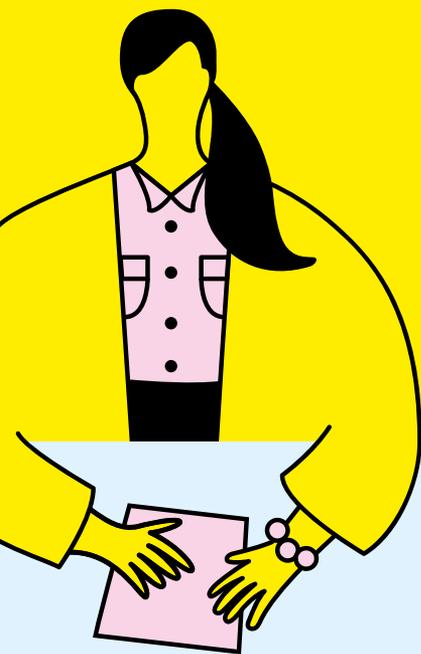


Generationenvielfalt im Stiftungsrat

Ein Leitfaden
für aktive und
zukünftige
Stiftungsrät:innen



Stiftungen wirken in vielen gesellschaftlichen Bereichen. Zugleich sind sie den vielfältigen und komplexen Herausforderungen unserer Zeit ausgesetzt. Für den Stiftungsrat stellt sich aus strategischer Sicht die Frage, in welcher bestmöglichen Zusammensetzung diese Herausforderungen zu bewältigen sind. Vieles spricht dabei für einen perspektivisch reich zusammengesetzten Stiftungsrat. Denn Stiftungen wirken mit ihren Fördertätigkeiten direkt in eine Gesellschaft hinein, die divers und heterogen ist.

Dieser Leitfaden ist eine Einladung, sich mit der Verjüngung und dem damit einhergehenden Potential der Generationen- und Perspektivenvielfalt in Stiftungsgremien auseinanderzusetzen. Dies geht Hand in Hand mit dem Swiss Foundation Code (SFC), laut welchem die Nachfolgeplanung zu den zentralen Pflichten eines Stiftungsrates gehört.

Drei Bereiche stehen dabei besonders im Fokus: das *Identifizieren* von Kompetenzlücken, das *Rekrutieren* passender Personen sowie das *Integrieren* dieser Menschen in die Stiftungsarbeit.

Diese Broschüre wurde von der Board For Good Foundation gemeinsam mit Alumni des Stipendienprogrammes und zahlreichen Expert:innen aus dem Stiftungssektor partizipativ entwickelt. Sie ist so konzipiert, dass sie sich im Perspektivenwechsel sowohl als aktives oder aspirierendes Stiftungsratsmitglied lesen lässt. Dadurch soll beidseitig das Verständnis für Herausforderungen und Chancen gefördert werden.

Lassen Sie sich inspirieren!

Im Namen des Beirates der Board For Good Foundation
Theresa Gehringer, Präsidentin des Beirates

Swiss Foundation Code

Dieser Leitfaden orientiert sich an den Empfehlungen des Swiss Foundation Code (SFC), der sich unter anderem den vielfältigen Aspekten der Stiftungsführung in einem Hauptkapitel zuwendet, insbesondere in den Empfehlungen 5 (Erneuerung des Stiftungsrates) oder 8 (Organisation des Stiftungsrates).

Stiftungsstandort Schweiz

13'721

Stiftungen

77'726

Stiftungsratsmandate

87.9%

der Mandate werden von
Schweizer:innen und

12.1%

von Personen ohne Schweizer
Staatsbürgerschaft ausgeführt

5.2

Mitglieder sitzen im Durchschnitt
in einem Stiftungsrat

31%

der Stiftungsratsmitglieder
sind weiblich

Ist Stiftungsratsarbeit aufwändig?

