort ist es, denke ich, wichtig, dass man sich dessen bewusst ist, dass diese Eigenheiten halt auch mitspielen, wenn es darum geht, wie weit und wie fest sich die Leute einbringen können und einbringen wollen. Das beeinflusst dann, wie gross der Input ist. Vielleicht wäre aber das, was die Damen mit einem anderen kulturellen Hintergrund sagen, viel wichtiger als das, was der ältere Herr, der schon seit Jahrzehnten in einem Stiftungsrat ist, dazu zu sagen hat. Aber ich denke gerade dort ist es wichtig, dass der Stiftungsratspräsident, wie du richtig gesagt hast, den Leuten diese Zeit einräumt und ihnen diesen Raum gibt, um sich zu entfalten auch für die, die diverse Inputs bringen können. Etwas, was mir automatisch durch den Kopf geht, oder ein Thema ist, über welches man immer wieder liest und auch für uns von proFonds als Verband und für unsere Mitglieder ein grosses Thema ist, über das ich gerne mit dir sprechen würde, ist die Frage der Resilienz also von der Widerstandsfähigkeit. Man sagt, dass ein diverser Stiftungsrat wesentlich resilienter beziehungsweise widerstandsfähiger ist in Ausnahmesituationen. Du hast gerade das Beispiel gebracht von der Coronapandemie. Dabei hast du gesagt, dass ein homogener Stiftungsrat eigentlich ein Vorteil sein kann, weil man schnell und einfach zu Lösungen kommt. Wir haben das gesehen in Ländern, die ein ausgeprägtes Demokratiesystem haben, da sind diese Entscheidungen viel länger gegangen und es war teilweise viel schwieriger auf die Probleme zu reagieren, weil halt alle politischen Meinungen abgeholt werden mussten. In Ländern, die vielleicht eher autokratischer strukturiert sind, wurden diese Entscheidungen viel schneller gefällt und auch die Massnahmen wurden schneller ergriffen. Hast du jetzt nach dieser Studie, die du zusammen mit Laetitia Gill für die Universität Genf gemacht hast, den Eindruck, dass ein diverser Stiftungsrat etwas ist, was die Resilienz fördert, oder ist es etwas, was für die Resilienz eher hinderlich ist.

AKU: Das ist eine sehr interessante Frage und ich kann sie nicht mit Ja oder nein beantworten. Ich glaube es kommt dabei sehr auf die Stiftung und auf die Führung darauf an. Dabei spielt wirklich auch der Präsident eine wichtige Rolle. Denn es wird darum gehen, dass der Stiftungsratspräsident den verschiedenen Stiftungsratsmitglieder ihre Sprechzeit gibt und ihnen damit die Möglichkeit gibt, ihre Implikation in diesem Gremium aufzuzeigen. Was auch klar für die Förderung der Diversität spricht und damit auch einen Stiftungsrat robuster macht, ist natürlich, dass eine Entscheidungsfindung besser abgedeckt ist. Es werden verschiedene Aspekte diskutiert werden, wenn man ein Problem analysiert. Bezüglich dem Governance Aspekt, da werden ja dann verschiedenen Perspektiven miteinbezogen, wenn man vielleicht einen Stiftungsrat hat, der altersdurchmisch ist, wird er mehr altersspezifische Meinun-

gen haben. Das fördert auch Governance im Sinn, dass ein Entscheid transparenter ist. Man hat es unter verschiedenen Aspekten analysiert. Also in diesem Sinne wäre ein Stiftungsrat, welcher divers zusammengesetzt ist klar transparenter und robuster, wenn eben Nachfragen kommen. Man weiss dann zum Beispiel auch, wie Gelder ausgegeben worden sind, man legt das klar aus, also ist es transparent. Man hat es auch mit verschiedenen Stiftungsratsmitgliedern diskutiert. Also kann man da schon sagen, dass das die Stärke eines Stiftungsrat fördert

