

Donnerstag, 19. Oktober 2023

# «Eine Entschädigung muss drinliegen»

Soll eine Non-Profit-Organisation Gewinn machen? Wie viel dürfen Mitarbeitende verdienen? Diese Fragen stellen sich nach dem Eklat beim Schweizer Tierschutz. Experte Georg von Schnurbein von der Uni Basel ordnet ein.

Interview: Brigitte Jeckelmann

Seit Wochen sorgen der Schweizer Tierschutz (STS) und seine neue Präsidentin, die Bielerin Nicole Ruch, für negative Schlagzeilen. Die Vorwürfe sind happig: ungetreue Geschäftsführung, fragwürdige Immobiliengeschäfte, Veruntreuung von Spendengeldern. Im Zentralvorstand tobt ein Streit, die Präsidentin ist zum Rücktritt aufgefordert.

Das sei kein Einzelfall, sagt Georg von Schnurbein. Der Professor für Stiftungsmanagement an der Uni Basel spricht im Interview über veränderte Bedingungen bei den Non-Profit-Organisationen, die Notwendigkeit von ausgebildetem Fachpersonal und die Wichtigkeit von Transparenz bei den Geldflüssen.

**Georg von Schnurbein, die Vorkommnisse beim Schweizer Tierschutz STS geben zu reden. Viele Menschen haben das Vertrauen in die grösste Schweizer Tierschutzorganisation verloren. Wie konnte es so weit kommen?**

*Georg von Schnurbein:* Vorab eine Bemerkung: Der STS ist kein Einzelfall. Jüngst gab es beim Schweizerischen Roten Kreuz einen ähnlichen Machtkampf. Schliesslich musste der Direktor gehen. Von aussen gesehen ist beim STS klar: Die Versäumnisse sind in der Vergangenheit passiert. Nach 20 Jahren mit derselben Führungsriege gibt es einiges aufzuarbeiten. Kommt es dann zu einem Führungswechsel, sorgt das für Unruhe. Das habe ich in den letzten Jahren bei nicht gewinnorientierten Organisationen (NPO) oft beobachtet.

**Beim STS kam es zu zahlreichen Abgängen im Zentralvorstand. Die Präsidentin ist zum Rücktritt aufgefordert. Wie erklären Sie sich diesen Eklat?**

**Verein und Stiftung: Das sind die Unterschiede**

- Im Gegensatz zu einem Verein hat eine **Stiftung keine Mitglieder**. Der Stiftungsrat entscheidet immer abschliessend. Deswegen untersteht eine Stiftung auch einer staatlichen Aufsichtsbehörde.
- Der **Verein dagegen hat Mitglieder** und diese haben demokratische Mitbestimmungsrechte mit einer Mitglieder- oder Delegiertenversammlung. Sie haben auch das Recht, die Statuten zu ändern und den Vorstand zu wählen.
- Die **Gemeinnützigkeit** ergibt sich bei beiden gleichermaßen aus ihrem Zweck und der Tätigkeit. Die zuständige Steuerverwaltung muss sowohl Vereine als auch Stiftungen nach den gleichen rechtlichen Vorgaben überprüfen.

- In der Schweiz gibt es geschätzte **76 000 Vereine und 13 790 Stiftungen**. Stiftungen sind im Handelsregister eingetragen, daher ist die genaue Zahl bekannt. Bei Vereinen ist das nicht obligatorisch. (bjg)



Experte Georg von Schnurbein: «Wie hoch Spesenbezüge bei NPO sein dürfen, ist Gegenstand kontroverser Diskussionen.»

Bild: zvg/Oliver Baumann

Lange Jahre hatte eine starke Person das Präsidium inne. Das hatte zur Folge, dass die Strukturen auf diese ausgerichtet sind. Wenn etwas so lange gewachsen ist und eine neue Person mit anderen Schwerpunkten einen altgedienten Präsidenten ersetzt, sorgt das für Verunsicherung. Auf einmal fehlt die Autorität der Vergangenheit. Die Vorstandsmitglieder haben unterschiedliche Wahrnehmungen, wie ein Verein oder eine Stiftung geführt werden soll. So kommt es leicht zum Streit.

**Die Präsidentin soll für ihre eigentlich ehrenamtliche Arbeit hohe Spesen verrechnet haben. Wie passt das zum Bild einer NPO?**

Wie hoch Spesen bei NPO sein dürfen, ist Gegenstand kontroverser Diskussionen. Man muss sich bewusst sein: Die Verantwortungslage bei NPO hat sich in den letzten Jahren stark entwickelt. Die Aufgaben sind komplexer geworden. Die Arbeit ist in den meisten Fällen nicht einfach mehr nebenbei zu bewältigen. Eine Entschädigung muss bei einer NPO drin liegen.

