



VON GRAFFENRIED
KOMPETENZZENTRUM STIFTUNGEN

STIFTUNGSINFO

EINE KUNDENINFORMATION DER VON GRAFFENRIED GRUPPE

Führen oder geführt werden?

Liebe Leserinnen und Leser

Sicher haben Sie sich diese Frage auch schon gestellt. Aus Management-Sicht sind folgende, nicht abschliessende Möglichkeiten denkbar, um eine Non-Profit-Organisation (NPO) zu führen: Der Geschäftsführer, der CEO, der Verwaltungsrats-, Stiftungsrats- oder Vereinspräsident, der Direktor, der Generalsekretär. Wie sieht es im Alltag aus?

Gerade in Organisationen mit viel ehrenamtlicher Tätigkeit erleben wir, dass verantwortliche Personen und Funk-

tionen oft belastet sind vom administrativen Tagesgeschäft im Zusammenhang mit Behörden, Mitarbeitenden, Sponsoren, Kunden und weiteren Stakeholdern. Die frei verfügbare Zeit, sich der strategischen Führung zu widmen, ist gering. Das kann den Erfolg, den auch Non-Profit-Organisationen wie Stiftungen und Vereine verdienen, reduzieren oder gar verhindern.

Führen oder geführt werden – setzen wir uns gemeinsam mit dieser Frage auseinander.

Wer sind die Stakeholder?

- Die Stifter müssen zuerst gefunden und dann betreut werden
- Für die Gründung: Notar, Handelsregisteramt, Bank
- Der Treuhänder unterstützt die finanziellen Prozesse und klärt die Mehrwertsteuer-Situation
- Die Revisionsstelle dient der finanziellen Sicherheit
- Die Steuerbehörden sind für die mögliche Steuerbefreiung wichtig
- Die Aufsichtsbehörde prüft den Jahresbericht und die Finanzen
- Die Stiftungsräte sind die Strategen
- Die Destinatäre (Kunden) erwarten Unterstützung

STIFTUNGEN UND VEREINE – ZWISCHEN EHRENAMTLICHKEIT UND PROFESSIONALITÄT

Viele Stellenausschreibungen zeigen die Gratwanderung zwischen Professionalität und Ehrenamtlichkeit bei der Führung einer NPO wie beispielsweise eine Stiftung oder ein Verein.

«...Sie leiten die strategischen Geschäfte der Stiftung...», «Sie haben Erfahrung in der Führung einer NPO,

Solchen qualifizierten Anforderungsprofilen stehen folgende Entschädigungsangebote gegenüber:

«... mit einer geringen Spesenpauschale abgegolten...», «Sie arbeiten ehrenamtlich und sind pro Jahr ca. 100 Stunden verfügbar.»

Die Kosten-Nutzen-Rechnung vieler potentieller Vorstände und Stiftungsräte ist schnell gemacht. Zu gross ist der Aufwand, zu gering die Entschädigung für die professionellen Erwartungen an ihr Wissen und ihre Kompetenzen. Die Lust sich zu engagieren ist klein.

Komplexität, Verantwortung und Sorgfaltspflichten steigen

Die Anforderungen an die Geschäftsführung einer Organisation steigen, insbesondere im Hinblick auf laufende und zukünftige Gesetzesänderungen wie z.B. die geplanten Änderungen des Datenschutzgesetzes. Im Vorentwurf werden Dokumentations- und Meldepflichten sowie eine Datenschutzfolgeabschätzung verlangt. Ebenfalls wurden die Strafbestimmungen verschärft. Auch die Gesetze, Verordnungen, Kreisreiben etc. der Behörden betreffend Steuerbefreiung für gemeinnützige Organisationen, Mehrwertsteuerpflicht, Revision, Sozialversicherungen – um nur einige zu erwähnen – werden immer unübersichtlicher. Von privaten Geldgebern und Sponsoren werden Vertragswerke mit vielen Bedingungen, Meilensteinen und Forderungen entwickelt. Diese müssen eingehalten werden, ansonsten der Geldfluss verzögert oder gar gekürzt wird.

Zu schnell kann etwas vergessen oder aus Zeitgründen nicht angegangen werden. Die finanziellen Auswirkungen können relevant sein. Es stellt sich die Frage: Wie und wann haftet ein ehrenamtlich arbeitender Stiftungsrat oder Vereinsvorstand?

Grundsätzlich haftet ein Mitglied des Stiftungsrates mit seinem gesamten Vermögen persönlich, wenn ihn ein Verschulden trifft, er also die sogenannte Sorgfaltspflicht verletzt. Der gesetzliche Sorgfaltspflichtmassstab richtet sich nach der Gewissenhaftigkeit eines Beauftragten. Der Stiftungsrat sollte sich so sorgfältig verhalten, wie er es tun würde, wenn er seine eigene Organisation führen würde. Konkret kann dies z.B. bedeuten, dass die Vorstände für eine zweckmässige Organisation oder ordentliche Führung der Organisation zu sorgen haben. In diesem Zusammenhang haben die NPO und auch die angefragte Person zu prüfen, ob sie bei Amtsantritt über die entsprechenden Kompetenzen verfügen.



