

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/05

Purtschert, Robert/von Schnurbein, Georg

Neue Herausforderungen für Förderstiftungen

Verbands-Management, 31. Jahrgang, Ausgabe 3 (2005), S. 20-31.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Beat Hunziker/Guido Kaufmann
Layout: Beat Hunziker/Maxomedia, Bern
Fotomaterial: Peter Leuenberger, Bern
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Stiftungsmanagement

Neue Herausforderungen für Förderstiftungen

Robert Purtschert/Georg von Schnurbein

Förderstiftungen verfügen über ein besonderes Privileg: Sie dürfen Gelder vergeben und sind dabei v. a. sich selbst verantwortlich. Um diesen Vorteil aber auch effektiv einzusetzen, braucht es geeignete Strukturen in der Stiftung. Der Stiftungsrat ist das wichtigste Gremium einer Stiftung und bedarf deshalb einer klaren Aufgabendefinition und einer effizienten Struktur. Hierzu werden in diesem Beitrag fünf kritische Punkte aufgegriffen, die auf dem Weg zu einem professionellen Stiftungsmanagement gelöst werden müssen.

Hintergrund und Zielsetzung

Das Stiftungswesen erlebt seit gut zehn Jahren eine internationale Renaissance. In der Schweiz lässt sich das mit einigen Fakten belegen: Seit 1995 hat sich die Anzahl der unter eidgenössischer Aufsicht stehenden Stiftungen von 1'347 auf 2'531 fast verdoppelt (vgl. Abbildung 1) und das ausgewiesene Stif-

tungskapital für diese Stiftungen beträgt ca. 22 Mrd. CHF. Insgesamt gibt es in der Schweiz rund 10.000 gemeinnützige Stiftungen mit etwa 40 Mrd. CHF Stiftungsvermögen und die Tendenz ist weiter zunehmend.¹ Auch in anderen Ländern Europas wächst der Stiftungssektor unübersehbar.²

Gründe für den Stiftungsboom

Diese Entwicklung wird durch mehrere Faktoren begünstigt: Erstens hat die Krise des europäischen Wohlfahrtssystems zu einer (Wieder-)Entdeckung des bürgerschaftlichen Engagements als mögliche Lösungsalternative geführt. Die Gesetzgeber versuchen daher, Stiftungsgründungen attraktiver zu gestalten und zu fördern, was die jüngsten Gesetzesänderungen in Deutschland, Italien, Österreich und in der Schweiz zeigen.³ Gross angelegte internationale Forschungsprojekte⁴ zeigen Lösungsansätze auf, wie die Stiftungen stärker in das sozialstaatliche Gefüge eingebunden werden können, bzw. über wel-

che Ressourcen die Stiftungen überhaupt verfügen. Das Klischee der reich alimentierten Stiftung mit unendlichen Vermögenswerten hat Begehrlichkeiten und Erwartungen geschaffen, welche die Möglichkeiten der Stiftungen bei weitem übersteigen.⁵ Auf der anderen Seite muss man auch festhalten, dass die Stiftungen ihr Potenzial längst nicht vollständig ausschöpfen.

Als zweiter Faktor führt die Erbschaftswelle der Nachkriegsgeneration in den Nachbarländern zu grossen Vermögensverschiebungen, wovon auch der Stiftungssektor profitiert. In Deutschland wird in den nächsten Jahren rund 1/3 der privaten Vermögenswerte (9 Billionen EUR) auf die nächste Generation vererbt werden.⁶ Es ist anzunehmen, dass von dieser Vermögensumschichtung ein Teil in Stiftungen in der Schweiz fliessen wird.⁷ In der Schweiz selbst werden gemäss Schätzungen 900 Mrd. CHF an die nächste Generation vererbt werden.⁸ Als eine Reaktion auf diese Entwicklung kann man die Schaffung von so genannten Sammelstiftungen nennen, z. B. die Accentus Foundation (CS Group) oder die Optimus Foundation (UBS AG). Diese Stiftungen kumulieren ihr Vermögen durch Legate und Sub-/Zustiftungen, wodurch es auch Personen mit geringen Vermögen ermöglicht wird, einen gemeinnützigen Zweck zu unterstützen.⁹

Drittens wird auch von Unternehmen ein stärkeres soziales Engagement erwartet. Unter den Schlagwörtern Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility werden unterschiedlichste Ansätze diskutiert. Generell versteht man darunter alle Aktivitäten, «mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen.»¹⁰ Häufig gehört zu dieser unternehmerischen Gemeinwohl-Orientierung auch die Gründung einer (oder mehrerer) Stiftung(en). Im Vordergrund dieses Engagements steht nicht ein reiner Altruismus, sondern vielmehr ein wechselseitiger Gewinn (Win-Win-Situation). Porter/Kramer betonen, dass der gesellschaftliche Gewinn einer Unternehmensstiftung steigt, je näher das Aufgabengebiet der Stiftung mit dem Kerngeschäft der Unternehmung verbunden ist.¹¹ Im Gegensatz zu Sponsoring oder Mäzenatentum des Unternehmens stellt eine Unternehmens-

stiftung eine unabhängige Rechtsperson dar, auf die das Unternehmen de jure keinen Einfluss mehr nehmen kann.¹²

Viertens treten die Stiftungen selbst verstärkt an die Öffentlichkeit und präsentieren eigene Projektergebnisse oder unterstützen öffentlichkeitswirksame Aktionen. Einige Stiftungen, wie beispielsweise die Bertelsmann Stiftung in Deutschland oder die Jacobs Foundation in der Schweiz, haben dadurch einen hohen Bekanntheitsgrad erlangt.

Erfolg schafft Kritiker

Die zunehmende Popularität der Stiftungen steigert nicht nur die Erwartungen, sondern weckt auch ein kritisches Interesse an den Organisationen selbst. Besonders die Vorstellung, dass ein Gremium, das keiner demokratischen Legitimität oder Kontrolle unterliegt, über grosse Mittelvergaben zum Wohl der Gesellschaft entscheidet, ruft immer wieder Kritik und Skepsis hervor. Diese Tendenzen versuchen Stiftungen zunehmend auch aktiv zu begrenzen. In diesem Jahr sind mit dem «Swiss Foundation Code» und dem «Swiss NPO-Code» gleich zwei Governance-Richtlinien-Kataloge in der Vernehmlassung gewesen, die sich u. a. mit der Gestaltung, Struktur und Tätigkeit von Vorständen und Stiftungsräten befassen. Vor allem die Corporate Governance-Debatte bei den gewinnorientierten Unternehmen führte auch bei den Nonprofit-Organisationen (NPO) zu Überlegungen nach Aufsicht und Ausgleich (checks and balances) zwischen den Führungsorganen einer NPO.