Stiftungsratsarbeit erfordert neben Interesse und den passenden Wertvorstellungen auch Zeit. Ein moderner Stiftungsrat muss ausreichend zeitliche Ressourcen mitbringen. In der Regel bedeutet die Arbeit in einem aktiven Stiftungsrat einer mittelgrossen Stiftung einen Aufwand von jährlich sechs bis zwölf Arbeitstagen, bei kleineren Stiftungen oft etwas weniger. Dazu gehören beispielsweise: Quartalsitzungen, Strategie-Workshops, Aktenstudium, Verfassen von Berichten, Mitarbeit in Ausschüssen, Besuch von unterstützten Projekten, Kommunikations- und Repräsentationspflichten.

Engagiert für junge Köpfe und frische Ideen

Die Board For Good Foundation bietet jungen Menschen bis einschliesslich 35 Jahren Stipendien für Stiftungsrats-Weiterbildungen sowie Zugang zu einem Alumni-Netzwerk. Damit möchte sie frischen Wind und Vielfalt in Stiftungen der Schweiz bringen. Die gemeinnützige und steuerbefreite Board For Good Foundation ist als unselbständige Stiftung unter dem Dach der Fondation des Fondateurs organisiert.

Bis Sommer 2024 wurden bereits 72 Ausbildungsstipendien für Seminare in Basel, Bern und der Romandie vergeben.

Schon gewusst?

Mehr als die Hälfte der Stiftungen in der Schweiz wurden in den letzten 20 Jahren gegründet. Viele Stiftungsratsmitglieder sind seit den Stiftungsgründungen mit dabei. Der Schweizer Stiftungssektor steht mit den aus Altersgründen fälligen Neubesetzungen vor einem strukturellen Wandel.

Identifizieren

Welche Kompetenzen und Qualifikationsprofile benötigt der Stiftungsrat?

Und welchen Mehrwert können jüngere Mitglieder bringen?

Um den Stiftungszweck effektiv umzusetzen, sind verschiedene Perspektiven und Schlüsselqualifikationen erforderlich. Es ist nicht nötig, dass alle alles können, sondern, dass das Gremium insgesamt die benötigten Kompetenzen abdeckt.

Geeignete Kandidat:innen können spezifische Kompetenzen, vielfältige Sichtweisen auf die Gesellschaft sowie Zugänge zu Netzwerken in den Stiftungsrat bringen. Der Stiftungsrat hat dadurch Gelegenheit, Mitglieder zu gewinnen, die besondere Affinitäten mitbringen, beispielsweise im digitalen Bereich. Ebenso kann mit einem anstehenden Wechsel ein neues Mitglied mit besonderer Nähe zu den Destinatär:innen gesucht werden, um deren Alltagsrealitäten, Herausforderungen und Denkweisen noch direkter in der Stiftungsratsarbeit zu berücksichtigen.

«Jemand jüngerer an Bord zu holen,
heisst ja nicht, dass jemand anders gehen muss.»

Esther-Mirjam de Boer

Tipps für Interessent:innen

- Kläre deine persönliche Motivation für die Mitwirkung in einem Stiftungsrat. Hast du Herzblut für das Thema und den Stiftungszweck? Stiftungsratserfahrung oder ein akademischer Abschluss sind keine zwingenden Voraussetzungen. Teamfähigkeit dafür schon.
- Kläre dein Kompetenzprofil und überlege, was du in einem Stiftungsrat genau beitragen könntest. Welche Fachkompetenzen oder besondere Skills hast du? Womit möchtest du dich einbringen?
- Besuche Veranstaltungen im Sektor, lerne Themen und Leute kennen, verfolge interessante Institutionen im Web. Gehe aktiv auf Stiftungen zu und biete dein Mitwirken an, ohne direkt eine Stiftungsratsposition einzufordern.

Herausforderungen entdecken

Schaffen Sie als Stiftungsrat zunächst ein Bewusstsein für die kurz-, mittel- und langfristigen Herausforderungen, mit denen die Stiftung konfrontiert sein wird. Welche Kompetenzen und Perspektiven sind im Hinblick auf die Erfüllung des Stiftungszwecks erforderlich?

