

Honorierung Stiftungsrat – Wann ist sie gerechtfertigt?

Kaspar Müller, Ethos Stiftung und responsAbility Social Investments AG

Die Antwort ist einfach: Wenn die Honorierung angemessen, transparent und leistungsgerecht ist, ist sie auch gerechtfertigt.

In der Frage, wann eine Honorierung für den Stiftungsrat gerechtfertigt ist, drückt sich die klassische Unsicherheit des Nonprofit-Sektors bezüglich Honorierung leitender Organe aus. Man ist sich offenbar nicht sicher, ob eine Honorierung dem Leitgedanken der Ehrenamtlichkeit entgegenstehe. Diese Unsicherheit ist verständlich, sie wirft ein positives Licht auf die moralische Grundeinstellung der Betroffenen, aber sie ist unbegründet. Im Profitsektor würde sich niemand solche Fragen stellen. Es ist selbstverständlich gerechtfertigt, dass das Erbringen von geforderten Leistungen und das Übernehmen von Verantwortung entschädigt werden, und zwar immer, selbst dann wenn ein Unternehmen Verluste kreiert. Die Frage im Profitsektor heisst immer nur: Wie viel? Interessant ist deshalb, wenn man die Frage spiegelt und sich fragt, ob es sich rechtfertigen lässt, dass die obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen keine finanzielle Honorierung erhalten.

Ist es gerechtfertigt?

Ist es gerechtfertigt, dass der Nonprofit-Sektor, ohne den das gesellschaftliche und wirtschaftliche System nicht funktionieren könnte, weil er viele kulturelle, soziale, und ökologische Aufgaben übernimmt, die aufgrund der Externalisierung von Kosten durch gewinnorientierte Unternehmen und Konsumenten entstehen, den leitenden Organen keine Entschädigung ausrichten soll? Der NPO-Sektor ist nicht nur für das Funktionieren des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systems einer der wichtigsten Wirtschaftszweige, sondern er trägt mit rund 180'000 Arbeitsplätze und den zusätzlich durch Ehrenamtliche und Freiwillige erbrachten Arbeitsleistungen von insgesamt 80'000 Vollzeitstellen auch wesentlich zur Volksbeschäftigung bei.

Ist es gerechtfertigt, dass Vermögensverwalter, Anwälte, Revisoren, Buchhalter, Lieferanten und Angestellte von Stiftungen marktmässig honoriert werden, nicht aber die leitenden Organe, von denen immer mehr Präsenz und Professionalität gefordert werden und die zudem die Verantwortung und Haftungsrisiken tragen? Lässt es sich rechtfertigen, dass ohne Entschädigung immer weniger motivierte Leute sich als Ehrenamtliche zur Verfügung stellen können? In einer zusehends ökonomisierten Welt suchen zwar immer mehr Menschen sinnstiftende Arbeit, aber immer weniger werden sich solche, oft unbezahlte Arbeit, in Zukunft leisten können. Es kann deshalb auch argumentiert werden, dass eine angemessene Entschädigung den Nonprofit-Sektor stärken wird, weil er dann auf ein breiteres Angebot an Führungskräften zurückgreifen können.

Damit keine Missverständnisse entstehen, es soll hier nicht für die Abschaffung oder Abschwächung der Ehrenamtlichkeit plädiert werden – im Gegenteil: Das unentgeltliche Wirken für einen sozialen, ökologischen, kulturellen oder letztlich auch familiären Zweck ist eine der wichtigsten Stützen unserer Gesellschaftsmoral. Zudem können Ehrenamtliche auch

nicht dazu gezwungen werden, angebotene Leistungs- und Aufwandsentschädigungen anzunehmen. Vielmehr stellt sich die Frage, inwiefern moderate und leistungsgerechte monetäre Entschädigungen für die NPO einen zusätzlichen Nutzen generieren? Wird die Wirkung einer Nonprofit-Organisation erhöht, wenn die obersten Leitungsorgane gezielt monetäre Entschädigungen erhalten?

Das Gesetz enthält keine Bestimmungen über die Entschädigungen im Nonprofit-Bereich, das heisst, solche sind nicht grundsätzlich verboten. Der Bundesrat hält in seiner Antwort auf die Interpellation von Herrn Ständerat Recordon betreffend den Status der Mitglieder von Stiftungsräten (Februar 2013) zurecht fest, dass «je nach Umständen eine vergütete Professionalität einem ehrenamtlichen Laientum vorzuziehen ist, sofern diese keinen Mittelabfluss zulasten der Destinatäre bewirkt.» Und: «Nonprofit» bezieht sich auf den Organisationszweck, nicht auf die Organe. Dies bedeutet, dass eine gemeinnützige Institution nicht auf einen finanziellen Gewinn ausgerichtet ist, es heisst aber nicht zwingendermassen, dass keine leistungsgerechten Entschädigungen entrichtet werden sollen.

