

## **NPOdcast No 2.3: Der Stiftungsrat – Verhältnis zwischen Stiftungsrat und den anderen Organen der Stiftung**

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 stellvertretender Geschäftsführer von proFonds, **Dr. Christoph Degen**, Geschäftsführer von proFonds, zum Gespräch eingeladen. In der ersten Folge ging es um die Funktionen, Aufgaben und Pflichten des Stiftungsrats und in der zweiten um die Zusammensetzung eines breit abgestützten diversen Stiftungsrats.

Im dritten Teil richten wir den Fokus auf das Verhältnis zwischen dem Stiftungsrat und den anderen Organen der Stiftung, wie bspw. der Geschäftsstelle. Wie sieht eine erfolgreiche Zusammenarbeit aus? Was kann umgekehrt das Verhältnis zwischen Stiftungsrat und Geschäftsstelle belasten?

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: Grüezi wohl meine Damen und Herren. Herzlich willkommen zur 5. Folge von unserem NPOdcast, ein Podcast von proFonds – Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz. Mein Name ist Sebastian Rieger. Ich bin Advokat von Haus aus und bin in der Geschäftsstelle von proFonds tätig in der Abteilung Recht und Steuern. In der fünften Folge von unserem NPOdcast wollen wir uns wieder dem Stiftungsrat widmen und dieses Mal schauen wir uns die Funktion des Stiftungsrats innerhalb einer Stiftung an. Das heisst vor allem auch die Frage, wie verhältet sich ein erfolgreicher Stiftungsrat gegenüber den anderen Organen und was muss in diesem Verhältnis genau betrachtet werden. Und da freue ich mich, dass Christoph Degen wieder bei uns ist und meinen Fragen mit Rede und Antwort zur Hilfe steht. Ich begrüsse Dich

ganz herzliche, lieber Christoph, zu unserem Podcast zum dritten Mal in Folge. Also das ist jetzt Dein Hat trick ganz im Stil von Haaland. Herzlich willkommen.

CDE: Vielen Dank. Auch Dir einen schönen guten Tag, Sebastian, und allen Zuhörerinnen und Zuhörer auch.

SRI: Wir gehen auch gerade wieder *in medias res*, wir gehen gerade wieder in das Thema hinein. Der Stiftungsrat, wir haben es in unserer dritten Folge und ersten Teil von dem Triptychon schon angeschaut, nämlich die Funktion des Stiftungsrats. Er ist ja das oberste Leitungsorgan und da stellt sich immer die Frage, wie ist das Verhältnis vom Stiftungsrat zu den anderen Organen und vor allem dort mit dem Blick auf die Geschäftsstelle einzuordnen. Wie wird das Verhältnis zwischen dem Stiftungsrat und der Geschäftsstelle oder auch anderen Organen dargestellt? Was ist da zu beachten?

CDE: Die Stiftung hat ja zwei Pflichtorgane. Das ist die Verwaltung, wie das Gesetz das nennt. Meistens aber nennt sich die Verwaltung Stiftungsrat und auf der anderen Seite haben wir als Kontrollorgan die Revisionsstelle. Beide sind obligatorisch, aber die Stiftung kann natürlich auch weitere Organe vorsehen. Sie kann beispielsweise eine Geschäftsstelle einsetzen für die operative Führung und man kann aber auch Beiräte einsetzen als Beratungsgremien. Weiter kann man auch Gremien einsetzen, wie beispielsweise ein Anlageausschuss. Also die Gestaltungsfreiheit im Stiftungsrecht ist hier sehr gross. Wichtig ist einfach, dass sich jedes Organ immer den eigenen Kompetenzen, den eigenen Aufgaben, bewusst ist. Der Stiftungsrat führt die Stiftung. Er hat die strategische Oberleitung und wenn keine Geschäftsstelle eingesetzt ist, ist er auch für die Geschäftsführung zuständig. Die Revisionsstelle prüft die Jahresrechnung, das ist auch klar, das legt auch das Gesetz so fest und Beiräte beraten die anderen Stiftungsorgane vor allem im Zusammenhang mit dem Stiftungszweck und seiner Erfüllung. Wichtig ist also immer, dass jedes Organ weiss, wozu es zuständig ist und was seine Aufgaben sind und das Wichtigste ist, dass die Kompetenzordnung auch respektiert wird und kein Organ ins Gärtchen des anderen Organs reingreift. Das ist vor allem auch sehr wichtig, wenn beispielsweise ein operatives Führungsgremium eingesetzt wird, eine Geschäftsstelle, dann ist dort die Geschäftsführungskompetenz, die operative Kompetenz und nicht mehr beim Stiftungsrat. Dann muss er schauen, dass der Stiftungsrat sich auf die strategische Oberleitung begrenzt und nicht ins Operative eingreift.