Während man jedoch bei Verbänden und Vereinen auf eine umfangreiche Management- und Führungsliteratur zurückgreifen kann,¹³ beschränken sich die Ausführungen zum Stiftungsrat auf rechtliche Argumente.¹⁴ Erst in jüngerer Zeit werden die Besonderheiten des Stiftungsrates auch in der Management-Literatur berücksichtigt und deren Auswirkungen untersucht,¹⁵ wobei sich wesentliche Elemente des allgemeinen NPO-Managements auch fruchtbar auf Stiftungen übertragen lassen.

Auch eine Stiftung ist ein umfeldabhängiges System mit vielen Austauschbeziehungen, weshalb die angesprochenen gesellschaftlichen Veränderungen

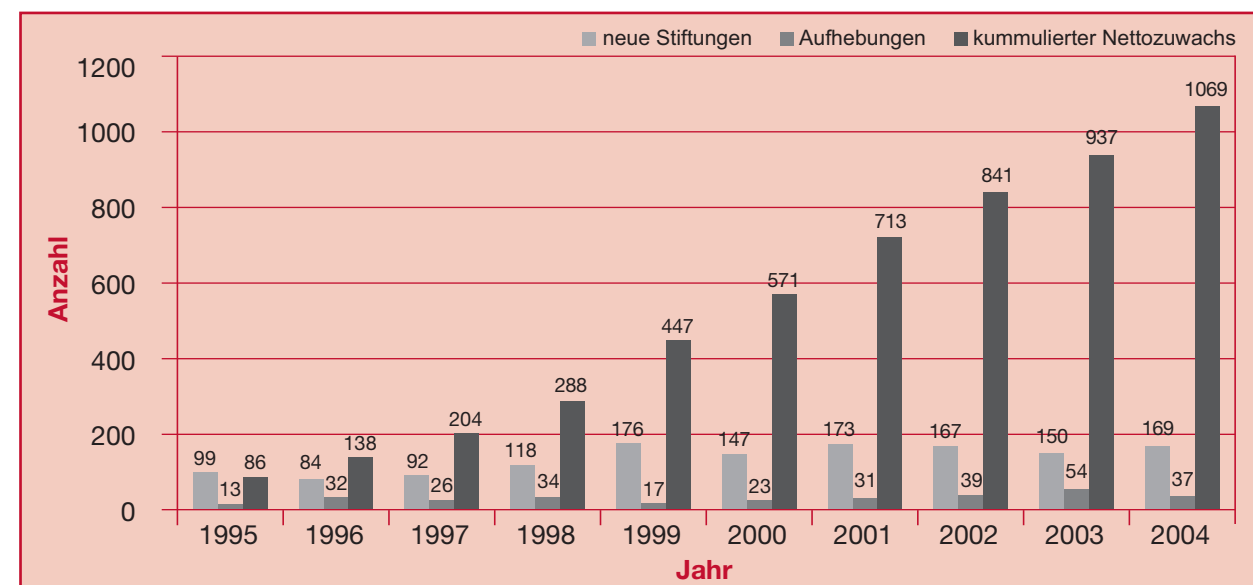


Abbildung 1: Zuwachs bei Stiftungen unter eidg. Aufsicht (Quelle: Eigene Darstellung mit Zahlen des EDI)

nicht wirkungslos bleiben.¹⁶ Im Folgenden sollen fünf Hypothesen zur zukünftigen Gestaltung der Tätigkeit und Struktur des Stiftungsrates aufgestellt und begründet werden.

These 1: Die Tätigkeit des Stiftungsrats als Balanceakt zwischen strategischer und operativer Verantwortung

Generell lässt sich Management in NPO grob in strategisches und operatives Management unterteilen. Unter strategischem Management versteht man die Gestaltung der normativ-strategischen Führungsinstrumente wie Leitbilder und Konzepte.¹⁷ Übertragen auf Stiftungen geht es dabei vor allem um die Interpretation des Stiftungszweckes in Förderziele, -strategien und -richtlinien sowie die leistungs- und ressourcenbezogenen Konzepte und Strategien (Vermögensverwaltung, Marketingkonzept).¹⁸ Diesen Führungsinstrumenten untergeordnet folgt das operative bzw. dispositive Management, welches für die Umsetzung und Ausgestaltung der strategischen Vorgaben verantwortlich ist.

Der Stiftungsrat ist das einzige Organ, das obligatorisch in jeder Stiftung vorgesehen ist. Daher ist der Stiftungsrat zunächst einmal beides: strategisches und operatives (ausführendes) Gremium der Stiftung. Existiert aber – wie bei den meisten grösseren Stiftungen üblich – eine bezahlte, hauptamtliche Geschäftsführung, dann sollte sich der Stiftungsrat v. a. auf strategische Belange (Förderrichtlinien, Grundsatzentscheide und Aufsicht der Geschäftsführung) zurückziehen. Während in anderen NPO wie Vereinen oder Genossenschaften die Trennung zwischen strategischem und operativem Management weitestgehend homogen mit der Trennung zwischen Ehrenamt und Hauptamt verläuft,¹⁹ ist bei Stiftungen gerade im wichtigsten Aktionsfeld eine operative Einflussnahme des (ehrenamtlichen) Stiftungsrats unumgänglich: Die endgültige Entscheidung über Förderaufträge, Projekte und die Verwendung des Stiftungsvermögens liegt beim Stiftungsrat, der für die Handlungen der Stiftung persönlich haftet.²⁰