Anforderungsprofile erstellen

Der Abgleich von Kompetenzen mit der aktuellen Zusammensetzung des Stiftungsrats gibt Hinweise darauf, welche Kompetenzlücken geschlossen werden sollten. Eine tabellarische Übersicht der verschiedenen komplementären Aufgaben- und Verantwortungsbereiche hilft, vorhandene und fehlende Kompetenzen zu identifizieren und ein gemeinsames Verständnis dafür zu schaffen. Daraus lassen sich die Anforderungsprofile erstellen. Die Profile umfassen sowohl Fachkompetenzen als auch Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen.

Standortbestimmungen durchführen

Eine jährliche Selbstreflexion im Stiftungsrat, angeleitet durch das Präsidium, kann helfen, um als Stiftungsrat flexibel auf die sich rasch verändernden Umweltbedingungen reagieren zu können. Es bietet sich an, die Selbstreflexion jeweils in die letzte Stiftungsratssitzung des Jahres als Traktandum aufzunehmen. Die Selbstreflexion dient auch der Pflege der Gremien- und Zusammenbeitskultur.

Spielregeln festlegen

Sind in den Statuten und Organisationsreglementen die Abläufe für die Besetzung des Stiftungsrates nicht vorgegeben, lohnt es sich, den Umgang mit Amtsperioden und Amtszeiten mit Rücksicht auf die bestehenden Mitglieder zu definieren und einzuführen. Amtszeitbeschränkungen helfen, Klarheit zu schaffen, die nötige Dynamik im Stiftungsrat zu gewährleisten und Überraschungen zu vermeiden. Typisch ist eine Verweildauer von drei bis vier Jahren. Ergibt sich nach Beurteilung einer besonderen Situation das Bedürfnis nach Verlängerung eines Mandates, kann dies beschlossen werden. Auch Altersbeschränkungen können schriftlich festgehalten werden.

Systematische Personalplanung nutzen

Ist diese Klarheit erarbeitet, lässt sich daraus eine gestaffelte Nachfolgeplanung ableiten, welche für die Kontinuität in der Stiftungsarbeit sorgt. Eine einfache Orientierungsfrage in Bezug auf die Verjüngung lautet: Sind darin verschiedene Altersstufen berücksichtigt?

Wie und wo finden sich junge Menschen mit den benötigten Kompetenzprofilen?

Wie spricht man sie an?

Und wie gewinnt man sie für ein Stiftungsratsmandat?

Das Anforderungsprofil steht fest. Nun geht es darum, einen Rekrutierungs- und Bewerbungsprozess mit klaren Verantwortlichkeiten anzustossen – angepasst auf Stiftungsgrösse und verfügbare Ressourcen. Je nach Präferenz und Ressourcen kann der Stiftungsrat rekrutieren oder eine externe Stelle damit beauftragen. Schliesslich geht es darum, die passende Person zu finden, die sich auch auf persönlicher Ebene in den Stiftungsrat einfügen kann und zum Gremium passt.

Manchmal ergibt sich aus der Nachfolgeplanung die Gelegenheit, zwei Vakanzen im gleichen Nominationsverfahren mit jüngeren Neuzugängen zu besetzen. Nutzen Sie diese Gelegenheit, um den Stiftungsrat rascher und flexibler mit den nötigen Kompetenzen auszustatten.

«You need expertise, not a particular academic background.»

Mara de Monte

Passende Sprache für das Stiftungsratsmandat-Inserat

- Explizit darauf hinweisen, dass jüngere Personen willkommen sind, sich zu bewerben, und erklären, warum die Stiftung sich eine Verjüngung wünscht.
- Klarmachen, dass aktive Mitwirkung als vollwertiges Mitglied gewünscht ist.
- Informieren, dass ein Onboarding-Prozess für die Einarbeitung stattfinden wird.

Tipps für Interessent:innen

- Entwickle deine eigene Netzwerkstrategie, um passende Engagements zu finden. Erzähle zum Beispiel deinem Umfeld, dass du offen bist für ein Mandat oder abonniere Newsletter aus dem Stiftungssektor, um auf Vakanzen aufmerksam zu werden.
- Mach dich schlau über bereits bestehende Mitglieder des Stiftungsrates und suche nach möglichen Türöffner:innen, welche dich und Mitglieder des Stiftungsrates kennen und ein Intro organisieren könnten.
- Stelle proaktiv Fragen, die dir helfen herauszufinden, ob du als junge Person ein gleichberechtigtes Mitglied sein wirst. Überlege dir, was du von der Arbeit im Stiftungsrat wissen möchtest.