**Spender erwarten aber, dass ihr Geld vollumfänglich Hilfsbedürftigen zugutekommt und nicht in die Taschen eines teuren Geschäftsführers fliesst.**

Genau diese Vorstellung ist veraltet. Heute sind NPO gezwungen, sich professioneller aufzustellen. Es braucht gut ausgebil-

**«Heute sind NPO gezwungen, sich professioneller aufzustellen.»**

**Georg von Schnurbein**  
Experte Stiftungsmanagement

dete Fachleute. Und die sollen einen Lohn erhalten, der ihren Fähigkeiten gerecht wird. Der Gedanke des Nonprofit bedeutet nicht, zu fragen, was diese Leute verdienen. Sondern es geht darum, was sie tun: Sie wollen die Welt besser machen, und das nicht zu einem Hungerlohn. Der STS ist mit 80 Mitarbeitenden ein mittelgrosses Unternehmen. Da hängen Menschen mit Familien dran, die einen Lohn brauchen, von dem sie leben können. Mit einem Ehrenamt und Gotteslohn geht das nicht. Wenn man das wollte, dann könnten sich nur reiche Leute ehrenamtlich betätigen. Das wäre diskriminierend und passt nicht zu einer Demokratie. Nebenbei: Parlamentarierinnen und Parlamentarier in der Schweiz sind heute oft Berufspolitiker. Es ist längst kein reines Milizsystem mehr.

**Der STS hat durch die Medienberichte an Vertrauen eingebüsst. Lässt sich das wieder gutmachen?**

Bestimmt. Denn die Erfahrung zeigt, wie kurz das Gedächtnis der Menschen ist. Ich erinnere an den Fall des Paraplegikerzentrums in Nottwil. Die Vorwürfe gegen den Gründer waren extremer als jene gegen die STS-Präsidentin. Inzwischen sind mehr als zehn Jahre vergangen, die Stiftung hat sich längst wieder erholt. Klar, gab es einen Spendenrückgang. Aber wichtig ist, dass eine Organisation aus den Fehlern lernt.

**Und zum Beispiel ihre Geldflüsse offenlegt?**

Ja genau. Transparenz ist für NPO zwar gesetzlich nicht vorgeschrieben. Aber für die Reputation ist sie zwingend notwendig. Die offene Rechnungslegung hat nicht nur den Vorteil, dass Spenderinnen und Spender Vertrauen gewinnen, indem sie Einsicht in die Finanzen haben, sondern auch, dass dadurch Fehlentwicklungen früher sichtbar werden.

**NPO können sich zertifizieren lassen. Zum Beispiel mit dem Zewo-Label (die Zewo ist die Zertifizierungsstelle für gemeinnützige NPOs, die in der Schweiz Spenden sammeln, Anm. d. Red). Welchen Wert hat ein solches Gütesiegel?**

Für Spender ist es ein Signal, dass mit ihrem Geld gut umgegangen wird. Es hat aber auch Kosten zur Folge. Man muss sich immer wieder neu überprüfen lassen, um das Label zu behalten. Denn wenn man es verliert, ist das gegen aussen ein schlechtes Zeichen. Es gibt auch andere Labels wie den Ehrenkodex oder die ISO-Zertifizierung. Generell stärkt ein Label die Reputation einer NPO.

**Könnte eines dieser Labels die Glaubwürdigkeit des STS wieder herstellen?**

Es wäre auf jeden Fall hilfreich. Auch, um neue Gelder zu sammeln. Was genau im Zentralvor-

stand des STS passiert ist, ist von aussen schwer nachvollziehbar. Eins ist aber sicher: Zeitungen schreiben lieber über Kritik als über Gutes. Da sie vorwiegend negativ über die NPO berichten, bleibt das in der Wahrnehmung der Bevölkerung hängen. Es wirft ein schlechtes Bild auf den ganzen Sektor, unabhängig davon, um welche NPO es genau geht. Dabei sind die NPO wichtig für die Gesellschaft. Die Menschen, die für sie arbeiten, tun dies oft mit wenig Lohn und unter widrigen Bedingungen. Nur zu berichten, wenn es Kritik gibt, ist der falsche Ansatz.

**Zur Person**

- Georg von Schnurbein ist an der Universität Basel **Professor für Stiftungsmanagement** an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und Gründungsdirektor des Center for Philanthropy Studies.
- Er studierte **Betriebswirtschaftslehre** mit Nebenfach Politikwissenschaften an den Universitäten Bamberg, Fribourg und Bern.
- Georg von Schnurbein ist Mitglied im Editorial Board von «Non-Profit-Management und Leadership» und Mitherausgeber des Swiss Foundation Code.
- Seine **Forschungsschwerpunkte** sind Non-Profit-Governance, Finanzmanagement in NPO und Wirkungsmessung. (bjg)