Completed Staffwork verhindern

Bei einer grossen Anzahl von Gesuchen ist es unmöglich und auch nicht sinnvoll, dass jedes Gesuch

durch den Stiftungsrat evaluiert wird, ohne aus dem Ehrenamt eine aufwändige Teilzeitbeschäftigung zu machen. Eine mögliche Lösung ist eine Vorauswahl, die durch die Geschäftsführung im Sinne einer Stabsfunktion mit klaren Vorgaben des Stiftungsrats durchgeführt wird. Dadurch wird die Geschäftsführung natürlich zu einem «gate keeper», der einen starken Einfluss auf die Förderpolitik ausüben kann, was sich durchaus positiv im Hinblick auf eine konsequente Umsetzung auswirken kann. Um aber einem unerwünschten Mass an Completed Staffwork – d. h. der Stiftungsrat wird zum «Absegnungs-Gremium» degradiert – vorzubauen, sollte der Stiftungsrat besonders in diesem Punkt seine Aufsichtsfunktion nicht vernachlässigen.²¹

Durch die enge Zusammenarbeit zwischen Stiftungsrat und Geschäftsführung bei den Förderentscheidungen besteht bei Stiftungen noch viel mehr als bei anderen NPO die Gefahr, dass der ehrenamtliche Stiftungsrat zu operativ agiert und viel Zeit der Sitzungen für Förderentscheide verwendet wird, worüber strategische Überlegungen zu kurz geraten.²²

Um den Stiftungsrat zeitlich nicht zu sehr zu belasten, empfiehlt es sich, den Förderprozess so weit wie möglich zu formalisieren und standardisierte Bewertungsbögen für die einzelnen Projekte zu verwenden. Dadurch wird Zeit gespart und die Vergleichbarkeit der einzelnen Projekte erleichtert. Gleichzeitig ist es sinnvoll, dem Geschäftsführer einen eigenen finanziellen Entscheidungsfreiraum zu geben, in dessen Rahmen er Projekte ohne die zusätzliche Zustimmung des Stiftungsrates genehmigen kann. Grundsätzlich sind solche Bestimmungen in einem Förderkonzept zusammenzufassen, das sich aus der Förderpolitik ableitet und die Aufgabentrennung zwischen Geschäftsführung und Stiftungsrat mit präzisen Kompetenzregelungen bestimmt.

Andererseits bietet die Beteiligung des Stiftungsrates an operativen Projekten den Vorteil, dass der Stiftungsrat ein intimeres Bild der Stiftungstätigkeit gewinnen kann.²³

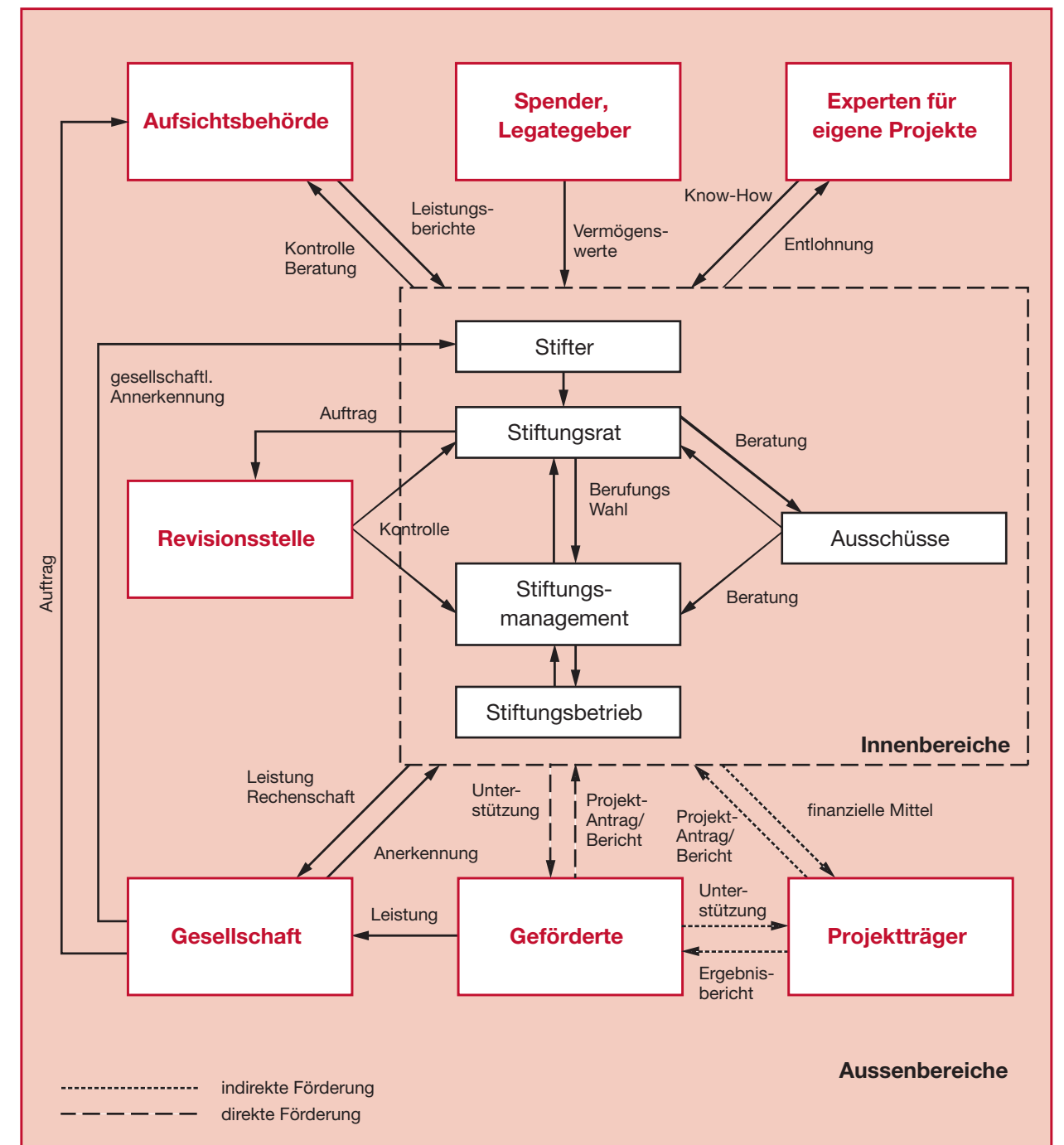


Abbildung 2: Austauschprozesse im Stiftungswesen (Quelle: Eigene Darstellung)

These 2: Der Stiftungsrat als Ehrenamt gerät in Bedrängnis

Die meisten Stiftungen haben einen sehr geringen Verwaltungsaufwand und etwa 90% kommen ohne hauptamtliche Mitarbeitende aus. Daraus lässt sich schliessen, dass in Stiftungen zum grössten Teil ehrenamtlich gearbeitet wird. Jedoch handeln Stiftun-

gen nicht völlig losgelöst von externen Einflüssen. Vielmehr sind sie in ein komplexes System von Austauschprozessen eingebunden, das in Abbildung 2 schematisch dargestellt ist. Diese Austauschpartner und ihre Interessen gilt es bei Überlegungen zur Organisation und Arbeitsweise des Stiftungsrats zu beachten.