Mit Vorlaufzeit planen

Der Faktor Zeit spielt auf zwei Ebenen eine entscheidende Rolle: Erstens benötigen Neubesetzungen in der Regel eine Vorlaufzeit von sechs bis zwölf Monaten. Zweitens machen die vielseitigen Engagements potentieller Nachfolger:innen Einsätze im Gemeinwohl nicht einfacher als früher. Zusätzliche zeitliche Aufwände werden sorgfältig abgewogen. Entsprechend ist es sinnvoll, sich die Aufwände als Stiftungsrat bewusst zu machen und diese auch transparent zu kommunizieren.

Kandidat:innenliste anlegen

Es empfiehlt sich, ein ständiges Nominationskomitee von mindestens zwei Personen zu bilden, das sich um die Pflege einer Kandidat:innenliste kümmert und damit die längerfristige Perspektive der Personalplanung im Stiftungsrat verankert. Der Entscheid für die geeignetste Person wird gemeinsam vom Stiftungsrat gefällt.

Bewerbungsprozess gestalten

Der Zugang zu engagierten und erwartungsgemäss berufstätigen Interessent:innen lässt sich durch simple Massnahmen erleichtern. Ein gestaffelter Bewerbungsprozess mit klar definierten Terminen ist nützlich für die Planung aller Beteiligten. Die Möglichkeit, Bewerbungsdossiers per E-Mail einzureichen sowie die Nutzung von Videocalls, sind in den meisten Branchen ein Standard, der auch in die Stiftungswelt Einzug halten darf.

Einander kennenlernen

Online-Sitzungen helfen, rasch und unkompliziert einen ersten persönlichen Eindruck der Interessent:innen zu erhalten. Diese Möglichkeit bietet sich sowohl für erste kurze Kennenlerngespräche wie auch für etwas ausführlichere Zweitgespräche an. Persönliche Treffen mit den vielversprechendsten Kandidat:innen dürfen durchaus auch in lockerer Atmosphäre durchgeführt werden. Weshalb nicht einen längeren Spaziergang machen oder gemeinsam zu Mittag essen?

Selektion vereinfachen

Ein einfacher Interviewleitfaden hilft, in den Selektionsgesprächen die relevantesten Aspekte für geeignete Kandidat:innen fokussiert abzuklären und für den weiteren Auswahlprozess vergleichbar zu machen. Fragen zu den gesuchten Kompetenzen sowie zu zeitlichen Verfügbarkeiten sollten Teil davon sein. Wird die zu besetzende Position als Inserat veröffentlicht, können darin konkrete Fragen verpackt werden, die als Teil des Bewerbungsdossiers eingereicht werden sollen. Das kann bei der Vorselektion der Dossiers helfen.

Wie sieht ein idealer, systematischer Onboarding-Prozess für die neu gewonnenen Stiftungsratsmitglieder aus?

Wie lässt sich ein Team mit einer Perspektivenvielfalt bilden?

Bei der Einführung ins neue Amt geht es nicht nur um Prozesse, sondern auch um eine geteilte Vision, Werte und Haltungen. Dazu gehört ein Bewusstsein über die bisher geleisteten Engagements, aber auch kritische Reflexionen über Stärken und Verbesserungspotentiale der Stiftungsarbeit. Ein gemeinsames Verständnis darüber entwickelt sich üblicherweise über einen längeren Zeitraum und gehört zur gemeinsamen Gestaltung der Stiftungsratsarbeit.

«Stiftungsarbeit ist schlussendlich Umsetzung, keine Philosophie.»

Lukas von Orelli

Adieu, merci!