SRI: Das führt mich gerade zur nächsten Frage. Du hast es gesagt, da hat jeder sein Gärtchen, sein Zuständigkeitsgebiet, wo er die Kompetenzen hat und die er auch wahrnehmen muss und auch soll, aber da immer in Abgrenzung zu dem Tätigkeitsfeld oder zum Gärtchen von dem anderen Organ. Was muss denn ein erfolgreicher Stiftungsrat beachten,

wenn es darum geht die Zusammenarbeit mit einem anderen Organ zu gestalten? Also wie grenze ich das Gärtchen genügend ab, dass ich einerseits nicht in dem Kompetenzbereich eines anderen eingreife, also nicht auf die Wiese – zum im Bild zu bleiben – eines andere trample. Gleichzeitig muss ich die Übersicht behalten und sehen und wissen, was läuft in meiner Stiftung als Stiftungsrat. Also wie gestalte ich die Zusammenarbeit, das Verhältnis am besten aus? Was macht ein erfolgreicher Stiftungsrat aus?

CDE: Ich glaube, da müssen wir vor allem das Verhältnis zwischen Stiftungsrat und Geschäftsleitung anschauen. Das Verhältnis zwischen Stiftungsrat und Revisionsstelle scheint mir weiter nicht problematisch. Die Aufgaben der Revisionsstelle sind gesetzlich so klar umrissen, dass es da kaum Probleme geben sollte. Da geht es lediglich darum, dass der Stiftungsrat überwacht, ob die Revisionsstelle ihren Job gut macht, ob sie zu einem vernünftigen Preis einen soliden Revisionsbericht liefert. Mehr ist in der Regel eigentlich nichts zu sagen. Aber eben das Verhältnis zwischen dem strategischen Leitungsorgan Stiftungsrat und dem operativen Leitungsorgan Geschäftsstelle, das ist nicht unbedingt frei von Spannungen und hier kann einfach nur nochmals betonen, es ist ganz wichtig, dass beide Organe wissen, wozu sie zuständig sind und der Stiftungsrat hat die Oberverantwortung für alles. Das heisst aber nicht, dass er sich auf Schritt und Tritt ins operative Geschäft einmischen darf, sondern das ist dann die Domäne von der Geschäftsleitung oder von der Geschäftsstelle. Allerdings natürlich, weil ja alles unter der Oberverantwortung vom Stiftungsrat läuft, muss der auch seine Verantwortung wahrnehmen können. Das bedingt, dass die Geschäftsstelle auch regelmässig dem Stiftungsrat berichtet, was auf der operativen Ebene läuft. Man muss also mit anderen Worten eine Berichtserstattungs-, ein Reporting-System einführen, bei der eben der Informations-, der Wissensaustausch stattfindet zwischen Stiftungsrat und Geschäftsstelle, damit auch gestützt auf die Informationen, welche vom operativen Organ kommen, der Stiftungsrat strategische Weichenstellungen vornehmen kann. Und selbstverständlich, wenn der Stiftungsrat den Eindruck hat, es laufe nicht gut, es laufe sogar schief, dann muss er auch hier korrigierend eingreifen und das Gespräch mit der Geschäftsstelle suchen. Und das ist ein ganz wichtiger Punkt. Beide Gremien, beide Organe, müssen im Dialog miteinander sein und wenn es Probleme gibt, dann muss man diese auf einer fachliche und einer menschlichen Ebene ausdiskutieren. Es ist sehr problematisch, wenn da Konflikte entstehen zwischen den beiden wichtigen Organen über die Führung der Stiftung und wenn das nicht auf einer sachlichen und menschlichen Ebene gut angegangen und ausdiskutiert wird. Also die Kooperation ist das A und O. Die Kooperation zwischen Stiftungsrat und Geschäftsleitung.