Stiftungen fördern ehrenamtliches und bürgerschaftliches Engagement²⁴ sowohl in den eigenen Strukturen (z. B. Auswahlausschüsse, Experten-Berurteilungen, Jury-Mitglieder bei Preisverleihungen, Durchführung von eigenen Projekten), aber auch in anderen NPO (durch die Finanzierung von Projekten oder Institutionen).

Aber gerade im Zentrum der Stiftung, im Stiftungsrat, wird das Ehrenamt zunehmend als Belastung empfunden. Klagen über mangelnde Kandidatinnen und Kandidaten, zu hohes Zeitpensum oder geringe Gegenleistung sind aber nicht nur bei Stiftungen, sondern auch in vielen anderen NPO zu hören. Als ein möglicher Ausweg werden finanzielle Entschädigungsleistungen für Stiftungsräte erwogen und teilweise eingeführt, um dadurch den Anreiz für die Amtsübernahme zu erhöhen.²⁷

Um Missverständnissen vorzubeugen, sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass unter Entschädigungszahlungen nicht die meistens übliche Zahlung eines Auslagenersatzes oder einer Aufwandsentschädigung (bzw. Sitzungsgelder) zu verstehen ist.²⁸ Vielmehr wird darunter die Auszahlung eines Quasi-Salärs verstanden, der pauschal oder leistungsbezogen entrichtet wird. Diese Entwicklung birgt jedoch einige grundsätzliche Gefahren:

1. Die Ehrenamtlichkeit ist eines der wichtigsten Merkmale von NPO.²⁹

Durch sie wird eine deutliche Abgrenzung zu gewinnorientierten Organisationen geschaffen, in denen nicht nur die Unternehmung selbst, sondern auch der einzelne Mitarbeiter seinen Profit zu maximieren versucht. Die Freiheit der Korporation (als «Rechtspersönlichkeit») repräsentiert der Ehrenamtliche (als «natürliche Person») über Aufgaben und Verantwortungen, die aus anderen als selbstbezogenen Verdienst- und Vermögensinteressen wahrgenommen werden.³⁰ Durch die Verwässerung dieses Grundsatzes wird die Glaubwürdigkeit der Organisation gefährdet.

2. Extrinsische und intrinsische Motivation stehen in einer Wechselbeziehung.³¹

Zwar kann es sein, dass die intrinsische Motivation durch materielle Belohnung verstärkt wird («Disziplinierungseffekt»³²). Viel eher wird jedoch der Effekt eintreten, dass «der materielle Anreiz die ursprüngliche, ausschliesslich an der Arbeit selber orientierte Motivation übersteigt.»³³ In der Folge wird die eigentliche ideelle Zielsetzung von einer materiellen Zielsetzung substituiert und schliesslich die Aktivität von der Entschädigung abhängig gemacht. Aus der materiellen Leistung, die ursprünglich als

Belohnung für die ehrenamtliche Tätigkeit eingeführt wurde, ist letztendlich eine Voraussetzung dafür geworden.³⁴ Dadurch könnte sich v. a. für kleinere Stiftungen die Suche nach Kandidaten erheblich erschweren und die Kosten für den Stiftungsrat würden generell deutlich steigen.³⁵

3. Entschädigungszahlungen unterlaufen die Unabhängigkeit des Stiftungsrates.

Wenn die materielle Leistung ein Entscheidungskriterium für die Übernahme des Amtes als Stiftungsrat wird, dann besteht die Gefahr, dass sie auch das Verhalten im Gremium beeinflusst. Für eine transparente und glaubwürdige Arbeit des Stiftungsrates ist die Unabhängigkeit der Mitglieder jedoch ein entscheidendes Kriterium. Nicht umsonst fordert der «Swiss Foundation Code» (Art. 11) den Ausstand eines Stiftungsratsmitglieds, falls es persönlich von einem Entscheid betroffen ist und Interessenskonflikte bestehen. Genauso sind Geschäfte der Stiftung mit Mitgliedern des Stiftungsrates zu gleichen Be-

dingungen abzuschliessen wie mit Dritten und sollten nicht grundsätzlich Vorrang haben. Nur wenn ein Stiftungsrat nicht auf das Geld der Stiftung angewiesen ist, wird er unvoreingenommen entscheiden können.

4. Ungerechtfertigte Honorare können eine Stiftung als nicht uneigennützig qualifizieren.³⁶

In diesem Fall würde der Stiftung die Steuerbefreiung nicht zuerkannt, für die folgende zwei Voraussetzungen gelten: Zum einen muss die Stiftung die Verfolgung von Allgemeininteressen nachweisen und zum anderen muss sie uneigennützig (altruistisch) handeln.

Besonders wegen des letzten Grundes sollten mögliche Entschädigungszahlungen stets vom geleisteten Arbeitsaufwand abgeleitet, jedoch nicht zu einem «marktmässigen» Lohn werden. Grundsätzlich bleibt es aber begrüssenswert, wenn der Stiftungsrat auch in Zukunft ein Ehrenamt bleibt. Voraussetzung dafür ist die attraktive Gestaltung des Ehrenamtes,

« Unsere Ringbücher sind alle frisiert.
Eine raffinierte Massnahme,
die uns überall im besten Licht
erscheinen lässt. »

Hans Fischer sen.

Durchgestylt im besten Licht steht man
zum Beispiel auch hier: Batigroup AG, Crédit Suisse,
Helvetia Patria Versicherungen, Sihl + Eika Papier AG,
Swisscom AG und viele andere.

