

# Stiftungsräte und Vorstände: freiwillig, aber professionell

Der Anspruch auf Professionalisierung schwappt auch auf die strategischen Gremien der Non-Profit-Organisationen über: die Vereinsvorstände und Stiftungsräte. Gleichzeitig arbeiten diese Gremien meist auf freiwilliger Basis – ein Dilemma.

Text: Robert Schmuki, Weiterbildungsverantwortlicher am Center für Philanthropy Studies CEPS, Universität Basel

Früher war die jährliche Strategie-Retraite des Stiftungsrats eines Behindertenheims ein entspanntes Treffen, an dem über die Arbeit im Heim gesprochen wurde und über die Ideen, die das operative Team vorschlug. Passte es ins Budget, konnten diese umgesetzt werden.

Doch nun liegen plötzlich viel mehr Unterlagen im Mailpostfach. Und die müssen vor der Retraite gelesen werden. Auszüge aus der UN-Behindertenrechtskonvention mit einer Studie, was die Forderung nach Inklusion für die geschlossenen Heimstrukturen bedeuten kann. Die Bitte der Geschäftsführerin, sich doch die SDG 2030 noch genauer anzuschauen, vor allem 3, 4, 5, 8, 10, 11 und 16: «Himmel, was sind SDG?» Und dann hat der Präsident noch vorgeschlagen, die eigenen Mittel der Stiftung auf ihr Potenzial für *Mission Investing* zu prüfen. «Potenzial wofür?»

So geht es aktuell dem einen oder andern Mitglied eines Vorstands oder Stiftungsrats. Gefragt wurde das potenzielle Mitglied damals, ob es sich für das Thema interessiere und es bei vier Sitzungen pro Jahr dabei sein könne. Nun wird plötzlich über ein *Stellenprofil* für Vorstandsmitglieder gesprochen. Vorstands- und Stiftungsratsarbeit verändern sich.

## Professionalisierung eines Milizgremiums?

Die Professionalisierung der gesellschaftlichen Arbeit beschäftigt den Non-Profit-Bereich seit 70 Jahren. Erst wurden für die Aufgaben im Feld neue Berufsbilder geschaffen, von der Soziokulturellen Animatorin bis zum Altenpfleger und von der Kulturmanagerin bis zum Drogenberater. Ab 1990 gab es eine zweite Welle der Professionalisierung. Unter dem Druck des *New Public Management* (NPM) wurden auch auf



Führungsebene neue Managementkompetenzen eingefordert und entsprechende Ausbildungsgänge geschaffen. Nun ist bei den Non-Profit-Organisationen (NPO) eine *dritte Welle* der Professionalisierung angelaufen. Doch was ist damit gemeint? Sicher geht es nicht um einen neuen Beruf Stiftungsrätin oder Vereinsvorstand. Und doch ist dieses Gremium für ganz wesentliche strategische Entscheide innerhalb von NPO verantwortlich. Vorstände und Stiftungsräte von Drittleistungs-NPO<sup>1</sup> kommen nicht darum herum, sich Gedanken zu machen, was *Governance* und strategische Verantwortung in einer professionalisierten Organisation bedeuten – und was man gewillt ist, im Rahmen eines Freiwilligenengagements zu leisten.

### Neue Kompetenzen sind gesucht

Früher wurden Vorstände und Stiftungsräte aufgrund ihrer Bekanntheit oder ihrer Position angefragt. Seit den 2000er-Jahren sitzt fast in jedem Gremium eine Person aus der Finanzwirtschaft, oft ergänzt durch eine\*n Jurist\*in. Über Jahre stand die ausgeglichene Rechnung im Zentrum der Aufmerksamkeit, und so genügten diese beiden Fachkompetenzen.

Doch seit mehr als einem Jahrzehnt steht ein neues Schlagwort am NPO-Himmel: *Wirkung*. Die Jahresrechnung kann ausgeglichen sein, doch wenn eine NPO keine Wirkung erreicht, dann hat sie ihren Zweck verfehlt. So reicht es nun auch als Vorstand oder Stiftungsrat nicht mehr, auf einen finanziellen Jahresgewinn hinzuweisen. Er muss zeigen können, ob man dem eigenen Zweck nähergekommen ist. Neue Kompetenzen sind gefragt, wie das Verständnis für Wirkungsmodelle und Wirkungsevaluationen. Und dies auf Basis von evidenzbasierten Wirkungszielen, die man selbst gesetzt hat.

Hinzu kommt ein zweites Element, das die Arbeit der strategischen Gremien verändert. Die Gesellschaft setzt sich heute gemeinsame Entwicklungsziele, wie die oben genannten *Sustainable Development Goals* (SDG). Auch auf nationaler Ebene gibt es Kollektivziele wie die *Nationale Strategie zur Prävention nichtübertragbarer Krankheiten* oder die *Energiestrategie 2050*. Genügte es früher, in seinem eigenen Garten die Arbeit zu machen, die als richtig erachtet wurde, so wird heute postuliert, sich mit anderen Akteuren abzusprechen und zu koordinieren. Auch hier sind strategische Gremien mitverantwortlich dafür, dass diese Koordination gelingen kann.

### Schritte Richtung Professionalisierung

NPO sind bei der sinnvollen Zusammensetzung ihres Vorstands oder Stiftungsrats und dessen Zusammenarbeit vermehrt gefordert. Es gibt verschiedene Vorschläge, wie ein Vorstand oder Stiftungsrat sich weiterentwickeln kann:

1. Kompetenzbeschreibung: Die Kompetenzen, die in einem strategischen Gremium vorhanden sein sollen, lassen sich gut beschreiben. Es gibt also wirklich einen Kompetenzbeschreibung jedes Postens in einem Vorstand oder Stiftungsrat. Alle zusammen ergeben die Gesamtkompetenz, die ein Board aufweisen soll.

2. Weiterbildung: Wer ein Engagement in einem strategischen Gremium beginnen will, muss nicht alles schon wissen. Aber sich Wissen anzueignen, ist wichtig. Das Weiterbildungsreglement der Organisation sollte sich also nicht nur auf die Mitarbeitenden beziehen.<sup>2</sup>

3. Sollbruchstellen: Der Einsitz in einem Board ist keine Lebensaufgabe, sondern hat «Verfallsdaten». Um einen Wechsel besser planbar zu machen und einen Austritt zu legitimieren, bewähren sich Amtszeiten, z. B. eine Bestätigung alle drei oder vier Jahre.

4. Lernen aus Misserfolgen: Eine Fehlerkultur, bei der auch im Vorstand und Stiftungsrat darüber gesprochen wird, was nicht geklappt hat, hilft dabei, sich der eigenen unterstützenden Rolle bewusst zu werden.

5. Erfahrungsaustausch unter Stiftungsräten: Erfahrungsaustausch unter den operativ Tätigen gibt es schon lange. Doch nun entstehen auch Gruppen, in denen sich Vorstands- und Stiftungsratsmitglieder treffen und sich über die Herausforderung dieser Arbeit austauschen.

### Die eigene Arbeit anschauen

Oft wird gesagt, dass an freiwillige Arbeit kein Qualitätsanspruch gestellt werden kann. Dies ist sicher falsch, und gerade auf Ebene der strategischen Verantwortung kann die Qualität der *Governance*-Arbeit nicht dem Zufall überlassen werden. Dazu muss sich ein Vorstand oder Stiftungsrat in einem ersten Schritt über die eigene Arbeit und Rolle unterhalten. Es gibt dazu *Selbstevaluationstools*, die gratis heruntergeladen werden können.<sup>3</sup> Solche Werkzeuge geben keine direkten Antworten, aber sie regen zur Diskussion an – und die ist notwendig. •

#### Fussnoten

1 Drittleistungs-NPO stellen Leistungen für Menschen ausserhalb der Organisation bereit. Sport- und Kulturvereine, die ihren Mitgliedern etwas ermöglichen, werden als Eigenleistungs-NPO bezeichnet.

2 Für den ersten Überblick Wissensplattformen nutzen, wie VitaminB, ZEWO oder den Swiss Foundation Code.

3 [www.ceps.unibas.ch/](http://www.ceps.unibas.ch/) Praxistransfer / CEPS Tools: Selbstanalyse von NPO / Governance Self-Assessment.