



STIFTUNGSINFO

EINE KUNDENINFORMATION DER VON GRAFFENRIED GRUPPE

Liebe Leserinnen und Leser

Ob Konzeptentwicklung einer Kultur-Vergabestiftung, Geschäftsführung einer Stiftung im sozialen Bereich oder Beratung einer operativen Stiftung bei einer Reorganisation – die Mischung aus strategischen, juristischen, finanziellen oder auch personalpolitischen Fragestellungen macht den NPO-Sektor um Stiftungen und Vereine spannend. Die positiven Absichten hinter den treibenden Kräften der Organisationen sind bemerkenswert.

Das Kompetenzzentrum Stiftungen der Von Graffenried Gruppe ist stolz, ein breites Spektrum an Dienstleistungen anbieten zu können. Die Entwicklung des Gemeinnützigkeitssektors bleibt herausfordernd. Vermeintlich trockene Materie kann in der Auseinandersetzung und Interpretation sehr lebhaft werden.

LOKAL TRIFFT GLOBAL

Einladung zur Stiftungsinfo "*persönlich*"

Es ist uns eine Freude, Sie zum Jahresbeginn 2020 gemeinsam mit Amnesty International zu einem spannenden Abend unter dem Motto «Lokal trifft global» einzuladen.

Mehr Infos zum Anlass unter www.graffenried.ch/file/stiftungen_informationen/Einladung.pdf

Donnerstag, 23. Januar 2020, 17.00 Uhr, Berner Generationenhaus, Spittelsaal

Die Teilnehmerzahl ist beschränkt. Besten Dank für Ihre Anmeldung bis zum 8. Januar 2020 per E-Mail an stiftungen@graffenried.ch

WISSEN AKTUELL

Erfolgsfaktoren der unternehmerischen Führung von NPOs

Eine kürzlich veröffentlichte Studie des Verbandsmanagement-Instituts der Universität Fribourg (VMI) von Autor Jonas Baumann-Fuchs zu Erfolgsfaktoren der unternehmerischen Führung von Sozialunternehmen (also auch Stiftungen) zeigt unter anderem folgende Ergebnisse:

- Die Pflege einer internen Kommunikationskultur sowie einer Wertekongruenz in der Organisationsleitung, also z.B. des Stiftungsrates, zeigt sich äusserst positiv auf die Zielerreichung der Organisation.
- Eine regelmässige externe Evaluation des Führungsorganes sowie ein konsensorientiertes Zusammenwirken von haupt- und ehrenamtlicher Leitung erzeugen positive Wirkungen auf die Resonanz der Stakeholder, unter anderem auch auf Mitarbeitende.

Im Falle von a) kann das konkret bedeuten, dass bei der laufen-

den Entwicklung von Stiftungen und deren Umfeld die Wertediskussion sowie die Auseinandersetzung mit dem Stiftungszweck regelmässig erfolgen sollen. Insbesondere wenn grössere Entwicklungen intern oder des Umfeldes erfolgen – z.B. bei der Professionalisierung der Organisation durch eine Geschäftsführung oder wenn sich die finanziellen Voraussetzungen der Stiftung ändern – soll sich das Führungsorgan der modernen Auslegung des Stifterwillens annehmen, mit den Werten auseinandersetzen und die Strategie überprüfen und festigen.

Bezogen auf die unter b) empfohlene Evaluation soll insbesondere folgendes hinterfragt werden:

- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen des Stiftungsrates und der weiteren Organe
- Zusammensetzung des Stiftungsrates und Anforderungen an die Stiftungsräte



VON GRAFFENRIED KOMPETENZZENTRUM STIFTUNGEN

- Erneuerung, Wiederwahl, Abwahl und Amtszeiten des Stiftungsrates
- Zusammenarbeit zwischen den Organen
- Verhalten bei Interessenkonflikten

