

# **Diversity und Foundation Governance bei Stiftungsräten gemeinnütziger Stiftungen**

Kurzpublikation zur Masterarbeit eingereicht der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern

Betreuender Professor: **Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom**

Betreuende Dozentin: **Dr. rer. pol. Michèle Etienne**

Institut für Organisation und Personal

Autorin: **Janine Trachsel**

Unterstützt durch:



## Vorwort

„Corporate Governance“ und „Diversity“ sind seit einigen Jahren zentrale Themen in der Forschung über die Unternehmensführung. Wie steht es aber mit der Forschung zu diesen Themen im Bereich der gemeinnützigen Stiftungen? „Foundation Governance“ und „Diversität“ in Stiftungsräten scheinen weder in der Forschung, noch in der strategischen Stiftungsführung eine ähnlich hohe Beachtung zu finden. Auch die Medien befassen sich – mit Ausnahme einiger weniger skandalträchtiger Missbrauchsfälle – nur zurückhaltend mit diesen Themen. Dies obwohl die Bedeutung der Stiftungen – namentlich der gemeinnützigen Stiftungen - in der Schweiz beträchtlich ist: das geschätzte Stiftungsvermögen beträgt zwischen 40 und 60 Milliarden CHF, die jährlichen Ausschüttungen werden auf rund 1 bis 1,5 Mrd. CHF geschätzt. Die Beschäftigtenzahl liegt bei über 100'000 und die Anzahl der Stiftungsräte und Stiftungsrätinnen beträgt zwischen sechzig- und siebzigtausend Personen. Diese volkswirtschaftliche Bedeutung der gemeinnützigen Stiftungen war für uns Anlass zu untersuchen, welche Aspekte der Good Governance heute tatsächlich im Stiftungssektor Anwendung finden und im Speziellen, wie das Thema der Diversität - so auch die Frage der Vertretung von Frauen in Stiftungsräten - heute bei den gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz in die Tätigkeiten der Stiftungsräte Eingang findet. Die vorliegende Masterarbeit von Janine Trachsel, Studentin der Universität Bern, wurde von GetDiversity und Stiftungszentrum.ch GmbH angeregt, um diese beiden Themenschwerpunkte im Rahmen einer empirischen Untersuchung auszuloten. Wir danken Frau Janine Trachsel sowie dem betreuenden Professor, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Norbert Thom, Institut für Organisation und Personal (IOP) an der Universität Bern für die Möglichkeit, diese Studie durchzuführen. Wir sind überzeugt, dass die vorliegende Studie einen wichtigen Beitrag in das noch nicht ausreichend erforschte Gebiet leistet und Hinweise für eine Verbesserung der Effektivität, aber auch der Effizienz der Stiftungstätigkeit liefert. Unser Dank geht auch an die Credit Suisse Private Banking Bern, welche die öffentliche Abendveranstaltung zu den Ergebnissen der Studie mit anschliessender Podiumsdiskussion vom 19. Januar 2010 an der Universität in Bern wie auch die vorliegende Publikation unterstützt hat.



Dr. Michèle Etienne  
**GetDiversity**



Dr. Barbara Rigassi  
**GetDiversity**



Linda Zurkinden-Erismann  
**Stiftungszentrum.ch GmbH**

## **INHALTSVERZEICHNIS**

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN.....</b>	<b>2</b>
2.1	GEMEINNÜTZIGE STIFTUNG .....	2
2.2	DIVERSITY.....	2
2.3	DIVERSITY MANAGEMENT .....	2
2.4	DIVERSITY IN TEAMS.....	3
2.5	ZUSAMMENSETZUNG UND DIVERSITY IN STIFTUNGSRÄTEN GEMEINNÜTZIGER STIFTUNGEN .....	3
2.6	FOUNDATION GOVERNANCE.....	4
2.7	AUFGABEN, ORGANISATION UND HONORIERUNG VON STIFTUNGSRÄTEN .....	4
<b>3</b>	<b>ERGEBNISSE.....</b>	<b>5</b>
3.1	STICHPROBENSTRUKTUR.....	5
3.2	DIMENSIONEN VON DIVERSITY .....	5
3.3	STÄRKE DES EINFLUSSES VON DIVERSITY AUF VERSCHIEDENE GRÖSSEN .....	6
3.4	EINFLUSSGRÖSSEN DER ARBEITSQUALITÄT DES STIFTUNGSRATS .....	7
3.5	ZUKÜNFTIGE THEMEN .....	8
3.6	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE.....	9
<b>4</b>	<b>SCHLUSSFOLGERUNGEN.....</b>	<b>10</b>
4.1	GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN .....	10
4.2	FAZIT UND AUSBLICK .....	11
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>12</b>

## 1 EINLEITUNG<sup>1</sup>

„Die Schweiz ist ein ausgesprochen stiftungsfreudiges Land.“ (Riemer 2001: 512). Die Anzahl der Stiftungen und auch das Stiftungskapital sind im Vergleich zu anderen europäischen Ländern überproportional hoch (vgl. Purtschert 2004: 53). Dabei wächst der Stiftungssektor derzeit weiter und seine Bedeutung steigt (vgl. Lang/Schnieper 2006: 43). Heute müssen sich die Stiftungen vermehrt mit unternehmerischen Grundsätzen auseinandersetzen (vgl. Zurkinden-Erismann 2003: 74 f.). Foundation Governance ist dabei ein wichtiges Thema. Es geht hierbei um Transparenz, Legitimität und Professionalität für Stiftungen (vgl. Purtschert/ Helmig/Schnurbein 2006: 12).

Ziel dieser Masterarbeit war es, die Stiftungslandschaft Schweiz näher zu untersuchen. Der Fokus lag dabei auf dem Stiftungsrat gemeinnütziger Stiftungen. Die Arbeit hat Aspekte der Foundation Governance aufgegriffen und untersucht. Weiter wurden Fragen zum Thema Diversity bei Stiftungsräten betrachtet. Auch hier wurde ein Potential für die Verbesserung der Stiftungsarbeit gesehen.

Die Arbeit teilt sich in drei Teile. Der erste, theoretische Teil der Arbeit gibt einen Überblick über die Stiftungslandschaft der Schweiz und erläutert relevante Aspekte der Forschungsthemen „Diversity“ und „Foundation Governance“. Im empirischen Teil wurde anschliessend eine standardisierte schriftliche Befragung durchgeführt. Der dritte Teil beinhaltet die Schlussfolgerungen.