SRI: Also das deckt sich natürlich auch mit meiner Meinung. Ich finde das natürlich spannend. Aline ist auch Anwältin wie ich und immer, wenn man einen Anwalt etwas fragt, ist die Antwort "es kommt darauf an" das ist auch in diesem Fall so gewesen. Ich glaube, was man bedenken muss, ist, wenn ich nochmal auf diese Analogie zur Pandemie und zu der Entscheidungsfindung in dieser Zeit zurückgreife, dass eine grosse Kritik am Umgang beispielsweise hier in der Schweiz gewesen ist, dass man immer nur virologische und medizinische Aspekte beachtet hat. Psychologische und soziale Aspekte sowie wirtschaftliche Aspekte sind sehr in den Hintergrund gefallen. In den Expertengremien des Bundesrats sind Vertreter von der Psychologie kaum vertreten gewesen. Das ist eine grosser Kritikpunkt, denn jetzt spürt man die Spätfolgen immer noch. Man spürt, dass es einen Impact gegeben hat auf die Leute, auf die Beziehungen, auf Familien, auf wirtschaftliche Faktoren generell, auf ganze Sektoren. Es ist auch am gemeinnützigen Sektor nicht vorbeigegangen und ich denke mir gerade dort zeigt es sich, dass wenn man das divers aufgestellt hätte, also nicht nach Geschlecht oder nach Alter, sondern vor allem im Bereich der Fachkompetenzen, dann hätten wir vielleicht eine andere Perspektive auf die Situation gehabt und hätten ein wenig anders reagieren können. Ich denke oder ich hoffe, dass bei der nächsten Pandemie, und ich hoffe, ich erlebe das nicht noch einmal, dass das dann so umgesetzt wird oder ein Thema sein wird, dass uns beschäftigen wird. Ich habe auch den Eindruck, dass ein diverses Gremium, das verschiedene Aspekte in der Entscheidungsfindung beachtet und beurteilt und vielleicht auch mal die Mitglieder vom Gremium mit anderen Meinungen oder anderen Sichtweisen konfrontiert sind, dass das ein Mehrwert ist am Ende vom Tag, auch wenn es den Prozess vielleicht schwerfälliger macht oder vielleicht unter Umständen sogar Konflikt aufkommen lässt.

AKU: Ja, also das ist sicherlich ein sehr wichtiger Punkt. Du nimmst dieses Problem der Pandemie auf und ja, ich hoffe auch, dass das nicht wieder kommen wird. Es ist natürlich sehr einfach, über Diversität zu sprechen, aber es ist schwieriger, sie zu implementieren und vor allem auch zu leben. Einerseits reden wir von Covid und diesen Gremien. Aber damals war eine Dringlichkeit da. Es braucht Zeit, dass man eben auch die Diversitätsfaktoren bzw. dieser Positivismus der Diversität auch wirklich nutzen kann. Am Ende vom Tag ist das grösste Problem, dass man diese Leute finden muss und sie dann sofort aus dem Hut zaubern muss. Das ist halt oft auch nicht so einfach und darum, wenn wir jetzt zurück zu unseren Stiftungen gehen, ist es wichtig, dass wenn man von Diversity redet, dass man sagt, Diversity Management ist jetzt eine Strategie, die wir fahren wollen, also müssen wir da einen Strategieplan aufstellen. Vielleicht muss man dann diese Laufzeiten anschauen von den verschiedenen Stiftungsratsmitgliedern und sagen: "Gut jetzt gehen wir in eine

neue Generation über. Wie wollen wir jetzt diese Nachfolgeplanung machen?" Dann könnte man vielleicht gestützt auf den Stiftungszweck, das Ganze wie ein Rezept analysieren und sagen: "So, das ist die Diversität, die wir brauchen. Da braucht es vielleicht nicht unbedingt eine Altersdiversität, sondern vielleicht eher eine Sprachdiversität oder eine handwerklichere Diversität." Beispielsweise könnten ältere Leute eher gefragt sein, wenn man eine Stiftung nehmen würde, die Dampfmaschinen oder ehemalige Lokomotiven erhalten will. Dann bringt es eben etwas, wenn man jemanden hat, der in diesem Bereich vor vielen Jahren tätig war.

SRI: Also, das bringt mich gleich zum nächsten Punkt. Genau das, was du erwähnt hast. Was können Organisationen machen, um diese vielleicht teilweise utopische Vorstellung von einer Diversität wirklich umzusetzen und in den Alltag zu implementieren? Weil am Schluss muss es - wie du gerade richtig gesagt hast - am Schluss muss es funktionieren. Das heisst, ich kann mir das natürlich gerne auf ein Blatt Papier schreiben, dass ich das gerne so hätte, aber wenn ich diese Leute nicht finde und wenn ich diese Personen nicht rekrutieren kann, bringt es nichts. Also, was kann ich konkret machen, um zu einem gewünschten diversen Stiftungsrat zu kommen und diese Leute zu finden?