Ob eine Position neu geschaffen, eine vakante Position neu besetzt oder ein bestehendes Mitglied ausgewechselt wird: Es handelt sich um einen sorgfältig zu planenden Übergangsprozess. Langjährige Mitglieder haben sich viele Jahre eingebracht. Ihr Engagement und ihre Expertise sollten wertgeschätzt werden, um den nötigen Wissenstransfer sicherzustellen. Anders gesagt: Sowohl der Prozess der Verabschiedung wie auch die Pflege einer Willkommenskultur für Neuzugänge verlangen einen sensiblen Umgang und sind Bestandteil der Personalplanung und Stiftungsratskultur.

Tipps für Interessent:innen

- Baue auf dem Guten auf, das bisher geleistet wurde und platziere Änderungs- oder Weiterentwicklungsvorschläge adäquat und rücksichtsvoll. Versuche, die Dynamiken im Gremium zu verstehen und dich mit deinem Verhalten daran zu orientieren. Stärke deinen persönlichen und authentischen Stil und Ausdruck.
- Bring deine wertvollen Kompetenzen ein und biete Unterstützung an. Als jüngeres Mitglied hast du dieselben Rechte und Pflichten wie alle anderen Stiftungsratsmitglieder. Du musst dich nicht aufgrund geringerer Erfahrung unterordnen.
- Vertiefe dein Wissen über Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Stiftungsräten, indem du an einer Weiterbildung teilnimmst, etwa mit dem Stipendienprogramm der Board for Good Foundation.

Eintritt vorbereiten

Eine erfolgreiche Integration jüngerer Stiftungsrät:innen beginnt damit, dass optimale Startbedingungen geschaffen werden. Etwa in Form eines festgelegten Programms im Zuge der ersten drei Stiftungsratssitzungen nach Amtsantritt. Dazu gehört auch der Zugang zu einem Online-Handbuch (welches beispielsweise die relevantesten Stiftungsratsdokumente umfasst, wie Statuten, Reglemente, Jahresrechnungen und die Protokolle der Stiftungsratssitzungen). Ebenfalls geeignet sind Beisitz-Möglichkeiten in Sitzungen, bevor die eigentliche Amtszeit beginnt oder während die Vorgänger:in noch verfügbar ist.

Neue Mitglieder begleiten

Bestenfalls benennt der Stiftungsrat eine Ansprechperson, die sich um die Begleitung des Neuzugangs kümmert. So kann es für die ersten Sitzungen hilfreich sein, ein vorausgehendes Briefing einzuplanen. Das neue Mitglied erfährt, was behandelt und was von ihm erwartet wird und hat die Möglichkeit, Fragen zu stellen. Nach der Sitzung kann es wertvoll sein, diese zu reflektieren und nachzufragen, wo Unklarheiten bestehen und Erklärungen nötig sind.

Gemeinsame Arbeitskultur entwickeln

Klare Ziele, machbare Aufgaben und fix gesetzte Traktanden in Sitzungen helfen, den Verantwortungsbereich zu vertreten und rasch in ein Zusammenspiel auf Augenhöhe zu kommen. Die Pflege eines lebendigen Austauschs ist wiederum ein Prozess, der durch jede personelle Veränderung ins Rollen kommt.

Flexibilität zulassen

Stiftungsrats- oder Arbeitssitzungen, die abwechslungsweise auch einmal tagsüber stattfinden können, sind hilfreich, wenn bei einzelnen Mitgliedern Care-Arbeit anfällt. Mit den Möglichkeiten, gemeinsam an digitalen Dokumenten zu arbeiten oder per E-Mail zu kommunizieren, kann eine Flexibilität der Zusammenarbeit geschaffen werden, die persönliche Gespräche ergänzt. Auch Entscheide können auf diesem Weg vorbereitet oder gar gefällt werden.

Zeitbudgets pflegen

Vorausschauendes Planen besteht aus Traktandenlisten mit Zeitbudgets und klaren Verantwortlichkeiten. Diese Art von Zeitmanagement hilft, die knappe Freizeit und Zeitpensen aller Mitglieder zu respektieren. Zudem hilft eine vorausschauende Mehrjahresplanung der Stiftungsarbeit, die zur Verfügung stehende Zeit optimal zu nutzen.