Die vorliegende Masterarbeit wurde von den Unternehmen GetDiversity und StiftungsZentrum.ch in Auftrag gegeben und ideell begleitet. Die durchgeführte Studie wurde extern vom Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, welches als nicht bezahlter Auftraggeber handelte, ausgewertet. Die Autorin möchte sich an dieser Stelle herzlich bei den Teilnehmern der Umfrage bedanken. Diese haben massgeblich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen.

---

<sup>1</sup> In den folgenden Ausführungen werden aus Gründen der Einfachheit geschlechtsneutrale oder männliche Begriffe verwendet. Falls die maskuline Form gebraucht wird, ist die feminine jedoch stets mitgemeint.

## **2 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN**

### **2.1 Gemeinnützige Stiftung**

Der Begriff der Stiftung wird nur indirekt mit Art. 80 ZGB über die Errichtung einer Stiftung definiert (vgl. Schubiger 2005: 905). Art. 80 ZGB hält fest: „Zur Errichtung einer Stiftung bedarf es der Widmung eines Vermögens für einen besonderen Zweck“. Notwendig für den Stiftungsakt, die sogenannten essentiali negotii, sind erstens der Wille des Stifters zur Errichtung einer Stiftung, zweitens das Stiftungsvermögen und drittens der Stiftungszweck (vgl. Sprecher/Salis-Lütolf 1999: 59). Zur Definition einer gemeinnützigen Stiftung bietet sich die Möglichkeit, Stiftungen dann als gemeinnützig zu bezeichnen, wenn sie wegen Gemeinnützigkeit steuerbefreit sind.

### **2.2 Diversity**

Diversity wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Zusammenfassend können zwei Versionen unterschieden werden: „Vielfalt als Unterschiede“ oder „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ (vgl. Krell 2008: 65). Für das heutige Diversity Management ist die zweite Variante relevant (vgl. Vedder 2006: 9). Als sechs Kerndimensionen gelten Alter, Behinderung, Ethnizität/Herkunft, Geschlecht, Religion und sexuelle Orientierung (vgl. Vedder 2009: 113). Dabei hat sich „die fokussierte Betrachtung einzelner Diversitätsmerkmale [...] an ihrer Relevanz für die Unternehmensaufgabe zu orientieren. An die Stelle eines summarischen Verständnisses von Diversity ist eine ziel- und aufgabenbezogene Betrachtung zu setzen.“ (Becker 2006: 13).

### **2.3 Diversity Management**

Diversity Management<sup>2</sup>(DiM) ist ein Managementkonzept, welches sich in den USA in den letzten 20 Jahren als enorm erfolgreich bewiesen hat (vgl. Vedder 2006: 7 f.). Becker (2006: 42) definiert DiM als „die aktive, strategische und operative Gestaltung der Unterschiedlichkeit der Humanressourcen zur Erreichung vorher bestimmter unternehmerischer Ziele.“ Ziel des DiM ist es gemäss Finke (2006: 13), Voraussetzungen für eine produktive Kooperation des verschiedenartigen Personals zu schaffen. DiM kann einerseits mit rechtlichen Argumenten erklärt werden. Vor allem aber wird das Konzept ökonomisch mit der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen begründet (vgl. Krell 2008: 68). Heterogenität birgt jedoch auch Risiken in sich und kann z. B. zu Kommunikationsschwierigkeiten führen (Vedder o. J.: Online). Aufgrund der Konfliktpotentiale ist das Mass an Vielfalt situationsbezogen zu wählen (vgl. Becker 2005: 33).

---

<sup>2</sup> Die Begriffe Managing Diversity und Diversity Management werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

## 2.4 Diversity in Teams

Ladwig (2009: 388 f.) zeigt auf, welche Vor- und Nachteile von Diversity in Teams anerkannt werden (vgl. Tabelle unten). Ladwig stützt sich dabei stark auf die von Adler (2002: 141 ff.) genannten Vor- und Nachteile von Diversity in multikulturellen Teams.

Vorteile	Nachteile
Diversity forciert erhöhte Kreativität:	Diversity bedingt eine Verringerung der Gruppenzusammengehörigkeit:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehr und bessere Ideen</li> <li>• weniger „Gruppenblindheit“</li> <li>• differenziertere Perspektiven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misstrauen</li> <li>• Kommunikationsprobleme</li> <li>• Stress</li> </ul>
Diversity fordert mehr Aufmerksamkeit/Sensibilität	
Verständnis für einander bzgl.:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meinungen</li> <li>▪ Ideen</li> <li>▪ Argumente</li> </ul>	
Erhöhte Kreativität kann zu folgenden Vorteilen führen:	Verringerte Gruppenzusammengehörigkeit kann zu folgenden Nachteilen führen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bessere Problemdefinition</li> <li>• mehr Alternativen</li> <li>• bessere Entscheidungen</li> <li>• bessere Kompromisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Konsensfähigkeit</li> <li>• kein reibungsloser Arbeitsablauf</li> <li>• unbrauchbare Ideen</li> <li>• kein Fokussieren der Kräfte auf ein gemeinsames Ziel</li> </ul>

*Vor- und Nachteile von Diversity in Teams*

In der oben abgebildeten Tabelle ist ersichtlich, dass es in heterogenen Teams zu Misstrauen, Kommunikationsproblemen und Stress kommen kann. Diversity in Teams kann zum Problem werden. Es gilt, die Nachteile im Auge zu behalten und zu minimieren. Dies erfordert eine erhöhte Sensibilität für die Unterschiedlichkeit des andern. Je besser dies gelingt, desto mehr profitiert eine Organisation von Diversity in Teams.

## 2.5 Zusammensetzung und Diversity in Stiftungsräten gemeinnütziger Stiftungen

Walton bezeichnet den Verwaltungsrat als Team und nennt neun Methoden, die, gekoppelt mit dem Wissen über effektive Gruppenprozesse, Verwaltungsräte zu effektiverem Handeln anleiten können. Eine Methode dabei ist aktives Management der Zusammensetzung des Verwaltungsrats, wovon Diversity einen Teil darstellt (vgl. Walton 2009: 5 ff.). Nach Meinung der Verfasserin können alle für den Verwaltungsrat vorgeschlagenen Strategien auch für die Handhabung der Zusammensetzung von Stiftungsräten verwendet werden. Beispielsweise könnten generelle, von jedem Stiftungsrat zu erfüllende Anforderungen, festgelegt werden. Mit der Ausgestaltung von spezifischen Anforderungsprofilen könnte die Zusammensetzung des Stiftungsrats gesteuert werden. Amtsdauerbeschränkungen und regelmässige Wahlen könnten eine konstante Optimierung der Zusammensetzung des Stiftungsrates erleichtern. Der Swiss Foundation Code empfiehlt

eine ausgewogene Zusammensetzung des Stiftungsrats, die sich am jeweiligen Stiftungszweck und Geltungsbereich zu orientieren hat (vgl. Sprecher/Egger/Janssen 2009: 57).