VON GRAFFENRIED

Auch wenn Gerichtsfälle selten sind und zudem das persönliche Risiko mit einer Versicherung – einer Organ- oder Manager-Haftpflichtversicherung – abgedeckt werden kann, ist das Thema Sorgfaltspflicht anzugehen. Denn wenn auch kein Kläger vorhanden ist, so lauern weitere Stolpersteine, z.B. Reputationsschaden durch Medienberichte oder unnötige Diskussionen bei den Mitgliedern. Ungewollt stehen die stillen Schaffer und die ganze Organisation im Zentrum des Geschehens.

Zeitgemässe Strukturen

Die Strategiefindung wird anspruchsvoller im Umfeld mit anderen Organisationen. Das «Feierabendmanagement»

hat ausgedient. Eine Verteilung der Aufgaben und insbesondere der operativen Geschäftsführung und der Administration innerhalb des Stiftungsrates kommt nicht in Frage, weil oftmals alle Mitglieder in der ähnlichen Lage sind. Eine externe Lösung anzugehen fällt den engagierten Kräften schwer. Wer möchte schon «seine» Organisation von einer externen Stelle führen lassen. Dabei zeigen sich folgende Vorteile bei der Auslagerung der operativen Geschäftsführung oder des Generalsekretariats:

- Erfahrung, effiziente Prozesse, gewohnter Umgang mit Stakeholdern und Wissen sorgen für Professionalität

- Stellvertretung im Falle von Abwesenheiten bringt Stabilität und Sicherheit
- Bestehende Infrastruktur spart Kosten (Räumlichkeiten, IT, etc.)
- Bestehendes Netzwerk für Spezialaufgaben, Besetzung von Funktionen, etc. sorgen für raschere Umsetzung

Durch ein professionelles und damit effizientes Sekretariat können sich die verantwortlichen Personen der eigentlichen Führung widmen. Ihr zeitlicher Aufwand hält sich in Grenzen und plötzlich ist die Kosten-Nutzen-Rechnung positiv. Und damit engagieren sich die Mitglieder des strategischen Organs mit viel Freude und guten Ideen. Die Wirkung steigt.

INTERVIEW MIT FREDERIK STUCKI, PRÄSIDENT STIFTUNG FÜR RADIO UND KULTUR SCHWEIZ SRKS/FSRC

GR: Warum haben Sie sich für eine externe Geschäftsführung entschieden?

FS: *Unser Stiftungsrat besteht gezielt aus mit dem Schweizer Kulturleben vernetzten Radioschaffenden. Bei der Gründung war klar, dass eine externe Geschäftsführung uns den Kopfreihalten soll für unsere strategische und inhaltliche Arbeit. Sie untermauert die SRKS mit dem nötigen juristischen und finanzplanerischen Knowhow und erledigt den Verkehr mit Aufsichts- und Steuerbehörden.*

GR: Wäre eine interne Lösung nicht günstiger?

FS: *Wir sind im Stiftungsrat alle berufstätig. Das Führen einer internen Teilzeit-Geschäftsstelle würde uns zeitlich überfordern. Wenn wir noch*

Personaladministration, Räumlichkeiten, IT, Buchhaltung etc. einbeziehen, liesse sich der Aufwand nicht rechtfertigen. Unsere Mittel sollen dem Erfüllen des Stiftungszwecks dienen, nicht unserer Administration.

GR: Gibt es noch andere Vorteile?

FS: *Durch das Auslagern hat unsere Stiftung eine permanente Geschäftsstelle in der Bundesstadt, die uns aber nur gemäss dem tatsächlichen Aufwand Kosten verursacht. Die Nutzung des Sitzungsraums in Bern ist für unseren dezentralen Stiftungsrat ein grosser Vorteil. Zudem ist die Aussenwirkung gegenüber Behörden, Geldgebern und Kundenkreis nicht zu unterschätzen: Die Reputation unseres Geschäftssitzes schafft Vertrauen und unterstreicht die Seriosität und Integrität unserer Stiftungstätigkeit.*

tät und Integrität unserer Stiftungstätigkeit.

GR: Hatten Sie nie Befürchtungen, dass das Engagement der externen Geschäftsstelle geringer sei als bei einer angestellten Person?

FS: *Im Gegenteil – durch die professionelle Ausrichtung des Sekretariats und die Erfahrung mit weiteren Organisationen mit ähnlichem Zweck profitieren alle betreuten Organisationen vom Knowhow-Gewinn.*



KONTAKT

KOMPETENZZENTRUM STIFTUNGEN DER VON GRAFFENRIED GRUPPE

stiftungen@graffenried.ch, www.kompetenzzentrum-stiftungen.ch

PRIVATBANK VON GRAFFENRIED AG

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

Partnergengesellschaft in Brig

VON GRAFFENRIED AG LIEGENSCHAFTEN

liegenschaften@graffenried.ch

VON GRAFFENRIED AG TREUHAND

treuhand@graffenried.ch

Bern und Zürich

VON GRAFFENRIED RECHT

recht@graffenried.ch