Individualisierte Ringbücher.
Ein Teil Ihrer Corporate Identity.

Biella

Biella-Neher AG • Biella Individual
Erlenstrasse 44 • CH-2555 Brugg
Tel. 032 366 33 33 • Fax 032 366 32 10
E-Mail individual@biella.ch • www.biella.ch

indem es dem Träger bestimmte Eigenschaften und Erlebnisinhalte als Anreize bietet. «Als Anreize wirken vor allem jene Aspekte des Amts, welche den InhaberInnen die Befriedigung bestimmter (für sie wichtiger) Bedürfnisse versprechen oder anbieten.»³⁷ Unter solchen (immateriellen) Anreizen versteht man:³⁸

- ♦ Kollegialität bis hin zur Freundschaft;
- ♦ Prestige und Ansehen;
- ♦ Macht und Einfluss;
- ♦ Lernchancen: Die im Amt erworbenen Kenntnisse, Erfahrungen und Beziehungen lassen sich in anderen Tätigkeitsbereichen verwerten;
- ♦ Möglichkeit zur «Selbstverwirklichung».³⁹

Zusätzliche materielle Anreize sollten nur im begrenzten Rahmen und dann vor allem als nicht-monetäre Leistungen wie Weiterbildung, Bahn-Abonnemente, Verpflegung oder andere Spesen gewährt werden.

These 3: Entschädigungszahlungen steigern die Forderung nach externen Kontrollen

Sollte sich These 2 bewahrheiten und deswegen immer mehr Stiftungsräte mit Entschädigungszahlungen für ihre Leistungen «entlohnt» werden, dann zieht dies weitere Konsequenzen nach sich.

Im Gegensatz zu anderen NPO, wie Verbänden oder Genossenschaften, existieren bei Stiftungen keine weiteren Kontrollmechanismen, sofern sie nicht vom Stifter in der Stiftungsurkunde ausdrücklich vorgesehen worden sind.⁴⁰ Es gibt keine Mitglieder oder Eigentümer, die durch Wahlen oder andere Partizipationsinstrumente den Stiftungsrat kontrollieren können.⁴¹

Durch die Entschädigungsleistungen wird der Stiftungsrat näher an die Organisation gebunden und bleibt nicht mehr länger unabhängig von den eigenen Entscheidungen.

Auch wenn niemand einen rechtlichen Anspruch an das Stiftungsvermögen stellen kann, so gibt es doch einen moralischen Anspruch der Gesellschaft, da das Stiftungsvermögen teilweise aus Steuergeldern finanziert worden ist, bzw. durch die Gemeinnützigkeit des Kapitals dem Staat Steuern verloren gehen.⁴²

Aus diesem Anspruch heraus formuliert sich auch die Verpflichtung zur zeitnahen Ertragsverwendung (z. B. in Deutschland) oder zu einer Mindestausschüttung (z. B. 6 % in den USA).⁴³

Sollte in der Gesellschaft der Eindruck entstehen, dass sich die Stiftungsräte über die Masse selbst entschädigen, werden rasch Forderungen nach zusätzlichen externen Kontrollen aufkommen. Ein erster Ausdruck dieses latenten Misstrauens ist die im revidierten Stiftungsrecht neu eingeführte Revisionspflicht, die jede Stiftung verpflichtet, eine externe Revision durchführen zu lassen. Für die meisten Stiftungen – besonders für die grösseren – bedeutet diese Gesetzesänderung nicht mehr als eine rechtliche Anpassung an die bestehende Praxis, doch der Vorgang zeigt, dass der Staat einer reinen Selbstüberwachung und Selbstverpflichtung der Stiftungen nicht (mehr) vertraut.

These 4: Die erhöhte Wahrnehmung in der Öffentlichkeit steigert die Anzahl der potenziellen Stiftungsräte

Die Motivationssteigerung durch erhöhte Entschädigungszahlungen sollte also nicht die erste Wahl sein, um neue Stiftungsratsmitglieder zu rekrutieren. Eine weitere Lösung ergibt sich aus der Entwicklung des Stiftungssektors in den letzten Jahren, die die Stiftungen auch stärker ins Blickfeld der Öffentlichkeit gerückt hat. Stiftungen werden aber nicht nur als potente Geldgeber für karitative und kulturelle Projekte oder als Notanker für den strauchelnden Sozialstaat gesehen. Die erhöhte Wahrnehmung weckt auch das Interesse an einer Mitarbeit in Stiftungen. In einer englischen Umfrage gaben 67 % von 6'000 befragten MBA-Absolventen an, gerne einmal als Stiftungsrat tätig zu sein, 42 % davon würden sich auch ohne Entschädigungszahlungen engagieren.⁴⁴ Nach wie vor ist mit dem Amt eines Stiftungsrates ein hohes Prestige verbunden, das gesellschaftliche Anerkennung und Einfluss verspricht. Aus Sicht der Stiftungen hat dies zur Folge, dass valable Kandidatinnen und Kandidaten gefunden werden können, die über das entsprechende fachliche oder wirtschaftliche Know-how oder den entsprechenden gesellschaftlichen Status verfügen, der für das Amt als notwendig erachtet wird.⁴⁵ Deshalb braucht es Or-



ganisations- und Kommunikationsformen, die eine effektive Rekrutierung, Qualifizierung und Motivierung von aktiven, kreativen und engagierten Ehrenamtlichen ermöglichen.⁴⁶ Dazu müssen zunächst intern entsprechende Anforderungs- und Auswahlkriterien aufgestellt und nach aussen kommuniziert werden, damit interessierte Kandidatinnen und Kandidaten ihre zukünftigen Aufgaben und den notwendigen Zeitaufwand vorab einschätzen können. Weitere wichtige Kriterien in zu formulierenden Stellenbeschreibungen sind Amtsperiode, Verantwortung, Vorstandsstrukturen und evtl. auch Weiterbildungsmöglichkeiten.⁴⁷

Ein Markt für potenzielle Stiftungsräte

Den Stiftungen fällt die Aufgabe zu, einen «Markt» für potenzielle Stiftungsräte zu schaffen. Bei der Suche nach Ehrenamtlichen wird heute meistens auf Mund-zu-Mund-Propaganda und persönliche Kontakte gesetzt. Dabei stehen auch «klassische» Instrumente wie öffentliche Ausschreibung oder Stelleninserate zur Verfügung. Diese Ausweitung der Suche erleichtert nicht nur die Auswahl von passenden Kandidatinnen und Kandidaten, sondern kann auch die Funktionsfähigkeit der Stiftung verbessern, v. a.

wenn es darum geht, die «erste Generation» von Stiftungsräten zu ersetzen.⁴⁸

These 5: Die Probleme des Sozialstaates erhöhen den Druck auf die Stiftungen, ihren Beitrag zum Gemeinwohl offen darzulegen.

Die veränderten Bedingungen im staatlichen Sozialwesen, v. a. die zunehmenden Leistungs- und Mittelkürzungen haben aber auch direkte Folgen auf das Stiftungsmanagement.

Eine klassische Stiftung muss ihrem Stiftungszweck entsprechend dem Gemeinwohl dienen. Bisher ist dies häufig unter Ausschluss der Öffentlichkeit und weitestgehend unbeachtet geschehen. In mitunter paternalistischer Attitüde entschieden die Stiftungsräte über die Mittelvergabe. Über Auswahlverfahren oder Erfolgskontrolle waren sie häufig niemandem Rechenschaft schuldig. Doch auch hier muss ein Umdenken im Sinne einer aktiven Anpassung stattfinden.

Wie bereits erwähnt, wird selbst von gewinnorientierten Unternehmen ein gewisses Mass an sozialem Engagement und Gemeinwohlgesinnung erwartet. Die Unternehmen reagieren darauf mit ausführlichen Sozial- und Umwelt-Kapiteln in ihren Jahresberichten.⁴⁹

Überträgt man diese gesellschaftliche Erwartungshaltung auf die Situation der Stiftungen, so kann dies nur bedeuten, dass die Stiftungen transparent und aktiv ihre Leistungen präsentieren müssen. Besonders bei Stiftungen, die nicht nur von einem Stifter alimentiert sind, besteht ein besonderer Bedarf an öffentlicher Transparenz, um weitere Stiftungsgelder zu gewinnen.⁵⁰

Aufgrund der Angst vor der Überflutung mit Gesuchen verhindern viele Stiftungen bewusst ein öffentliches Auftreten.⁵¹ Auf der anderen Seite kann aber eine klare Positionierung auch die Bearbeitung der Gesuche vereinfachen. Wenn vorab die Auswahlkriterien und Förderschwerpunkte bekannt gemacht werden, können sich Gesuchsteller besser daran orientieren und selbst überprüfen, ob sie in das Förderraster der Stiftung passen. Genauso kann die Stiftung mit Verweis auf die Förderkriterien relativ einfach nicht geeignete Gesuche abweisen. Übersteigen die den Förderrichtlinien entsprechenden Gesuche die zu vergebenden Finanzmittel, dann liegt es im Ermessen des Stiftungsrates, ob er sich auf einige wenige Projekte beschränken oder mehrere Projekte mit Teilförderungen unterstützen will.

Ausblick

Die Handlungsfähigkeit und Wirksamkeit einer Stiftung wird meist schon vor ihrer eigentlichen Entstehung bei der Gestaltung der Stiftungsurkunde festgelegt. Neben einem eindeutigen und klar formulierten Stiftungszweck ist vor allem auch eine gewissenhafte Festlegung der Organisationsstrukturen von Bedeutung. Im Vergleich zu anderen ehrenamtlichen Organen in Vereinen oder Genossenschaften verfügt der Stiftungsrat über eine fast uneingeschränkte Machtfülle, die einerseits eine flexible und effiziente Arbeitsweise ermöglicht, andererseits aber auch die Gefahr von Interessenskonflikten und Intransparenz in sich birgt. Bisher haben die Stiftungen von einer weitgehenden Freiheit von staatlichen und gesellschaftlichen Einflüssen profitieren können. In Zukunft jedoch müssen sich die Stiftungen verstärkt nach aussen öffnen, um sowohl die eigene Handlungsfähigkeit (Besetzung von Ehrenämtern, Zusammenarbeit mit Experten und anderen Nonprofit-Organisationen) als auch die Glaubwürdigkeit

nach aussen (Mittelverwendung, Förderrichtlinien) zu bewahren.

Der neu eingeführte «Swiss Foundation Code» sowie zahlreiche wissenschaftliche Projekte zum Management im Stiftungswesen bieten den Stiftungen Lösungsmöglichkeiten und Gestaltungshilfen bei der Umsetzung eines professionellen und effektiven Stiftungsmanagements.

Fussnoten

¹ Vgl. Purtschert et al. (2003), S. 22 ff.

² Vgl. beispielsweise Simsa (2003), S. 26 und Strachwitz (2003), S. 32.

³ Vgl. Anheier (2005).

⁴ Als Beispiele seien genannt «Foundations in Europe» der Bertelsmann Stiftung oder «Visions and Roles of Foundations in Europe» der London School of Economics. Vgl. Schlüter (2001) sowie Purtschert et al. (2003).

⁵ So entspricht die 1 Mia. CHF Ausschüttungsvolumen der Schweizer Stiftungen gerade einmal 2 % des Schweizer Bundeshaushaltes. Vgl. Purtschert et al. (2003), S. 18.

⁶ Vgl. www.erbfall.de (2004). Siehe auch Terweiden (1999), S. 7.

⁷ Vgl. Terweiden (1999), S. 74.

⁸ Vgl. Schubiger (2005), S. 18.

⁹ Vgl. Purtschert et al. (2003), S. 58.

¹⁰ Vgl. Habisch (2003), S. 58.

¹¹ Vgl. Porter/Kramer (2002), S. 57.

¹² Faktisch werden die Unternehmensinteressen durch die Besetzung des Stiftungsrates mit Vertretern des Managements gewahrt.

¹³ Vgl. Badelt (2002); Blümle/Schwarz (1985); Schwarz (1996), S. 521ff; (2005), S. 210ff; Schwarz et al. (2002); Witt et al. (2001).

¹⁴ Vgl. Hahnloser (2004), S. 19f; Hopt/Reuter (2001); Riemer (1981); (2001); Sprecher/ Salis-Lütolf (1999), S. 117ff; Spring (1995), S. 12ff.