## **2.6 Foundation Governance**

„Die *Foundation Governance-Diskussion* zielt auf den *Schutz der Stiftung*, namentlich des Stiftungszwecks sowie der Stiftungsmittel ab.“ (Baumann Lorant 2009: 65). Nebst dem Schutz der Stiftung wird mit Foundation Governance Transparenz angestrebt, deren Ausgestaltung von den Bedürfnissen der jeweiligen Anspruchsgruppe abhängig ist. Empfehlungen zur Foundation Governance sind den Codes – Swiss Foundation Code und Swiss NPO-Code – oder behördlichen Musterurkunden und den ZEWO-Richtlinien zu entnehmen (vgl. Baumann Lorant 2009: 66 ff.). Die Verantwortung für die Foundation Governance hat in einer Stiftung in erster Linie der Stiftungsrat (vgl. Hofstetter 2006: 49).

## **2.7 Aufgaben, Organisation und Honorierung von Stiftungsräten**

### ***Aufgaben***

„Das Gesetz enthält keinen *allgemeinen Katalog*, der die Aufgaben bzw. Pflichten des Stiftungsrates generell umschreibt.“ (Baumann Lorant 2009: 202). Wegweisend für die Bestimmung der Pflichten der Stiftungsräte sind in erster Linie das zwingende Stiftungsrecht, die Stiftungsurkunde und vorhandene Reglemente (vgl. Baumann Lorant 2009: 202 ff.; Lanter 1998: 13).

### ***Organisation***

Der Gesetzgeber ist bei der Rechtssetzung dem Grundsatz der Organisationsfreiheit nachgegangen, welcher sich in Art. 83 ZGB zeigt. Der Grundsatz der Organisationsfreiheit bringt einerseits die Stifterfreiheit zum Ausdruck und berücksichtigt andererseits die Heterogenität der schweizerischen Stiftungslandschaft. Die Organisation der Stiftung kann entweder in der Stiftungsurkunde und/oder in einem Stiftungsreglement geregelt werden (vgl. Baumann Lorant 2009: 22 ff.; Degen 2004: 187 ff.).

### ***Honorierung***

Ziel einer Stiftung ist es, ihren Stiftungszweck wirkungsvoll umzusetzen. Eine Antwort auf die Frage, ob Stiftungsräte ehrenamtlich tätig sein oder honoriert werden sollen, ist deshalb nach Ansicht des Swiss Foundation Code im Hinblick auf die Zielerreichung zu suchen. Nur wenn professionelle Stiftungsräte gewonnen werden können, die bereit sind ehrenamtlich tätig zu sein, sollte der Grundsatz der Ehrenamtlichkeit gelebt werden (vgl. Sprecher/Egger/Janssen 2009: 58 f.). Über dem Pro & Contra zur Ehrenamtlichkeit spalten sich jedoch die Meinungen.

### **3 Ergebnisse**

Ziel der durchgeführten Studie war es, die Wichtigkeit von Diversity und Foundation Governance, deren Einflussbereiche und Umsetzung festzustellen. Weiter sollten Anforderungs- und Fähigkeitsprofile von Stiftungsräten miteinander verglichen werden und Meinungen zu den Themen Haftung und Honorierung zum Ausdruck kommen. Schliesslich interessierte, welchen Themen Stiftungsräte in der Zukunft grosse Bedeutung beimessen. Die Grundgesamtheit der Studie bildeten die gemeinnützigen Stiftungen mit Sitz in einer deutschsprachigen Gemeinde, die im eidgenössischen Handelsregister erfasst sind. Zielpersonen der Befragung waren die Stiftungsratspräsidenten. Per Zufallsauswahl wurden 2000 Stiftungen ausgewählt und angeschrieben. Die Rücklaufquote betrug 21%. Im Folgenden wird zuerst die Stichprobenstruktur dargestellt. Anschliessend wird auf wichtige Erkenntnisse eingegangen. Schliesslich werden die Ergebnisse zusammengefasst dargestellt.

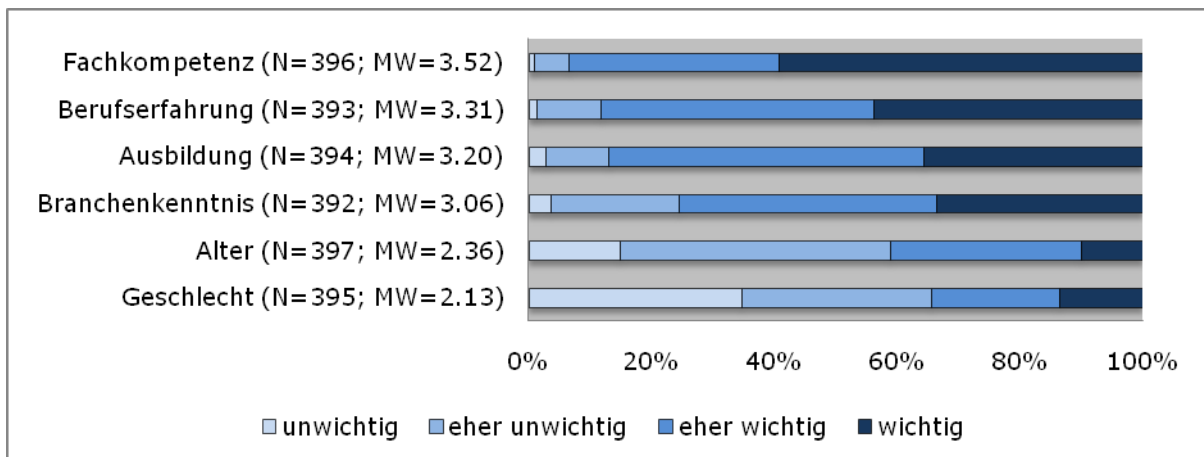
#### **3.1 Stichprobenstruktur**

Die Fragebogen wurden in über 81.1% der Fälle vom Stiftungsratspräsidenten der befragten Stiftung ausgefüllt. Insgesamt haben sich 83.5% Männer und 16.5% Frauen an der Umfrage beteiligt. Eine überwiegende Mehrheit der Fragebogenteilnehmer verfügt über mehr als 5 Jahre Erfahrung in der Stiftungstätigkeit.