AKU: Ja, also da gibt es natürlich verschiedene Methoden. Das hängt auch davon ab, wie eine Stiftung aufgesetzt ist. Man spricht dann mit der Stiftung und findet heraus, wie das hier zum Beispiel mit der Zusammensetzung vom Stiftungsrat aussehen soll. Wie stellen sie sich das vor. Da kann man zum Beispiel auf den Swissfoundation Code verweisen. Oder man kann auf Studien von Universitäten verweisen, auf die unsere zum Beispiel, die eben beweist, dass Stiftungsräte, die divers zusammengesetzt sind, dass dies eben förderlich ist auch für Zweckumsetzung von einer Stiftung. Dann könnte man das in die Statuten integrieren, beispielsweise kann man sagen "der Stiftungsrat bekennt sich zu einem divers zusammengesetzten Stiftungsrat" oder einfach irgend so eine Klausel, also das war jetzt einfach ein Beispiel. Das muss man dann natürlich am richtigen Ort dementsprechend formulieren. Eine andere Möglichkeit ist, wenn das noch nicht vorgesehen ist, dass man eine diverse Zusammensetzung vom Stiftungsrat in Richtlinien oder in ein Reglement einarbeitet. Eine andere Möglichkeit, die man in der Praxis nun häufiger anwendet, ist zum Beispiel, wenn ein Stiftungsrat bestimmten Faktoren, also gewisse Diversitätsdimensionen, integrieren möchte, man als "follow up" gewisse Stiftungsratsbeschlüsse analysiert hat. Zum Teil ist man auch so weit gegangen, dass man "follow ups" der Stiftungsratssitzungen macht und schaut, wie viel Zeit die entsprechenden Leute gesprochen haben, was sie gesagt haben und wie sich das Kriterium der Diversität in die Konversation eingebracht hat. Ein letzter Punkt ist natürlich, dass man die ganze Strategie, ich komme wieder zu dieser Diversitätsstrategie, dass man das halt ein bisschen genauer analysiert und ein bisschen mehr Zeit dafür einsetzt.

SRI: Ergänzend dazu, was wir beim Verband gemerkt haben, und wo wir uns auch bei der Dienstleistung ein bisschen in diese Richtung ausgerichtet haben, ist bei der Rekrutierung. Die Frage ist: Wo finden wir diese Leute? Und wie findet man sie? Das heisst also, es wird immer lauter und meines Erachtens völlig zu Recht wird immer lauter verlangt, dass diese Stiftungsratsmandate nicht unter der Hand dem Nachbarn dem Schwager vergeben werden, sondern dass

wirklich ein Bewerbungsprozess durchgeführt wird mit Hilfe eines Stellenprofils, wo man sich vorher genau überlegt, was wir genau brauchen und was wir für jemanden suchen. Und was fehlt uns nach diesen Kriterien, die eben regulatorisch vielleicht definiert sind oder vielleicht auch nur nach einem Bedürfnis, dass sich im Laufe der Zeit herauskristallisiert hat. Dann muss man ein klares Stellenprofil definieren und entsprechend suchen. Das kann man dann über normale Stellenportale machen wie bei Webseiten wie bei proFonds oder über die Profilwebsite "Stiftungsratmandat.com" und so weiter. Also ich denke, das sind Tools, die man wirklich nutzen sollte. Aber die Voraussetzung, dass das funktioniert, ist immer, dass man sich vorher fundiert damit auseinandergesetzt hat. Ich denke, das ist die Take-Home-Message für die Stiftungsratsmitglieder, die uns zuhören. Man muss sich dessen mal bewusst sein, dass es ein wichtiges Thema ist und sich fragen: "Wo wollen wir hin?" oder "Was brauchen wir überhaupt?" Ich denke auch, dass das ein wichtiger Aspekt ist, den du genannt hast. Es muss immer mit einer Ableitung vom Zweck, also es muss immer am Zweck ausgerichtet sein. Diversität, die zum Selbstzweck wird, ist nie nützlich und wird den Stiftungsrat nie stärken als Gremium. Als letzte Frage: Aline, was ist dein Wunsch für die Zukunft im Gemeinnützigkeitssektor, was würdest du dir Wünschen unter dem Stichwort Diversität, was der Gemeinnützigkeitssektor macht?