¹⁵ Vgl. Schlüter et al. (2002); Schwarz (2005), S. 366ff.

¹⁶ Vgl. Schwarz (2005), S. 33.

¹⁷ Vgl. Schwarz (2005), S. 249.

¹⁸ Vgl. Chini (2005), S. 24. Chini spricht von «Rahmenzielsetzungen der Satzungen».

¹⁹ Vgl. Schwarz (2005), S. 141ff.

²⁰ Vgl. Sprecher/Salis-Lütolf (1999), S. 145ff.

²¹ Generell zum Thema Nonprofit Governance siehe Schwarz/von Schnurbein (2005).

²² Vgl. Kennedy et al. (2003), S. 398.

²³ Vgl. Kennedy et al. (2003), S. 398.

²⁴ Vgl. Pankoke (2003), S. 596.

²⁵ Vgl. Kennedy et al. (2003), S. 429. Die Autoren nennen drei Gründe für die Mitwirkung von Ehrenamtlichen in der Stiftungsarbeit: Erstens Spezialkenntnisse, die hauptamtlich verfügbar zu teuer wären, zweitens weil diese Spezialkenntnisse nur temporär verfügbar sein müssen und drittens wegen der grossen Menge an Förderanträgen und der Notwendigkeit einer schnellen Abwicklung der Auswahlverfahren.

²⁶ Vgl. Pankoke (2003), S. 602.

²⁷ Vgl. Hofstetter (2004), S. 47. Siehe auch Sprecher/von Salis-Lütolf (1999), S. 121f.

²⁸ Vgl. Höflacher (1999), S. 53. Der Autor nennt andere Möglichkeiten, das Ehrenamt finanziell attraktiver zu gestalten, v.a. Lösungen, die auf einer steuerlichen Anerkennung der Leistung beruhen.

²⁹ Vgl. Salamon et al. (1999), S. 4; siehe auch Schwarz et al. (2002), S. 19f.

³⁰ Vgl. Weber (1976), S. 425. Siehe auch Kirsch (1999), S. 16.

³¹ Vgl. Frey/Osterloh (1997), S. 307ff.

³² Frey/Osterloh (1997), S. 310.

³³ Höflacher (1999), S. 59.

³⁴ Vgl. Höflacher (1999), S. 59.

³⁵ Vgl. Pankoke (2003), S. 616.

³⁶ Vgl. Sprecher/ von Salis-Lütolf (1999), S. 122.

³⁷ Schwarz (2005), S. 259.

³⁸ Vgl. Schwarz (2005), S. 259f.

³⁹ In einer aktuellen Studie wurde als Grund für das ehrenamtliche/freiwillige Engagement an dritter

Stelle «ein gutes Gefühl» genannt. Vgl. Weng (2002), S. 177.

⁴⁰ Die obligatorische Revisionsstelle ist im Gesetzentwurf für das revidierte Stiftungsrecht vorgesehen, das Anfang 2006 in Kraft treten wird. Bisher war es jedoch bereits üblich, eine Revisionsstelle einzurichten. Um die Unabhängigkeit der Revisionsstelle zu gewährleisten, sollte sie nicht vom Stiftungsrat selbst gewählt werden, sondern von einem anderen Gremium. Vgl. Sprecher/von Salis-Lütolf (1999), S. 151.

⁴¹ Vgl. Hofstetter (2004), S. 47f. Siehe auch ausführlich bei Schwarz (2005), S. 246ff und S. 366ff.

⁴² Vgl. Beccarelli (2005), S. 124ff.

⁴³ Vgl. Toepler (2004), S. 730ff.

⁴⁴ Vgl. Wise (2001), S. 56. Von den restlichen Befragten waren 14% bereits als Stiftungsräte aktiv, die verbleibenden 19% hatten kein Interesse.

⁴⁵ Vgl. Kennedy et al. (2003), S. 405.

⁴⁶ Vgl. Pankoke (2003), S. 602.

⁴⁷ Vgl. Kennedy et al. (2003), S. 397ff und 431.

⁴⁸ Vgl. Strachwitz (1994), S. 108.

⁴⁹ Vgl. Habisch (2003), S. 85ff.

⁵⁰ Vgl. Hofstetter (2004), S. 51.

⁵¹ Vgl. EDI (2004). Die auf Freiwilligkeit beruhenden Einträge im Stiftungsverzeichnis sind von 2000 auf 2004 zurückgegangen. Als Hauptgrund wurde der Mehraufwand durch steigende Gesuchseingänge genannt.

Literaturverzeichnis

Anheier, H.K. (Hrsg.), *Visions and Roles of Foundations in Europe*, London, 2005.

Badelt, Ch. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management*, 3. Aufl., 2002.

Beccarelli, C.: *Finanzierung von Museen*, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, 2005.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Handbuch Stiftungen*, 2. Aufl., Wiesbaden, 2003.

Blümle, E.-B./ Schwarz, P. (Hrsg.), *Wirtschaftsverbände und ihre Funktion*, Darmstadt, 1985.

Chini, L., *Zunehmendes Konfliktpotential zwischen Stiftern und Stiftungsvorständen über das Management von Stiftungen*, in: *Aufsichtsrat aktuell*, Nr. 1, 2005, S. 24–25.

EDI (Hrsg.), *Stiftungsverzeichnis 2004*, Bern, 2004.

Frey, B.S./Osterloh, M., *Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung*, in: *Die Betriebswirtschaft*, Nr. 3, 1997, S. 307–321.

Habisch, A., *Corporate Citizenship*, Berlin/Heidelberg/New York, 2003.

Hahnloser, B., *Stiftungsland Schweiz – Ein Überblick für die Praxis mit Schwerpunkt auf der Stiftungsaufsicht*, Basel, 2004.

Höflacher, S., *Wird ehrenamtliche Tätigkeit im Nonprofit-Sektor durch zunehmende Professionalisierung verdrängt?*, in: Witt, D./Blümle, E.-B./Schauer, R./Anheier, H.K. (Hrsg.), *Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen: eine Dokumentation*, Wiesbaden, 1999, S. 51–62.

Hofstetter, K., *Corporate Governance - Herausforderung für Stiftungen*, in: Egger, Ph. (Hrsg.), *Stiftungsparadies Schweiz – Zahlen, Fakten und Visionen*, Basel/Genf/München, 2004, S. 43–52.