In der Umfrage wurden ebenfalls die Tätigkeitsfelder der Stiftungen erfasst. Im Bereich Soziale Dienste sind am meisten Stiftungen (36.3%) tätig. Auf den nächsten Positionen folgen Kunst & Kultur, Erziehung & Bildung, Gesundheitswesen und Wissenschaft & Forschung. Fast die Hälfte der Stiftungen (48.6%) ist regional tätig. 40.4% agieren auf lokaler Ebene und rund ein Drittel hat einen nationalen Einflussbereich. Auf internationalem Niveau handeln am wenigsten Stiftungen (21.7%). Die vorliegende Studie umfasst etwas mehr operative Stiftungen (49.6%) als Förderstiftungen (45.8%). Obwohl keine Mehrfachnennungen möglich waren, gaben 4.6% der Stiftungen an, sowohl operative Tätigkeiten als auch Fördertätigkeiten auszuüben.

#### **3.2 Dimensionen von Diversity**

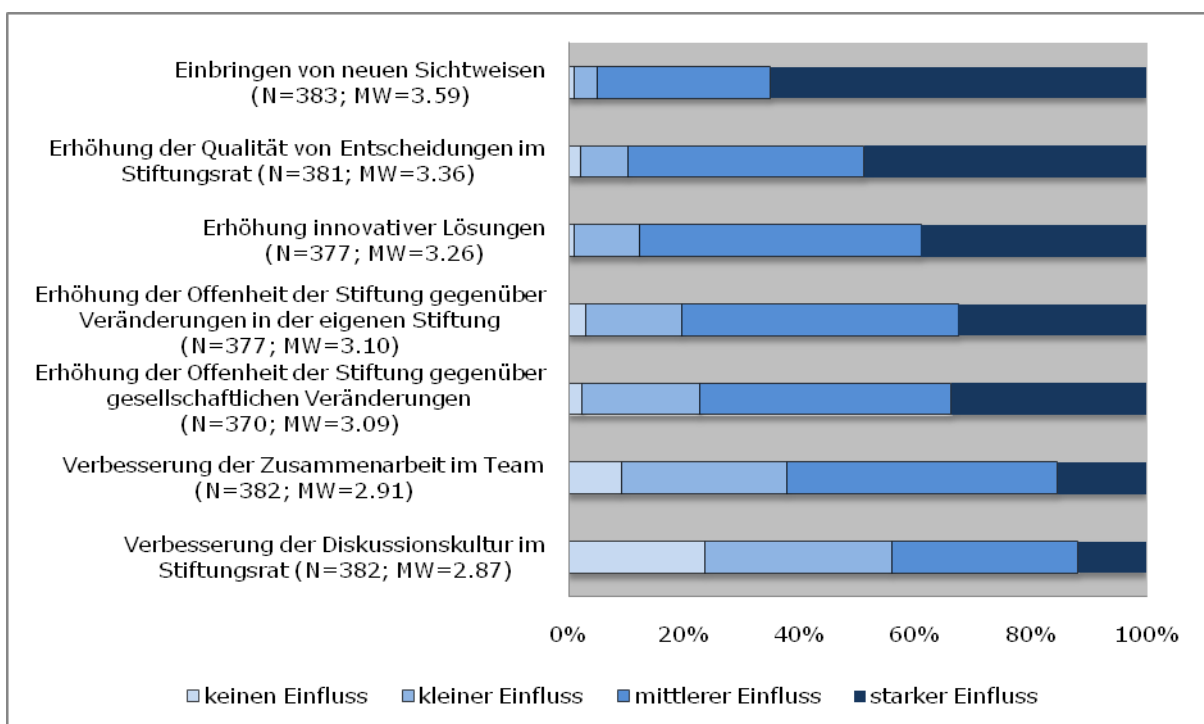
Die Frage „Wie beurteilen Sie folgende Dimensionen von Diversität?“ leitete den Fragebogen ein. Am wichtigsten schätzen die Stiftungsverantwortlichen die Dimension Fachkompetenz ein. Insgesamt schätzen 93.4% diese Dimension als eher wichtig bzw. wichtig ein. Laut 88.3% der Befragten ist die Dimension Berufserfahrung, laut 87.1% die Dimension Ausbildung und laut 75.5% die Dimension Branchenkenntnis eher wichtig oder wichtig. Die Wichtigkeit der Dimensionen Alter und Geschlecht wird deutlich geringer eingestuft. Die Abbildung auf der nächsten Seite zeigt die Verteilungen.