AKU: Ja, also vorab noch ein letzter Punkt zur Diversität bei den Stiftungen. Ein Punkt, den wir noch gar nicht erwähnt haben, ist, dass Diversität auch bei der Zweckumsetzung integriert sein muss und das ist auch etwas, was ich mir für die Zukunft wünsche. Weil die Zusammensetzung von diversen Stiftungsräten, da arbeitet man bereits daran. Aber wie ist es denn mit der Thematik der Diversität bei den Empfängern von Leistungen von Stiftungen? Zum Beispiel bei einer Stiftung, die Kulturereignisse fördert, dass man sagt: "Ja, wir wollen eine kulturelle Veranstaltung zum Beispiel auch behinderten Menschen zugänglich machen. Ich rede hier beispielsweise von Opernhausvorstellungen, wo Untertitel stehen, dass man das ganze Gefühl auch wahrnehmen kann, an einer Veranstaltung teilzunehmen. Man kann an einer Opernvorstellung teilnehmen, man kann ein Bühnenbild anschauen, man hört es vielleicht nicht auditiv, aber man kann es lesen. Genau das gleiche gilt für Rollstuhlgänglichkeit von Museen oder bei Preisen für kulturelle Ereignisse. Also mein Wunsch für die Zukunft ist eigentlich ganz klar, dass man Diversität nützlich einsetzt, dass man sie fördert, gestützt auf dem Stiftungszweck, dass der Stifter und der Zweck nahe bei der Auslegung von der Diversität gebraucht wird und dass Diversität auch bei der Realisierung von Stiftungszwecke insbesondere gebraucht wird. Dass man Diversity auf verschiedenen Ebenen einsetzt.

SRI: Ja, ich glaube ein besseres Schlusswort finden wir nicht. Ich danke dir ganz herzlich Aline für deine Zeit und deine spannenden Ausführungen. Wir haben auf verschiedenste Weise auf deine Studie zusammen mit Laetitia Gill verwiesen und wir machen einen Link in die Show Notes, dann könnt ihr das abrufen, alles gratis zur Verfügung, also bilden Sie sich weiter. Nochmal Aline, ganz herzlichen Dank, dass du extra zu uns nach Basel gekommen bist! Ich bin froh, waren die Leute nett zu dir und hoffe darum, dass du wieder einmal kommst. Bis zum nächsten Mal und Ihnen, meine Damen und Herren, vielen Dank fürs Zuhören.

AKU: Danke vielmals, Sebastian.

**Mit dem NPOdcast von proFonds möchten wir unseren Mitgliedern die Möglichkeit bieten, sich noch über einen anderen Kanal zu informieren und *up to date* zu bleiben.** In einer lockeren Reihe von Gesprächen mit Akteur:innen aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsbereich werden Themen aufgegriffen, die den Sektor beschäftigen. Insbesondere bei den rechtlichen und steuerlichen Themen, die meist eher trocken und komplex daherkommen, sehen wir mit diesem Format eine Chance, mehr Bezug zur alltäglichen Stiftungsarbeit herstellen zu können. Im NPOdcast von proFonds soll es aber nicht nur um rechtliche und steuerliche Fragen gehen, sondern um alle Themen, die interessieren.

**Unsere Mitglieder sind herzlich eingeladen, uns mitzuteilen, was sie beschäftigt, damit wir auch diese Themen in die Podcast-Serie aufnehmen können.**

**proFonds, Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz**

Tel. 061 272 10 80

info@proFonds.org

www.proFonds.org

**Als Dachverband erfüllt proFonds wichtige Aufgaben zugunsten der Stiftungen und des Gemeinnützigkeitswesens insgesamt.** Dabei geht es um die Erhaltung und Weiterentwicklung günstiger Rahmenbedingungen für eine optimale Entfaltung der Stiftungen und anderen gemeinnützigen Organisationen in der Schweiz. Neben seinem Engagement im Bereich der Interessenvertretung **bietet proFonds seinen Mitgliedern eine breite Palette von Dienstleistungen an** und fördert so die Vernetzung, den Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie die Professionalisierung innerhalb des Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsbereichs.