

## **NPOdcast No 2.2: Der Stiftungsrat - Zusammensetzung**

Der Stiftungsrat ist das oberste Leitungsorgan einer Stiftung. Er entwickelt die Strategie zur Umsetzung des Stiftungszwecks und trägt damit massgeblich zum Erfolg einer Stiftung bei. Für die **dreiteilige Podcast-Serie zum Thema «Stiftungsrat»** hat **Sebastian Rieger**, Anwalt und Mitarbeiter der proFonds-Geschäftsstelle, **Dr. Christoph Degen**, Geschäftsführer von proFonds, zum Gespräch eingeladen. In der ersten Folge ging es um die Funktionen, Aufgaben und Pflichten des Stiftungsrats.

Im zweiten Teil der Serie geht um die Zusammensetzung eines breit abgestützten diversen Stiftungsrats gehen. Welche Kriterien sind dabei zu beachten? Wie kann man bei der Suche nach passenden Stiftungsratsmitgliedern konkret vorgehen?

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

### **Transkription des Podcasts**

Sebastian Rieger = SRI

Christoph Degen = CDE

SRI: Herzlich willkommen meine Damen und Herren zur vierten Ausgabe von unserem NPOdcast, ein Podcast von proFonds Dachverband gemeinnütziger Stiftungen in der Schweiz. Mein Name ist Sebastian Rieger. Ich bin Advokat in Basel und bei der Geschäftsstelle von proFonds zuständig für Recht und Steuern. Heute ist unsere zweite Folge zum Thema Stiftungsrat und unsere vierte Folge überhaupt. Es geht in dieser Folge um die Zusammensetzung und wie wichtig die Zusammensetzung des Stiftungsrates ist, damit dieser erfolgreich zusammenarbeiten und die Stiftung erfolgreich geführt werden kann. Und auch dieses Mal wieder hier, ich freue mich sehr niemand Geringeres als Christoph Degen, Geschäftsführer von proFonds. Ich freue mich, dass er heute da ist und mit mir das Thema Erfolgsrezept Zusammensetzung weiter erörtert. Christoph, herzlich willkommen und nochmals Danke für Deine Zeit.

CDE: Bitte sehr, gern geschehen.

SRI: Gehen wir gerade *in medias res*: Sie sind überall in aller Munde, die ganzen Diskussionen zum Stichwort Diversität, Verjüngung vom Stiftungsrat, wie rekrutiert man junge Stiftungsräte, wie kriegt man die Jungen dazu, sich für ein Projekt oder einer Stiftung zu "committen", sich einzubringen und wo findet man diese Leute eigentlich. Und hier stellt sich natürlich als erstens die Frage, was muss ein Stiftungsrat - ein guter Stiftungsrat, das muss man vielleicht sagen - mitbringen als Person, als Kompetenz, als Background, damit er in einen Stiftungsrat reinpasst?

CDE: Stiftungsratsmitglieder müssen fachliche Kompetenzen, aber - und das ist ebenso wichtig - auch soziale Kompetenzen mitbringen. Denn sie sind während mehrerer Jahre gemeinsam in dem Gremium und Stiftungsrat unterwegs. Sie müssen zu den bestmöglichen Lösungen kommen, sie müssen oft fachlich komplexe Entscheidungen treffen und sie müssen auch menschlich gut miteinander auskommen als Grundvoraussetzung für sachliche Diskussionen, die zur optimalen Beschlussfassungen führen sollten. Also fachliche Kompetenzen und soziale Kompetenzen müssen unbedingt vorhanden sein bei Stiftungsratsmitgliedern. Die sozialen Kompetenzen sind auch dann sehr wichtig, falls es doch auch Meinungsverschiedenheiten in einem Stiftungsrat geben sollte. Das gibt es und das muss man auch aushalten können, aber eine sachlich gute Lösung muss auch gefunden werden und das setzt auch voraus, dass alle Beteiligten eine gewisse menschliche Grösse haben, um die problematischen Phasen auch zu überwinden. Weiter ist auch ganz wichtig, dass ein Stiftungsrat nicht einseitig zusammengesetzt sein soll und zwar in verschiedener Hinsicht. Fachlich sollte er nicht einseitig zusammengesetzt sein - das können wir vielleicht nachher noch ein bisschen näher anschauen, was alles für fachliche Kompetenzen im Stiftungsrat vorhanden sein sollte - aber auch punkto Geschlecht, punkto Alter sollten Unterschiede vorhanden sein. Es sollte also, wie das heute so bezeichnet wird, Diversität gegeben sein: Männer, Frauen, jüngere, ältere, "mittelalterliche", dass möglichst alles vorhanden ist.