Portale für Ausschreibungen von Stiftungsratsmandaten

- www.benevol-jobs.ch
- www.kampajobs.ch
- www.profonds.org
- www.stiftungschweiz.ch (im Netzwerk Philanthropy Jobs)
- www.stiftungsratsmandat.ch
- www.swissfoundations.ch

Weiterbildungsprogramme für Stiftungsrät:innen

- [Foundation Board Academy](#)
- [Rochester-Bern Executive Programs](#)
- [HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich](#)

Entdecken Sie auch die Alumni des Board For Good Programms auf der Website.

- www.boardforgood.ch

Good Governance Richtlinien für gemeinnützige Stiftungen

Swiss Foundation Code 2021

- Amtszeiten-/Altersbeschränkungen: [SFC S. 66](#)
- Wahlgremien: [SFC S. 67](#)

KI-Suche über Swiss Foundation Code | SFC

- sfc.swissfoundations.ch

«Die Einbeziehung von Personen der jüngeren Generation in die Stiftungsräte ist zu einer echten Notwendigkeit geworden, um eine disruptive reflexive Matrix für die Art und Weise, wie wir unsere Realität wahrnehmen, anzubieten. Die mentale, emotionale, ökologische, politische, soziale und technologische Welt, in der die junge Generation aufgewachsen ist und somit ihre Beziehung zur Realität geformt hat, weist keine einfache Kontinuität mehr mit dem auf, was wir erlebt haben. Es ist daher dringend notwendig, die Analysen und Vorschläge der jungen Generation einzubeziehen, um unsere Entscheidungen auf ihre Zukunft auszurichten und nicht auf die, die wir uns nach unseren Denkrastern vorstellen.»

Micheline Louis-Courvoisier
Fondation Leenaards, Mitglied des Stiftungsrates

«Da die Hälfte der 13'000 Stiftungen in der Schweiz in den letzten 20 Jahren gegründet wurde, scheint es uns, dass die Ausbildung und Einbeziehung der jungen Generation von besonderer Bedeutung ist, und zwar nicht nur im Hinblick auf den Nachwuchs. Jeder von uns wird seinen eigenen Weg finden, um darauf zu reagieren, indem er zum Beispiel innovative partizipative Governance-Mechanismen einführt oder diese Generation in seinen Vorstand aufnimmt, denn diese Generation bringt sowohl Fachwissen als auch eine Perspektive mit, die für die Schaffung von gesellschaftlichem Wert in einer krisengeschüttelten Welt nützlich ist.»

Etienne Eichenberger
Co-Gründer und Managing Partner WISE Philanthropy Advisors

«Die Position sollte so gestaltet sein, dass sie für junge Talente, die am Beginn ihrer Karriere stehen und oft unter Zeitdruck leiden, attraktiv ist. Dies kann entweder durch ein angemessene Vergütung oder durch die wertvollen Netzwerk-möglichkeiten geschehen, die sie in dieser Rolle entwickeln können.»

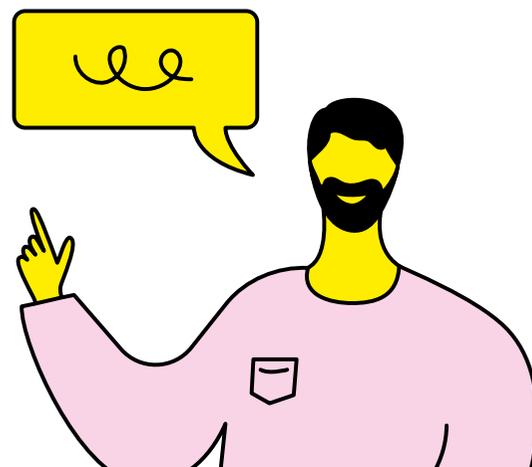
Quentin Dereynier
Alumni Board For Good Programm

«So viele Stiftungen setzen sich für junge Menschen ein, warum sollten diese nicht auch mitreden, wenn die Gelder verteilt werden?»