Hofstetter, K./Sprecher, Th., *Swiss Foundation Code - Empfehlungen zur Gründung, Struktur, Organisation und Führung von schweizerischen Förderstiftungen*, Basel/Genf/München, 2005.

Hopt, K.J./Reuter, D. (Hrsg.), *Stiftungsrecht in Europa*, Köln, 2001.

Kennedy, C./Rumberg, D./Then, V., *Die Organisation von Stiftungen: Personalentwicklung und Ressourcenmanagement*, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Handbuch Stiftungen*, 2. Aufl., Wiesbaden, 2003, S. 393–437.

Kirsch, G., *Das Ehrenamt – Lösung oder Notlösung?*, in: Witt, D./Blümle, E.-B./Schauer, R./Anheier, H.K. (Hrsg.), *Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen: eine Dokumentation*, Wiesbaden, 1999, S. 15–26.

Pankoke, E., *Stiftung und Ehrenamt*, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Handbuch Stiftungen*, 2. Aufl., Wiesbaden, 2003, S. 593–626.

Porter, M.E./Kramer, M.R., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, in: *Harvard Business Review*, Dez. 2002, S. 121–130.

Purtschert, R., *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen*, Bern/Stuttgart/Wien, 2001.

Purtschert, R./von Schnurbein, G./Beccarelli, C., *Visions and Roles of Foundations in Europe – Länderstudie Schweiz*, Freiburg i.Ü., 2003.

Riemer, H.M., *Stiftungen im Schweizer Recht*, in: Hopt, K.J./Reuter, D. (Hrsg.), *Stiftungsrecht in Europa*, Köln, 2001, S. 511–519.

Rindt, S./Sprengel, R./Strachwitz R. (Hrsg.), *Maece-nata Jahrbuch für Philanthropie und Zivilgesellschaft 2003*, Berlin, 2003.

Salamon, L.M./Anheier, H.K. et al., *Global Civil Society – Dimensions of the Nonprofit Sector*, Baltimore, 1999.

Schlüter, A. (Hrsg.), *Foundations in Europe*, London, 2001.

Shubiger, B., *Nicht nur an die Steueroptimierung denken*, in: *Neue Zürcher Zeitung*, 18.06.2005, Nr. 140, S. 18.

Schwarz, P., *Management in Nonprofit-Organisationen*, 2. Aufl., 1996.

Schwarz, P., *Organisation in Nonprofit-Organisationen – Grundlagen, Strukturen*, Bern/Stuttgart/Wien, 2005.

Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, Ch./Schauer, R., *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*, 4. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien, 2002.

Schwarz, P./von Schnurbein, G., *Gemeinsamkeiten und strukturelle Unterschiede der Corporate und Nonprofit Governance*, n. veröfftl. Paper, 2005.

Simsa, R., *Stiftungen in Österreich – vernachlässigt und umstritten*, in: *Verbands-Management*, Nr. 3/03, 2003, S. 24–30.

Sprecher, Th./von Salis-Lütolf, U., *Die schweizerische Stiftung – Ein Leitfaden*, Zürich, 1999.

Sprengel, R./Strachwitz, R./Rindt, S., *Die Verwaltungskosten von Nonprofit-Organisationen*, in: Rindt, S./Sprengel, R./Strachwitz R. (Hrsg.), *Maece-nata Jahrbuch für Philanthropie und Zivilgesellschaft 2003*, Berlin, 2003, S. 151–200.

Spring, A., *Der Inhalt einer Stiftungsurkunde*, Basel, 1995.

Strachwitz, R. G., *Gestiegene Präsenz im öffentlichen Bewusstsein*, in: *Verbands-Management*, Nr. 3/03, 2003; S. 32–39.

Strachwitz, R. G., *Stiftungen – nutzen, führen und errichten: ein Handbuch*, Frankfurt a.M./New York, 1994.

Terweiden, Th., *Die Reform des Stiftungswesens in der Bundesrepublik Deutschland – Eine politische Standortbestimmung*, Münster, 1999.

Toepler, S., *Ending Payout as We Know It: A Conceptual and Comparative Perspective on the Payout Requirement for Foundations*, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33, Nr. 4, 2004, S. 729–738.

Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie*, 5. Aufl., Tübingen, 1976.

Weng, T., *Werte und Wertewandel bei Ehrenamtlichen und Freiwilligen in Hilfswerken*, Zürich, 2002.

Wise, D., *Would the Payment of Market Rates for Non-executive Directors Strengthen Charity Governance?*, in: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 6, Nr. 1, 2001, S. 49–60.

Witt, D./Blümle, E.-B./Schauer, R./Anheier, H.K. (Hrsg.), *Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen: eine Dokumentation*, Wiesbaden, 1999.

Die Autoren



Robert Purtschert/robert.purtschert@vmi.ch

Prof. Dr. Robert Purtschert; Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Hochschule St. Gallen (lic. oec. HSG) und der Universität Freiburg/CH (Dr. rer. pol.), 1970/71 Visiting Lecturer für International Business am College für Business Administration, University of Alabama (USA). 1973 bis 1980 Marketingleiter in einem Pharmaunternehmen. Ab 1980 beratend für Unternehmen und NPO tätig. 1985 Privatdozent an der Universität Freiburg/CH, seit 1993 ausserordentlicher Professor, 1986 - 2000 Geschäftsführer der ehemaligen Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschafts-Management (vorerst nebenamtlich). Seit 2001 Direktor VMI.



Georg von Schnurbein/georg.vonschnurbein@vmi.ch

1998 bis 2000 Vordiplom in Wirtschaftswissenschaften an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, 2000/01 Erasmus-Stipendium an der Universität Freiburg/CH, 2001-2003 Hauptstudium in Betriebswirtschaftslehre mit Wahlfach Politikwissenschaft an der Universität Freiburg/CH, 2001-2003 Unterassistent am Verbandsmanagement Institut (VMI), dort Koordinator für das internationale Forschungsprojekt «Visions and Roles of Foundations in Europe». Seit 2003 Diplomassistent am VMI. Schwerpunkte: Corporate Governance in Verbänden, Marketing und Stiftungsmanagement.