SRI: Also mit "mittelalterlich" ist natürlich nicht rückständig gemeint, sondern das sind "The Best Ages", wie ich sie nenne, denn ich zähle mich da langsam dazu. Einfach zur allgemeinen Klarstellung. Aber Du hast jetzt gesagt, die Diskussionen und Auseinandersetzungen vielleicht weil man auch in einem schwierigen Thema agiert oder vielleicht auch ein schwieriges Projekt hat, eine aufwühlende Tätigkeit verfolgt, weil Stiftungen auch oft in Bereichen tätig sind, in denen es schwierige Situationen gibt, - sei das in der Entwicklungszusammenarbeit oder wenn man mit dem Schicksal einzelner Menschen zu tun hat - die vielleicht nicht ganz so einfach sind, braucht es die Auseinandersetzung und es braucht das Können miteinander zu diskutieren. Auch wenn

man sich nicht einig ist, muss man das auf einer fachlichen angenehmen Ebene und auch auf eine menschliche angenehmen Ebene lösen. Es ist natürlich auch schwierig, im Vorfeld zu wissen, werde ich das mit der Person, die mit gegenüber sitzt, auch wirklich können, wenn es dann zu so einer schwierigen Situation kommt. Dies stellt natürlich die Frage, wie wähle ich ein passendes Stiftungsratsmitglied aus? Also nach welchen Kriterien gehe ich vor und wie kann man das rauspüren? Wie schätzt Du das ein, ob jemand in das Gremium hereinpasst oder nicht?

CDE: Wenn man ein Stiftungsratsmandat vergibt, sollte zuerst ein Profil erstellt werden. Wen genau suchen wir? Suchen wir einen Mann? Suchen wir eine Frau? Suchen wir jemand jüngeres, jemand älteres, jemand eher vom mittleren Alter? Und dann vor allem gehört zum Profil auch die fachlichen Kompetenzen, die die betreffende Person mit sich bringen soll. Und das ist ganz wichtig, dass man die fachlichen Kompetenzen breit abdeckt. Da gehört ganz bestimmt dazu, dass genügend Leute im Stiftungsrat sind, die sich im Zweckbereich von der Stiftung sehr gut auskennen. Es kann ein sozialer Zweck sein oder ein kultureller Zweck oder ein Zweck im Bereich Bildung, Wissenschaft, Forschung et cetera et cetera oder auch Ökologie, Friedensförderung, Demokratieförderung. Also es müssen genügend Leute im Stiftungsrat sein, die sich in diesen Sachgebieten selbst auskennen. Es wäre aber auch nicht gut, wenn "nur" Fachspezialisten und Fachspezialistinnen dabei sind, es benötigt auch allgemeine Kompetenzen. Es ist sicher gut, wenn man jemand hat mit einer juristischen Bildung oder auch jemand mit einer ökonomischen Bildung oder Finanzfachleute sollten auch dabei sein. Oder bei einer spendensammelnden Organisation ist es selbstverständlich sehr wertvoll, wenn man eine Person dabei hat, die Kompetenzen besitzt im Bereich Mittelbeschaffung, im Bereich Fundraising und so muss man schauen, dass all die erforderlichen fachliche Kompetenzen, seien sie aus dem Stiftungszweckbereich oder aus anderen Disziplinen, dass die Kompetenzen abgedeckt und vorhanden sind. Man kann natürlich auch bei gewissen Funktionen Externe beiziehen und ich denke da vor allem an einen Bereich, den wir bei der ersten Folge unseres Podcasts zum Thema Stiftungsrat ganz kurz gestreift haben, nämlich die Vermögensverwaltung. Da ist es sicher gut und sinnvoll, wenn jemanden im Stiftungsrat ist, der sich darin auskennt. Das ist aber oft schwierig, jemanden zu finden, der im Stiftungsrat mitmacht. Man kann natürlich da auch ein Anlageausschuss bilden mit externen Personen, aber sonst muss der Stiftungsrat, wenn er eine bestimmte fachliche Kompetenz nicht selber in seinem Gremium hat, zwingend externe Fachleute beiziehen. Wenn also die Kompetenz Vermögensverwaltung nicht gegeben ist, muss der Stiftungsrat eine Bank, ein Vermögensverwalter beiziehen, der dann die Funktion übernimmt. Und hier hat er drei Grundpflichten: Er muss die Bank oder der Vermögensverwalter