Simone Stählin
Alumni Board For Good Programm

«Abschied nehmen heisst immer auch, die Möglichkeit zu nutzen für einen Neubeginn. Umgekehrt ist es wichtig, dass neue Mitglieder eine Sensibilität für Tradition mitbringen und Altes zu würdigen wissen.»

Dominik Moser
Alumni Board For Good Programm



Dieser Leitfaden wurde unter der Leitung des Stiftungslabors in einem partizipativen Prozess entwickelt. Ein herzlicher Dank geht an alle Alumni des Board For Good Programms, die an den Umfragen teilgenommen haben. Ganz besonders bedanken möchten wir uns zudem bei folgenden Personen für ihre Gesprächsbereitschaft und ihre zahlreichen Inputs, die in den Leitfaden eingeflossen sind:

Sandro Alvarez-Hummel Co-Gründer Stiftungslabor
Laura Amstutz Alumni, Board For Good Programm, Markant Stiftung
Marion Bétizeau Alumni, Board For Good Programm, Velux Stiftung
Dagmar Bühler-Nigsch Geschäftsführerin, VLGST Liechtenstein
Felix Dresewski Geschäftsführer, Kurt und Maria Dohle Stiftung, Impulse Stiften
Beate Eckhardt Inhaberin und Geschäftsführerin, Eckhardt Consulting GmbH
Etienne Eichenberger Co-Gründer und Managing Partner, WISE Philanthropy Advisors
Esther-Mirjam de Boer Geschäftsleiterin, Brainbords AG
Mara de Monte Executive Director, Centre en Philanthropie de l'Université de Genève
Theresa Gehringer Co-Gründerin Stiftungslabor
Chris Goodman Alumni, Board For Good Programm
Eva Maria Jaag Geschäftsführerin, Somaha Stiftung
Dominik Moser Alumni, Board For Good Programm, GZO Spital Wetzikon
Robert Müller Stiftungsratspräsident, Stiftung Corymbo
Vincent Pfammatter Vorstandsmitglied, proFonds
Annegret Reisner Stiftungsratspräsidentin, Stiftung Mercator Schweiz
Rahel Spiess Ehemalige Präsidentin Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus
Philip Valta Professor of Finance, Universität Bern
Lukas von Orelli Direktor Velux Stiftung, Vorstandsmitglied SwissFoundations
Georg von Schnurbein Direktor, Center for Philanthropy Studies
Konrad Weber Co-Gründer Stiftungslabor

Dieser Leitfaden wurde ermöglicht durch die grosszügige finanzielle Unterstützung der Swiss Philanthropy Foundation und der Fondation Leenaards.

Ein grosser Dank gebührt ebenfalls unserem Programmpartner, der Zürcher Kantonalbank, und unseren Stipendienpartnern, der Arcas Foundation, Asuera Stiftung, Ernst Göhner Stiftung, Fondation Botnar, Fondation Leenaards, Gebert Rüt Stiftung und Swiss Philanthropy Foundation.

Unser Gründungspartner ist SwissFoundations, der Verband der Schweizer Förderstiftungen. Als Netzwerkpartnerin unterstützt die Vereinigung junger Stiftungsexpert:innen (VJS).

Herausgeberin: Board for Good Foundation
 Konzept und Realisierung: Verein Stiftungslabor, Zürich
 Gestaltung: Resort, Zürich
 Druck: Mattenbach, Winterthur
 Veröffentlicht im September 2024



Identifizieren

- Herausforderungen und Kompetenzlücken entdecken
- Anforderungsprofile für Kandidat:innen erstellen
- Jährliche Standortbestimmungen durchführen
- Von Amtszeitbeschränkungen profitieren
- Systematische Personalplanungen nutzen

Rekrutieren

- Neubesetzungen mit genügend Vorlaufzeit planen
- Rollende Kandidat:innenliste anlegen
- Bewerbungsprozess gestalten
- Sich persönlich kennenlernen
- Selektion durch Vergleichbarkeit vereinfachen

Integrieren

- Optimale Startbedingungen schaffen
- Neue Mitglieder begleiten
- Gemeinsame Arbeitskultur entwickeln
- Flexibilität zulassen
- Zeitbudgets pflegen