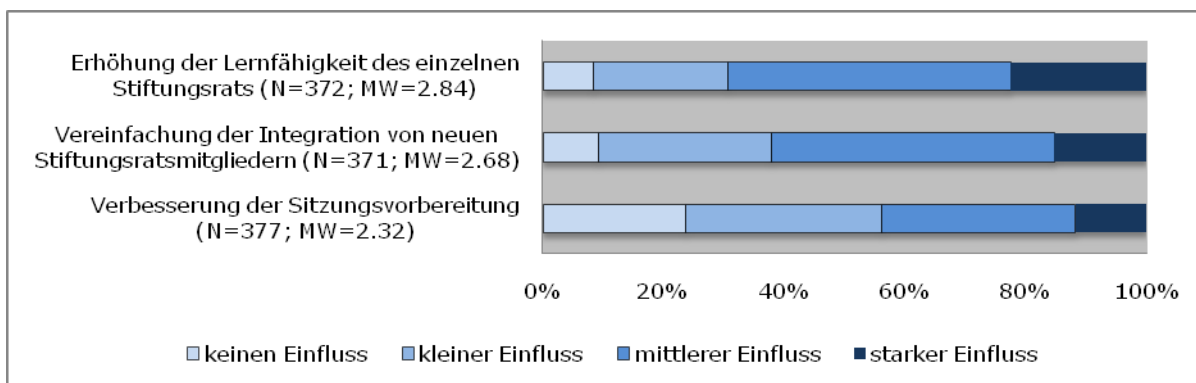
Dimensionen von Diversity

### 3.3 Stärke des Einflusses von Diversity auf verschiedene Grössen

In einer weiteren Frage beurteilten Stiftungsverantwortliche die Höhe eines positiven Einflusses von Diversity auf verschiedene Grössen (siehe Abbildung unten und nächste Seite). Der Fokus wurde dabei bewusst auf positive Auswirkungen von Diversity gelegt. Der stärkste Vorteil von Diversity betrifft das Einbringen von neuen Sichtweisen. 95% der Befragten sind der Meinung, dass Diversity einen mittleren bis starken Einfluss auf diese Grösse hat. Auf der zweiten und dritten Position folgen Erhöhung der Qualität von Entscheidungen im Stiftungsrat und Erhöhung innovativer Lösungen. Erhöhung der Offenheit der Stiftung gegenüber Veränderungen sowohl in der eigenen Stiftung als auch in der Gesellschaft erreichen ebenfalls Mittelwerte über 3.



Stärke des Einflusses von Diversity auf verschiedene Grössen (Teil 1)

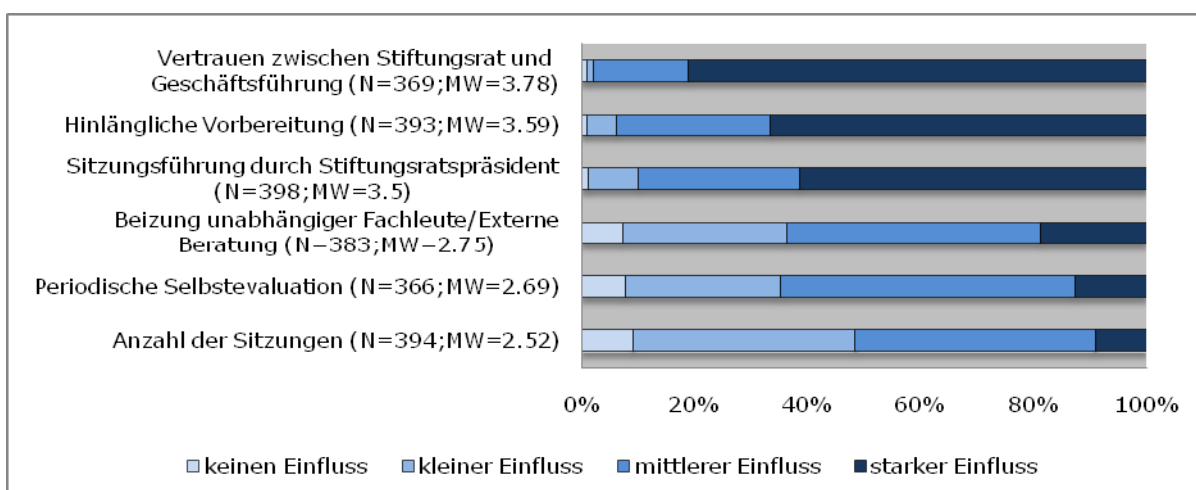


Stärke des Einflusses von Diversity auf verschiedene Grössen (Teil 2)

### 3.4 Einflussgrössen der Arbeitsqualität des Stiftungsrats

Die befragten Personen wurden weiter gebeten, den Einfluss von sechs Grössen auf die Arbeitsqualität des Stiftungsrats zu beurteilen. Werden diese Grössen absteigend nach deren Mittelwerten (MW) geordnet, bilden sich zwei Gruppen. Die Abbildung unten verdeutlicht dies.

Im Vergleich zur zweiten Gruppe messen die Stiftungsverantwortlichen den Grössen der ersten Gruppe – Vertrauen zwischen Stiftungsrat und Geschäftsführung, hinlängliche Vorbereitung und Sitzungsführung durch Stiftungsratspräsident – einen bedeutend grösseren Einfluss auf die Arbeitsqualität des Stiftungsrats bei. Die Grössen der zweiten Gruppe – Beizug unabhängiger Fachleute/Externe Beratung, Periodische Selbstevaluation und Anzahl der Sitzungen – wurden vom grösseren Teil der Stiftungsverantwortlichen als klein oder mittel bewertet. Den stärksten Einfluss schreiben die befragten Personen dem Vertrauen zwischen Stiftungsrat und Geschäftsführung zu. Drei Viertel (74.6%) der Befragten beurteilen dessen Einfluss als stark. Diese Erkenntnis deckt sich mit der Aussage von Baumann Lorant, wonach „trotz der Governance-Grundsätze [...] das tatsächliche Vertrauensverhältnis zwischen verschiedenen Organen [...] weiterhin von überragender Bedeutung [...] ist.“ (Baumann Lorant 2009: 71).