SRI: Wir haben es in der Folge 4 davon gehabt, das Erfolgsrezept von der Zusammensetzung und Du hast dort ganz zurecht gesagt, dass es einerseits die fachlichen Kompetenzen sind und auf der anderen Seite die sozialen Kompetenzen, die eine ganz wichtige Rolle spielen. Hier sind wir jetzt auch wieder in einem Gebiet, bei der es innerhalb einer Stiftung Dialoge zwischen dem Stiftungsrat und der Geschäftsstelle braucht. Der Austausch muss stattfinden. Würdest Du jetzt aufgrund Deiner Erfahrungen in beiden Gremien empfehlen, dass der Stiftungsrat bei der Auswahl der Mitglieder der Geschäftsstelle oder zu mindestens von der Geschäftsleitung involviert ist? Ist es sogar etwas, bei dem Du findest, das soll der Stiftungsrat selber machen? Soll der Stiftungsrat die Geschäftsleitung wählen oder aussuchen und danach anstellen oder ist das etwas, bei dem man sagt, es sei wichtig, dass die Geschäftsstelle in sich funktionieren muss, darum sollte man die Kompetenz der Geschäftsstelle selbst überlassen, wer und wie sie die Leute auswählen.

CDE: Es gibt da verschiedene Modelle und ich kann das sagen aus der Erfahrung als Stiftungsratsmitglied, als Geschäftsleitungsmitglied oder Geschäftsführer von Stiftungen aber vor allem auch in meiner Funktion als Anwalt und Berater von Stiftungen, Stifterinnen und Stifter. Die einen wollen festgelegt haben, dass der Stiftungsrat die ganze Geschäftsstelle bestimmt. Also nicht nur den Geschäftsführer oder die Geschäftsführerin, sondern auch alle anderen Mitglieder der Geschäftsleitung. Es gibt andere Stiftungen, die wollen, dass einfach die Leitung von der Geschäftsstelle vom Stiftungsrat bestimmt wird und ich glaube, da dran führt kein Weg vorbei. Es liegt in der Verantwortung vom Stiftungsrat, dass er die Leitung von der Geschäftsstelle bestimmt. Ich neige dem Modell zu, sodass dann nachher der Geschäftsführer die Möglichkeit hat, die weiteren Personen beizuziehen. Was ich sicher nicht gut finden würde, wenn ein Stiftungsrat auch unterhalb von der Ebene der Geschäftsleitung das Personal der Geschäftsstelle bestimmt. Das wäre dann ein zu starker Eingriff in den operativen Bereich.

SRI: Kurze letzte Frage. Wir wagen den Perspektivenwechsel vom Stiftungsrat auf die Geschäftsstelle. Du hast es erwähnt, dass Du auch Geschäftsführer von verschiedenen Stiftungen bist. Was ist denn Dir als Geschäftsführer wichtig? Wann funktioniert die Zusammenarbeit mit einem Stiftungsrat gut, wenn der Stiftungsrat bspw. dieses oder jenes macht und wo ist das Verhältnis belastet, wenn der Stiftungsrat gewisse Sachen macht, die über den Kompetenzen hinausgeht? Also was sind Deine Erfahrungen als Geschäftsführer?

CDE: Sehr wertvoll ist es, wenn der Stiftungsrat auf sehr guter Art und Weise seinen Job erfüllt, nämlich die strategische Oberleitung für die Stiftung macht und strategisch wertvolle Inputs gibt, die sich eben

auch übertragen auf die Umsetzung des Stiftungszwecks durch die Geschäftsstelle. Diesen kooperativen Dialog über strategische Weichenstellungen finde ich sehr sehr wertvoll und wichtig. Dann aber auch sicher sinnvolle und gute Inputs in Bezug auf ganz wesentlichen Aspekt von der operativen Führung und wenn dann eben ein reger Austausch über die Punkte stattfindet im Sinn von einem Dialog auf Augenhöhe, ohne, dass quasi Befehle von oben kommen, aber auch ohne dass von unten ständig muss gesagt werden, was die oben auf der strategischen Ebene entscheiden sollen. Also jedes Gremium macht innerhalb vom eigenen Zuständigkeitsbereich einen optimalen Job und redet darüber mit dem jeweils anderen Organ im Sinn von dem konstruktiven fachlichen und menschlichen Dialog.

SRI: Das ist unser Stichwort, Dialog und das miteinander reden. Ich danke Dir ganz herzlich, Christoph, für den Dialog und dass wir miteinander reden konnten. Das ist auch wichtig bei uns hier in der Geschäftsstelle von proFonds, dass wir uns austauschen können und darum hat es mich sehr gefreut, dass Du beim NPO-Podcast teilgenommen hast in den Folge 3, 4 und 5 zum Thema Stiftungsrat. Jetzt wünsch ich Dir einen ganz schönen Rest und herzlichen Dank nochmal.

CDE: Dankeschön auch Dir, Sebastian, für die spannende anregende Fragen und das gute Gespräch. Auch Dir weiterhin alles Gute.

**Mit dem NPOodcast 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 NPOodcast 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.