sorgfältig aussuchen. Er muss sorgfältig mit dem externen Dienstleister darüber reden, was die Stiftung braucht, also was die passende Anlagestrategie für die Stiftung wäre. Das muss man bei einem gemeinsamen Gespräch mit dem Dienstleister diskutieren. Und die dritte Aufgabe, dass er den ausgesuchten externen Dienstleister in der Vermögensverwaltung auch überwacht und bei Bedarf korrigierend eingreift. Das, was ich hier im Zusammenhang mit der Vermögensverwaltung gesagt habe, gilt generell dann, wenn man bestimmte Funktionen auslagert und dafür externe Dienstleister beizieht.

SRI: Du hast es gesagt, dass es eine Zusammensetzung von Personen mit ganz unterschiedlichem Background und Kompetenzen und Funktionen sein sollte. Ich stelle mir das im Alltag sehr herausfordernd vor. Es heisst ja auch, dass die jüngeren Generationen da ganz anders agieren, nicht mehr so "committet" zu einer einzelnen Organisation, viel agiler sind und ganz andere Denkstrukturen haben oder Denkansätze haben, wie man das macht oder zu machen hat. Also das Ganze ist auch sehr herausfordernd, man sieht das auch, wenn der Stiftungsreport konsultiert wird, dass die Überalterung des Stiftungsrates und des Gremiums wirklich ein Thema in der Schweiz ist. Da stellt sich natürlich die Frage, nun haben wir die Problematik von einer Überalterung und haben hohe Ansprüche an die Kompetenzen - wir haben es in der Folge 3 besprochen. Wir haben auf der anderen Seite ein sehr strenges Haftungsregime, dem sich der Stiftungsrat gegenüber sieht. Und das ist ein sehr herausforderndes Umfeld für Stiftungsräte, da ein neues passendes Stiftungsratsmitglied zu finden. Und da gibt es Ansätze, wie diese Problematik ein bisschen abgeschwächt werden kann. Das ist jedoch politisch nicht ganz eingesehen und umgesetzt worden. Wie finde ich das passende Stiftungsratsmitglied? Was gibt es für Möglichkeiten?

CDE: Sinnvoll ist sicher, wenn man mal im eigenen Umfeld und Netzwerk schaut, ob jemand in Frage kommt. Ich möchte nicht irgendwie propagieren, dass man einfach aus der sogenannten eigenen Seilschaften Personen rauspflückt, sondern einfach im eigenen Netzwerk und der eigenen Umgebung nachschaut, aber immer eben unter dem Blickwinkel "Profil". Ich habe vorhin gesagt, man muss vorher, wenn man jemanden sucht, ein Profil erstellen. Wen genau sucht man? Mit diesen Angaben kann zuerst im eigenen Umfeld geschaut werden und je grösser das Umfeld und das Netzwerk ist, desto grösser sind natürlich die Chancen, dass man fündig wird. Wenn das allerdings nicht reichen sollte, dann soll man nicht einfach irgendjemand nehmen nach dem Motto "Ja, ich habe halt jetzt niemand Passendes gefunden", sondern dann gibt es auch hier Plattformen und Dienstleister, die einem behilflich sind ein geeignetes Stiftungsratsmitglied zu finden. Ich kann hier jetzt nicht weit ausholen, aber stellvertretend für eine grössere Palette von Angeboten erwähne ich jetzt Plattform [StiftungsratsMandat.com](https://www.stiftungsratsmandat.com).

Dort kann man nachschauen, was angeboten wird an potentiellen Stiftungsratsmitgliedern und man kann schauen, ob da ein Match – also eine Übereinstimmung – herauskommt zwischen jemanden, der sich auf der Plattform präsentiert und dem Profil, welches ich erstellt habe für die Person, die ich suche. Und das angenehme ist ja, dass Mitglieder von unserem Dachverband proFonds die Plattform Stiftungsrats-Mandat.com kostenlos nutzen können.