Diese Studie zeigt auf, wie wichtig es ist, eine Good Governance zu leben, regelmässig zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen. Governance dient nicht der Bürokratie und die entsprechenden Reglemente oder anderen Grundlagendokumente sind nicht einfach von anderen Organisationen zu kopieren, sondern sie sind für die Organisation zu individualisieren – und anschliessend zu

verankern. Mit der richtigen Einstellung und einer pragmatischen, aber strukturierten Vorgehensweise im Prozess dient Foundation Governance direkt der Wirkung und der Zielerreichung einer Stiftung. Diese «lebendigen Reglemente» sind im Zeitalter der Autonomie und Agilität eine Stütze, ein Rahmen, innerhalb dessen sich die Organisationen den raschen Veränderungen stellen können.

Die Studie ist auf www.vmi.ch unter Literatursuche verfügbar.

Quelle: Unternehmerische Führung in sozialen Organisationen, Baumann/Gmür, in Verbands-Management, 45. Jahrgang, Ausgabe 2 (2019), S. 6-16

INTERVIEW

Frau Dr. Regula Ruffin, CEO der socialdesign ag in Bern

Warum haben Stiftungen Bedarf beim Thema Governance?

Die Grundzüge von Good Governance für Stiftungen müssen heute in jedem Stiftungsrat bekannt sein, denn für eine Stiftung verantwortlich ist einzig er.

Stiftungen leben mit steigenden Anforderungen, angefangen beim Schutz von Persönlichkeitsrechten. Es geht aber auch um Effizienz und Effektivität, um nachhaltige Vermögensbewirtschaftung, Risikomanagement, das Vermeiden von Interessenkonflikten etc.

Wie gelingt es, das Thema für die Organisationen interessant zu machen?

Hauptanreiz für die Beschäftigung mit Governancefragen sind der steigende externe (und teilweise interne) Druck und generell der Ruf nach Transparenz. Im heutigen Zinsumfeld steigt zudem die Diskrepanz zwischen finanziellen Möglichkeiten und Stifterwillen. Lösungen für eine statutenkonforme Weiterentwicklung funktionieren nur mit Kreativität im Rahmen der Governance.

Was würden Sie sich (mehr) wünschen in den Stiftungsräten?

Mut und Kreativität! Jede Stiftung muss den Stifterwillen im aktuellen Umfeld umsetzen. Das ist eine unternehmerische Aufgabe und

gute Stiftungsführung (Governance) ist da wie ein Trampolin, auf dem man federn kann und kreative Loops und Salti möglich sind.

Wie gelingt der Ausgleich zwischen ehrenamtlich tätigen starken Stiftungsräten und einer strategisch versierten und aktiven Geschäftsleitung?

Erfolgsfaktoren sind eine klare Rollenverteilung, klare und gemeinsam festgelegte Ziele, Transparenz in der Zusammenarbeit, adäquate (regelmässige) Kommunikation zwischen Präsidium und Geschäftsführung sowie die periodische Überprüfung der Gremienarbeit. Nur wenn beide Ebenen die gleichen Werte teilen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit pflegen, führt der Wissensvorsprung der Geschäftsführung nicht zu Konflikten. Ein starker Stiftungsrat sollte sich zudem nicht ohne Not in die operativen Ebenen verirren.

regula.ruffin@socialdesign.ch



Vertrauen verbindet.

VON GRAFFENRIED GRUPPE

Kompetenzzentrum Stiftungen
Family Office
Zeughausgasse 18, Postfach, 3001 Bern
Telefon +41 31 320 59 11, gruppe@graffenried.ch
www.graffenried.ch

VON GRAFFENRIED AG LIEGENSCHAFTEN

liegenschaften@graffenried.ch
www.graffenried-liegenschaften.ch

VON GRAFFENRIED RECHT

recht@graffenried.ch
www.graffenried-recht.ch

PRIVATBANK VON GRAFFENRIED AG

bank@graffenried.ch / biel@graffenried.ch
www.graffenried-bank.ch

VON GRAFFENRIED AG TREUHAND

treuhand@graffenried.ch
www.graffenried-treuhand.ch
Bern und Zürich