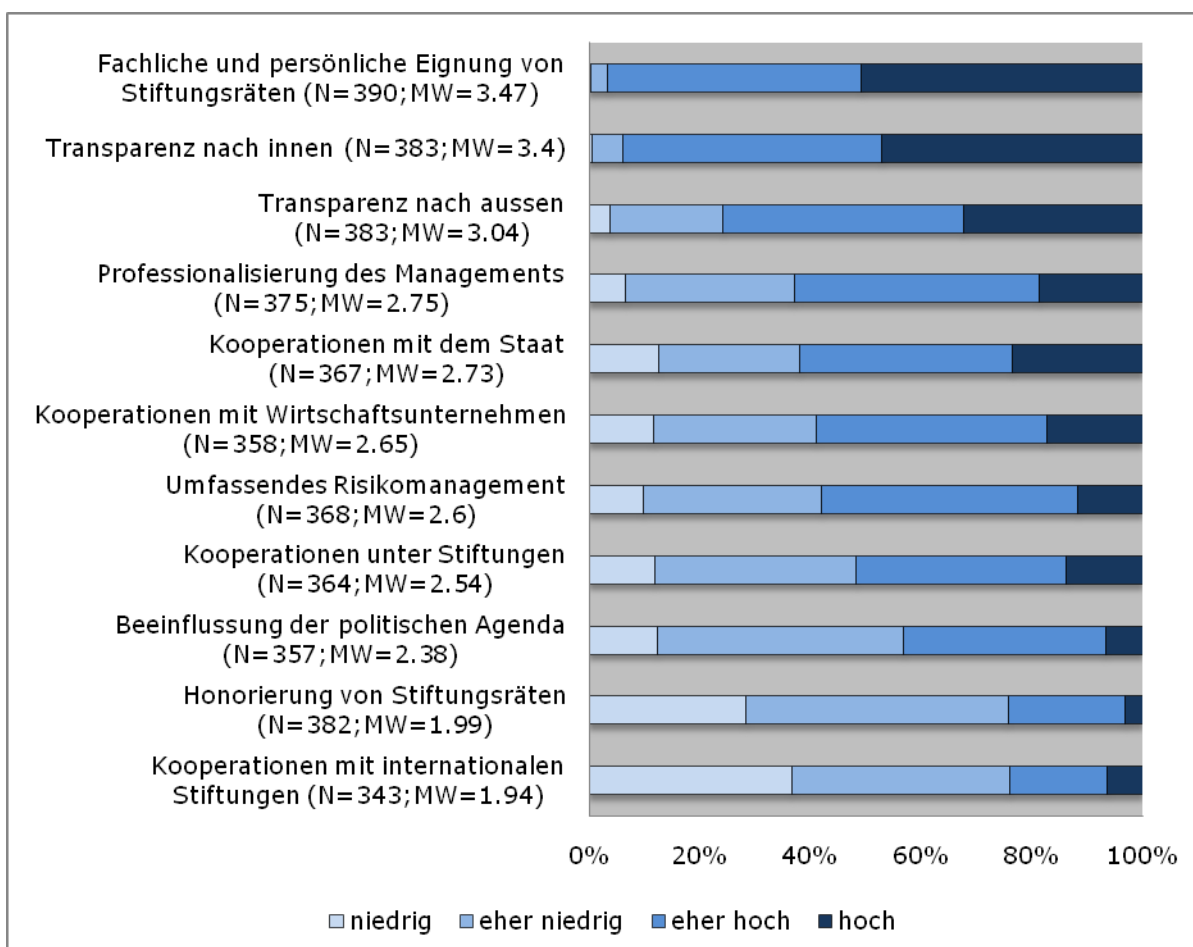


Einflussgrössen der Arbeitsqualität des Stiftungsrats

Dass die Grössen Sitzungsführung durch den Stiftungsratspräsidenten und hinlängliche Vorbereitung viel stärker als die Anzahl Sitzungen gewichtet werden, ist ein Indiz, dass vor allem die Qualität und weniger die Quantität der Sitzungen für die Arbeitsqualität des Stiftungsrates massgebend ist.

### 3.5 Zukünftige Themen

Eine weitere Frage des Fragebogens erhob, wie Stiftungsratspräsidenten die Bedeutung verschiedener Themen für Stiftungen in der Zukunft beurteilen. Für Stiftungen sind nach Einschätzung der Personen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, die Themen fachliche und persönliche Eignung von Stiftungsräten (MW 3.47) und Transparenz nach innen (MW 3.4) am wichtigsten. Beide Themen wurden von jeweils über 93% der Stiftungverantwortlichen als eher hoch oder hoch bewertet. Deutlich am Schluss der Rangfolge erscheinen die Themen Honorierung und Kooperationen mit internationalen Stiftungen. Als weitere Zukunftsthemen wurden Rechnungslegung und Bürokratisierung genannt. In der folgenden Abbildung sind die Themen nach deren Mittelwerten geordnet.



Zukunftsthemen für Stiftungen

Der Grundsatz der Transparenz ist ein Kerngedanke der Foundation Governance (vgl. Baumann Lorant 2009: 66). Dies deckt sich gewissermassen mit der Ansicht der Fragebogenbeantworter, die ebenfalls finden, dass die Transparenz ein Schwerpunktthema der Zukunft sein wird. Interessant ist, dass der Mittelwert der Transparenz nach innen grösser ist als derjenige der Transparenz nach aussen.

Von den vier erfragten Möglichkeiten der Kooperation finden die Stiftungsverantwortlichen jene mit dem Staat zukünftig am bedeutendsten, gefolgt von Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und Kooperationen unter Stiftungen. Deutlich am schwächsten wird die Kooperation mit internationalen Unternehmen gewichtet.

Interessant ist, dass die Honorierung auf der zweitletzten Position liegt. 75.7% der Befragten beurteilen die Bedeutung dieser Thematik für Stiftungen in der Zukunft als niedrig oder eher niedrig.

### **3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse**

- Die überwiegende Mehrheit beurteilt Diversity und Foundation Governance in Stiftungsräten gemeinnütziger Stiftungen als relativ wichtig.
- Die wichtigsten Dimensionen von Diversity sind Berufserfahrung, Ausbildung und Branchenkenntnis.
- Diversity im Stiftungsrat hat den stärksten Einfluss auf das Einbringen von neuen Sichtweisen, die Erhöhung der Qualität von Entscheidungen im Stiftungsrat und die Erhöhung innovativer Lösungen.
- Die wichtigsten Anforderungen an einen Stiftungsrat sind Verantwortungsbewusstsein, Integrität und Identifikation mit den obersten Stiftungswerten und Kooperationsfähigkeit. Diese drei Anforderungen werden jeweils in über 80% der Stiftungen, die diese Anforderungen als eher wichtig oder wichtig erachten, durch mindestens einen Stiftungsrat vollständig erfüllt.
- Der Stiftungsrat umfasst durchschnittlich 5.8 Mitglieder, 1.7 Frauen und rund 3 Akademiker. Dabei sind Stiftungsräte in operativen Stiftungen meistens grösser als in Förderstiftungen.
- Nur wenige Stiftungen haben eine Amts- und/oder Altersbeschränkung eingeführt.
- Der Handlungsbedarf im Bereich Diversity im Stiftungsrat wird in Schweizer Stiftungen als grösser als in der eigenen Stiftung eingeschätzt.
- Weniger als die Hälfte der Stiftungen haben ein Governance-Konzept oder ein Risikomanagement.
- Knapp zwei Drittel der Stiftungsverantwortlichen sind der Meinung, dass sich Stiftungsräte in Zukunft nicht gegen Haftpflichtrisiken versichern sollten.