Nein, diese Ungleichbehandlung zwischen zwei sich gegenseitig bedingenden Sektoren ist weder gerechtfertigt noch begründbar, oder umgekehrt formuliert, die Honorierung von Stiftungsräten ist grundsätzlich gerechtfertigt. Der NPO-Sektor braucht sich vor dieser Debatte nicht zu scheuen. Die Verwerfungen mit fatalen Folgen im Profit-Sektor können als dämpfende Warnung nützlich sein, sie dürfen den NPO-Bereich aber nicht davon abhalten, die Honorierungsfrage neu zu ordnen.

Zwingend notwendiges Entschädigungssystem

Der Befund «grundsätzlich gerechtfertigt» genügt aber bei weitem noch nicht, dass finanzielle Entschädigungen entrichtet werden. Entschädigungen dürfen nicht beliebig zugesprochen werden, sondern es muss ein nachvollziehbares System vorhanden sein, welches die Verantwortung innerhalb der Organisation, die Transparenz und Offenlegung der monetären und nicht monetären Entschädigungen, die Struktur des Entschädigungssystems, die Höhe der Entschädigungen und die Kompetenzen im Rahmen der Entschädigungspolitik festhält.

Das Entschädigungssystem ist ein zentrales Führungsinstrument und kann die Erreichung des Organisationszweckes massgeblich beeinflussen. Wichtig ist zu realisieren, dass keine finanziellen Entschädigungen auch einen bewussten Entscheid bezüglich eines Entschädigungssystems bedeuten. Es darf aber nicht übersehen werden, dass auch ein breites Feld an alternativen Entschädigungsformen existiert und dass sich Organisationsmitglieder durch versteckte Vorteilszuwendungen einen Honorarersatz verschaffen können. Die Überwachung solcher «Transaktionen mit nahestehenden Personen (Swiss GAAP FER 21)» sind bei jeder NPO, ob mit oder ohne Honorierung, wichtig. Eine gut strukturierte und kontrollierte finanzielle Honorierung ist allemal besser als eine nicht monetäre Entschädigungspolitik, welche die Versuchung zu Umgehungsgeschäften im Sinne von «related party transactions» fördern könnte.

Was der NPO-Sektor dem Profitbereich voraus hat

Zurück zur Eingangsfrage, in welcher die Unsicherheit bezüglich Zulässigkeit einer Honorierung mitschwingt. Diese Unsicherheit ist dann sinnvoll und erhaltenswert, wenn sie als moralische Instanz die Entschädigungsdebatte der NPO-Organisationen begleitet. Sie darf aber nicht zur lähmenden Last für einen Paradigmawechsel werden. Der NPO-Sektor ist sich schon heute sehr bewusst, dass die Entschädigungspolitik von Leitungsorganen vorsichtig und verantwortungsbewusst ausgearbeitet werden muss. Und er ist auf gutem Wege, das Thema mit den Instrumenten der Selbstregulierung zu behandeln.

Im Profitbereich ist die wünschenswerte Selbstregulierung der Entschädigungsfrage kläglich gescheitert. Zu viele Manager haben die gesellschaftspolitische Dimension einer angemessenen Vergütungspolitik nicht verstanden, oder sie haben sie bewusst ignoriert, im irrtümlichen Glauben, mit Hilfe von gesellschafts- und damit auch wirtschaftspolitisch inkompetenten Verbänden auch dieses Thema wieder vom Tisch zahlen zu können.

Im NPO-Sektor ist hingegen ein proaktives Handeln erkennbar. Es existieren bereits seit einiger Zeit zur Entschädigungsfrage akzeptierte und auch häufig angewendete Branchenempfehlungen. Somit kann der NPO-Sektor neben seiner gewissenhaften Grundeinstellung auf bereits bestehende Empfehlungen und Vorschriften zurückgreifen. Im Wesentlichen sind dies die Empfehlungen des Swiss Foundation Code 2009 und des Swiss NPO-Code sowie die für das Zewo-Gütesiegel relevanten Vorschriften. Eine ebenfalls wichtige Rolle bei der Umsetzung einer angemessenen Entschädigungspolitik sind die bereits thematisierten Vorschriften aus dem Bereich der Rechnungslegung (Swiss GAAP FER 21), und hier besonders die Ziffern, welche das Thema «Transaktionen mit nahestehenden Personen (related party transactions)» betreffen. In der Publikation «Die Honorierung der obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen» (Müller/Zöbeli; CEPS 2012) wird zudem ein Entschädigungssystem vorgeschlagen, welches detaillierte Angaben zu den Fragen «Verantwortung innerhalb der Organisation, Transparenz der Entschädigungen, Struktur des Entschädigungssystems und Kompetenzen im Rahmen der Entschädigungspolitik» enthält.

Ehrenamtlichkeit muss nicht zwingend mit einem Entschädigungsverzicht verbunden sein, aber sie kann es, selbstverständlich.

Kaspar Müller, April 2013

Kaspar Müller, unabhängiger Ökonom, war u.a. Leiter Arbeitsgruppe Swiss GAAP FER 21 und Co-Autor von «Die Honorierung der obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen». Kaspar Müller ist u.a. Präsident von Ethos, Genf und von responsAbility Social Investments AG, Zürich sowie Vertreter der Erbgemeinschaft Bruno Manser.
--