SRI: Ich habe auch mitbekommen, dass Plattformen immer mehr genutzt werden. Das sieht man immer mehr online, dass Tätigkeiten dieser Art ausgeschrieben werden wie normale Stellen. Das machen schon viele Organisationen, sie inserieren Stellen und Mandate online. Auch da sind wir mitgegangen, es gibt ein Stellenportal bei proFonds auf unserer Website, das Sie konsultieren können oder uns Stelleninserate schicken zum Aufschalten, das würde uns natürlich freuen. Noch eine wichtige Frage, bei der ich glaube, dass es unsere Zuhörer und Zuhörerinnen interessieren würde und vor allem auch mich persönlich interessiert. Was ist denn Dir persönlich wichtig, wenn Du Dich entscheidest, ein Stiftungsratsmandat anzunehmen oder auch abzulehnen? Oder wenn es darum geht, dass Du in einem Gremium bist, bei der ein neues Mitglied aufgenommen werden soll. Was sind für Dich persönlich ausschlaggebende Kriterien, die Du da anwendest?

CDE: Für mich persönlich ist es sehr wichtig, ob mich der Zweck und Mission von dieser Stiftung, die mich anfragt, interessiert. Ist das ein Zweck, welcher auch mir am Herzen liegt, bei dem ich mich gern freiwillig und ehrenamtlich engagiere. Und dann kommt es natürlich auch zweitens darauf an, ob da der Stiftungsrat, der schon vorhanden ist, gut zusammengesetzt ist, ob eben die fachlichen Qualifikationen vorhanden sind und auch die erwähnten sozialen Kompetenzen. Ist es also ein Gremium, das gut und kooperativ zusammenarbeitet, sodass man sich wirklich sehr konstruktiv auf die bestmögliche Erfüllung des Stiftungszweck konzentrieren kann ohne, dass man sich ständig mit zwischenmenschlichen Problemen auseinandersetzen muss. Was auch natürlich wichtig ist, das kann ich auch jedem und jeder, der/die sich für einen Stiftungsrat interessiert, nur empfehlen, einen Blick in die Finanzen von der Stiftung zu werfen. Also am besten zwei oder drei Jahresberichte und Jahresrechnungen anfordern, diese mal anschauen und schauen, ob die Stiftung in finanzieller Hinsicht solide dasteht. Es gibt nicht mühsameres als wenn man in ein Gremium reinkommt und dann heisst es nachher, ja die Organisation pfeift finanziell aus dem letzten Loch und Du musst da jetzt mithelfen, wie wir das wieder gerade bügeln und wie wir dann zu Geld kommen. Also so Rettungsaktionen, diese sind sehr unangenehm, wenn man da unversehens hineingerate. Und das ist umgekehrt formuliert halt auch ein Problem, Stiftungen, die viel zu kämpfen haben mit finanziellem Problem oder Reputationsproblem, sonst Probleme haben mit der Aufsichtsbehörde et

cetera et cetera, die werden es sehr schwer haben ein geeignetes Stiftungsratsmitglied zu finden. Da werden viele sagen: "Bereinigt erst einmal eure Probleme und dann könnt ihr wieder anklopfen kommen."

SRI: Wie immer herzlichen Dank, Christoph, für Deine Ausführungen zum Erfolgsrezept "Zusammensetzung vom Stiftungsrat". Wir sind schon wieder am Ende der Folge 2 zum Thema "Stiftungsrat" und wie man den am besten zusammensetzt, auf was muss man achten sollet. Das ist eine grosse und wichtige Aufgabe vom bestehenden Gremium, sich da im normalen Fall auch selber zu ergänzen und entsprechend auch diese Wahlen zu treffen. Jedes Stiftungsratsmitglied ist also aufgerufen und aufgefordert, das sorgfältig zu machen, mit der nötigen Sorgfalt das angehen, aber auch *open-minded* zu sein und eben über den Tellerrand hinaus zu blicken. Also nicht jeder Jurist muss einen Juristen als Nachfolger suchen, das sage ich jetzt ein bisschen selbstkritisch und mit diesen Worten möchte ich verabschieden, meine Damen und Herren. Ich möchte mich ganz herzlich für die Aufmerksamkeit bedanken und auch Dir, Christoph, herzlichen Dank für Deine Zeit.

CDE: Bitte, sehr gern geschehen.

**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 daher kommen, 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.