- Gut drei Fünftel der Stiftungsverantwortlichen finden, dass Stiftungsräte grundsätzlich ehrenamtlich arbeiten sollen.
- Ebenfalls gut drei Fünftel finden, dass eine marktkonforme Honorierung die Professionalität der Stiftungsführung zumindest teilweise erhöhen würde.
- Als wichtigste Einflüsse auf die Qualität der Arbeit des Stiftungsrats werden Vertrauen zwischen Stiftungsrat und Geschäftsführung, hinlängliche Vorbereitung und Sitzungsführung durch Stiftungsratspräsident eingeschätzt.
- Wichtigste Zukunftsthemen sind fachliche und persönliche Eignung von Stiftungsräten und Transparenz nach innen.

## 4 SCHLUSSFOLGERUNGEN

### 4.1 Gestaltungsempfehlungen

- *Bewusstsein für Diversity im Stiftungsrat schaffen und Chancen entdecken*  
Das Bewusstsein kann durch entsprechende Kommunikation, z. B. durch Best Practice Beispiele, geschärft werden (vgl. UngleichBesser o.J.: 11).
- *Aktives Personalmanagement betreiben*  
Dazu gehört, dass eine Stiftung den zukünftigen Bedarf an Stiftungsräten plant und sich mit der Personalgewinnung auseinandersetzt. Das Anforderungsprofil muss definiert und mit den Fähigkeitsprofilen der Kandidaten verglichen werden. Zudem sollen gezielt Anreize gesetzt werden, um die Stiftungsräte zu motivieren. Bei mangelnden Qualifikationen sollen Stiftungsräte weitergebildet oder externe Berater beigezogen werden (vgl. Thom 2004: 32 ff).
- *Umfassend und unverfälschlich informieren und Vertrauen schaffen*  
Einerseits muss der Stiftungsrat Vertrauen zur Geschäftsführung haben und umgekehrt die Geschäftsführung zum Stiftungsrat. Wichtig für ein Verhältnis des Grundvertrauens ist, dass sich Stiftungsrat und Geschäftsführung umfassend und unverfälschlich informieren (vgl. Böckli 2006: 33 ff.).
- *Hinlängliche Vorbereitung*  
Stiftungsmitglieder müssen die erhaltenen Unterlagen gut studieren. Der Stiftungsratspräsident hat sicherzustellen, dass die notwendigen Informationen und Unterlagen den Stiftungsratsmitgliedern rechtzeitig zugestellt werden und er hat sich auf die Sitzungsführung vorzubereiten.
- *Techniken der Sitzungsführung anwenden*  
Um eine möglichst hohe Effizienz der Stiftungsratssitzung zu erreichen, muss der Stiftungsratspräsident die Sitzung zielstrebig, straff und flexibel führen (vgl. Dubs 2006: 45 ff.).

▪ *Massnahmen zur Erhöhung der Transparenz ergreifen*

Interne Transparenz kann z. B. durch nachvollziehbare Entscheidungsverfahren und das Protokollieren der Beschlüsse gefördert werden (vgl. Sprecher/Egger/Janssen 2009: 61 ff.). Die externe Transparenz soll erhöht werden in den Bereichen Finanzen, Stiftungspolitik, Strukturen und Honorierung (vgl. Hofstetter 2004: 51).

#### **4.2 Fazit und Ausblick**

Die Stiftungslandschaft der Schweiz ist sehr heterogen und statistisch noch nicht umfassend erfasst. Die vorliegende, breit angelegte Studie leistet einen Beitrag zu einer besseren statistischen Erfassung des Stiftungssektors. Eine gute statistische Erfassung ist wichtig, weil gemeinnützige Stiftungen in verschiedener Hinsicht von Bedeutung sind. Gemeinnützige Stiftungen werden dazu angehalten, ihre Tätigkeit zu rechtfertigen. Der Ruf nach Foundation Governance und zunehmender Professionalität wird laut. Diese Arbeit hat in der Hinsicht auf diese „Bedürfnisse“ Aspekte der Foundation Governance aufgegriffen und untersucht. Dem Stiftungsrat kommt bei der Foundation Governance eine zentrale Bedeutung zu. Deshalb wurden insbesondere die Organisation, die Aufgaben, die Honorierung und die Haftung von Stiftungsräten in gemeinnützigen Stiftungen untersucht. In der Untersuchung konnte festgestellt werden, dass die Stiftungsverantwortlichen die Wichtigkeit von Foundation Governance erkannt, aber noch nicht in Gänze umgesetzt haben. Der Stiftungsrat wurde in dieser Arbeit als Team betrachtet. Davon ausgehend wurden im Theorieteil Vorteile von Diversity in Teams betrachtet. Die in der Untersuchung befragten Stiftungsverantwortlichen bestätigen das Bild, dass Diversity in Teams Vorteile schafft. Diversity beeinflusst demnach im Stiftungsrat stark das Einbringen von neuen Sichtweisen und erhöht relativ stark die Qualität der Entscheidungen und Findung innovativer Lösungen. Mögliche Nachteile wurden in der Untersuchung nicht betrachtet. Allgemein wird Diversity in Stiftungsräten als wichtig bewertet. Allerdings beurteilt die Mehrheit der Stiftungen den Handlungsbedarf diesbezüglich in der eigenen Stiftung als relativ klein.

Es ist zu erwarten und auch wünschenswert, dass sich sowohl die Forschung wie auch die Praxis in Zukunft noch eingehender mit Foundation Governance auseinandersetzt. Stiftungen sollten ihre Chance packen und selber aktiv werden, so dass das liberale Stiftungsrecht beibehalten werden kann. Wegen seiner zentralen Funktion für eine effektive Umsetzung des Stiftungszwecks wird der Stiftungsrat auch zukünftig im Fokus stehen. Potential zur Verbesserung der Leistung des Stiftungsrats könnte in der Umsetzung und Optimierung von Diversity Management liegen. Damit könnte stiftungsspezifisch optimale Heterogenität im Stiftungsrat geschaffen werden.

## Literaturverzeichnis

- Adler**, Nancy J. (2002)  
International Dimensions of Organizational Behavior. 5. Auflage, Cincinnati, Ohio 2002
- Baumann Lorant**, Roman (2009)  
Der Stiftungsrat. Das oberste Organ gewöhnlicher Stiftungen, Zürich 2009
- Becker**, Manfred (2006)  
Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Managements. In: Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, hrsg. v. Manfred Becker/Alina Seidel, Stuttgart 2006, S. 3-48
- Becker**, Manfred (2005)  
Optimistisch altern. In: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management, 57. Jg. 2005, Nr. 3, S. 32-35
- Böckli**, Peter (2006)  
Corporate Governance: Vertrauen an der Unternehmensspitze. Ein Beitrag zum gegenseitigen Verhältnis von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, In: Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Ihre Tätigkeit und ihr Verhältnis zueinander, Bd. 76, hrsg. v. Charlotte M. Baer, Bern 2006, S. 33-57
- Degen**, Christoph (2004)  
Stiftungsrecht und Corporate Governance. In: Gutes besser tun. Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen, hrsg. v. Ruth Voggensperger et al., Bern 2004, S. 177-190
- Dubs**, Rolf (2006)  
Verwaltungsrats-Sitzungen. Grundlegung und Sitzungstechnik, Bern 2006
- Finke**, Merve (2005)  
Diversity Management. Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen, München 2005
- Hofstetter**, Karl (2004)  
Corporate Governance – Herausforderung für Stiftungen. In: Stiftungsparadies Schweiz. Zahlen Fakten und Visionen. Zwischen gemeinnützigem und unternehmerischem Handeln Bd. I, hrsg. v. Philipp Egger, Basel 2004, S. 43-52
- Krell**, Gertraude (2008)  
Diversity Management: Chancengleichheit für alle und als Wettbewerbsfaktor. In: Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 5. Auflage, hrsg. v. Gertraude Krell, Wiesbaden 2008, S. 63-80
- Ladwig**, Désirée (2009)  
Team-Diversity – Die Einführung gemischter Teams. In: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 6. Auflage, hrsg. v. Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet und Michel E. Domsch, Stuttgart 2009, S. 388-399
- Lang**, Niklas/**Schnieper**, Peppi (2006)  
Professionelles Management von Stiftungen. Bamberg 2006
- Lange**, Ralf (2006)  
Gender-Kompetenz für das Change Management. Gender & Diversity als Erfolgsfaktoren für organisationales Lernen, Bern 2006
- Lanter**, Marco (1998)  
Aufgaben und Verantwortlichkeit in der Stiftung. Basel/Frankfurt am Main 1998
- Littich**, Edith (2002)  
Finanzierung von NPOs. In: Handbuch der Nonprofit Organisationen – Strukturen und Management. 3. Auflage, Stuttgart 2002, S. 361-380, zit. n. Purtschert, Robert/Schnurbein, Georg v./Beccarelli, Claudio (2006): Gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz – Zwischen Aufbruch und Bewahrung. In: Stiftung und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz, Deutschland, Liechtenstein, Österreich, USA Bd. III, hrsg. v. Philipp Egger/Bernd Helmig/Robert Purtschert, Basel 2006, S. 91-118

- Purtschert**, Robert/**Schnurbein**, Georg v./**Beccarelli**, Claudio (2006)  
Gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz – Zwischen Aufbruch und Bewahrung. In: Stiftung und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz, Deutschland, Liechtenstein, Österreich, USA Bd. III, hrsg. v. Philipp Egger/Bernd Helmig/Robert Purtschert, Basel 2006, S. 91-118
- Purtschert**, Robert/**Helmig**, Bernd/**Schnurbein**, Georg v. (2006)  
Stiftungen und Gesellschaft. In: Stiftung und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz, Deutschland, Liechtenstein, Österreich, USA Bd. III, hrsg. v. Philipp Egger/Bernd Helmig/Robert Purtschert, Basel 2006, S. 11-18
- Purtschert**, Robert (2004)  
Visions and Roles of Foundations in Europe: Länderstudie Schweiz. In: Stiftungsparadies Schweiz. Zahlen Fakten und Visionen. Zwischen gemeinnützigem und unternehmerischem Handeln Bd. I, hrsg. v. Philipp Egger, Basel 2004, S. 53-63
- Riemer**, Hans Michael (2001)  
Stiftungen im schweizerischen Recht. In: Stiftungsrecht in Europa, hrsg. v. Klaus Hopt und Dieter Reuter, Köln 2001, S. 511-519
- Schubiger**, Benno (2005)  
Schweiz. Neues aus dem Land der Stifter und Banker. Eine Übersicht aus dem Blickwinkel der fördernden und operativen Stiftungen privaten Rechts. In: Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen, hrsg. v. Rupert Graf Strachwitz und Florian Mercker, Berlin 2005, S. 903-920
- Sprecher**, Thomas/**Egger**, Philipp/**Janssen**, Martin (2009)  
Swiss Foundation Code 2009 mit Kommentar. Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, Basel 2009
- Sprecher**, Thomas/**Salis-Lütolf**, Ulysses v. (1999)  
Die schweizerische Stiftung. Ein Leitfaden, Zürich 1999
- Stiftung ZEW**O (2008)  
Reglement über das ZEW-Gütesiegel für gemeinnützige Organisationen. [Online] URL: <http://www.zewo.ch/label/standards.html>, 9. Juli 2009
- Stuber**, Michael (2008)  
Business Case für Diversity. Push- und Pull-Faktoren. [Online] URL: <http://www.ungleich-besser.de/non-profit/relevanz/>, 17. April 2009
- Thom**, Norbert (2004)  
Personal und Organisation. Skriptum zur Vorlesung Personal und Organisation, 4. Auflage, Bern 2004
- UngleichBesser** (o. J.)  
Diversity entdecken. 5 Zugänge zu Diversity, [Online] URL: [www.diversity-entdecken.de/downloads/Diversity-Entdecken.pdf](http://www.diversity-entdecken.de/downloads/Diversity-Entdecken.pdf), 21. August 2009
- Vedder**, Günther (2009)  
Diversity Management im internationalen Vergleich. In: Gender and Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik, hrsg. v. Sünne Andresen/Mechthild Koreuber/Dorothea Lüdke, Wiesbaden 2009, S. 111-131
- Vedder**, Günther (2006)  
Diversity Management in der Organisationsberatung. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 37. Jg. 2006, Nr. 1, S. 7-17
- Vedder**, Günther (o. J.)  
Fünf zentrale Fragen und Antworten zum Diversity Management. [Online] URL: <http://www.uni-trier.de/index.php?id=15277>, 27. Juli 2009
- Walton**, Elise (2009)  
Improve Board Performance: „Team“ Best Practices. In: The corporate board, 30. Jg. 2009, Nr. 175, S. 5-10
- Zurkinden-Erismann**, Linda (2003)  
Thesen. Schweizer Stiftungssektor im Wandel? In: Verbands-Management, 29. Jg. 2003, Nr. 3, S. 74-76