

DIE

Ausgabe 2
November 2021
18 CHF

STIFTUNG

SCHWEIZ

MAGAZIN FÜR STIFTUNGSWESEN UND PHILANTHROPIE



Qualifikation statt Vetternwirtschaft

Warum in Stiftungsräten ein Umdenken einsetzt

Ermitteln

Das zweite Schweizer
Stiftungsbarometer zeigt, was
Gremien aktuell beschäftigt

Erinnern

Die Gamaraal Foundation klärt
über den Holocaust auf und
unterstützt Überlebende

Erklären

Was das neue
Datenschutzgesetz für
Stiftungen bedeutet

GEMEINSAM FÜR EINE WELT OHNE ALZHEIMER

Unterstützen Sie die Alzheimer-Forschung in der Schweiz



IBAN: CH31 0900 0000 8567 8574 7
www.alzheimer-synapsis.ch

Stiftung Synapsis
**Alzheimer Forschung
Schweiz**

Nachfolge & Netzwerke



© Andreas Varnhorn

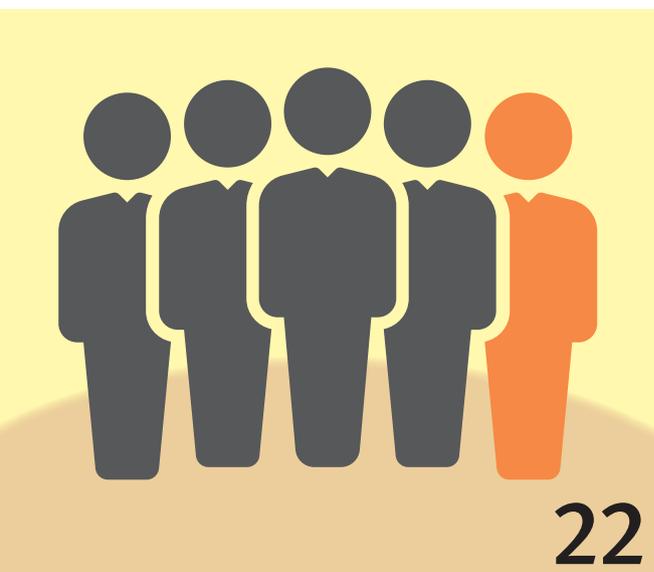
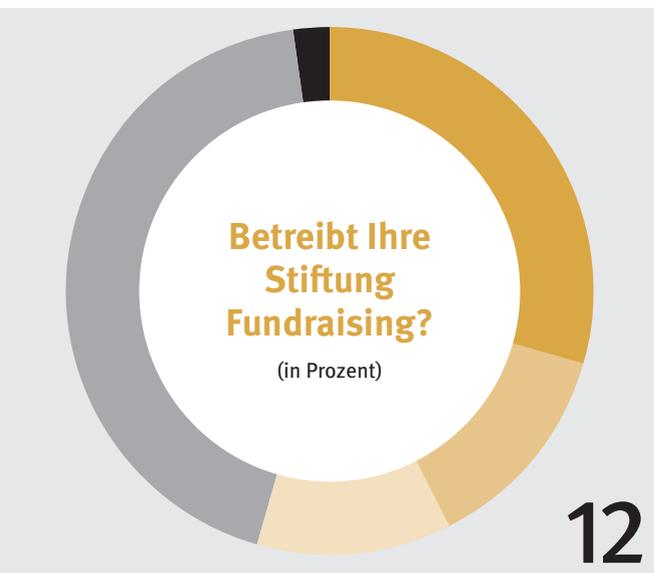
Es liegt nahe, Entscheidungsträger, die aus dem Amt ausscheiden, durch Menschen zu ersetzen, die einem vertraut sind. Entweder weil sie bereits in der Organisation tätig oder weil sie aus dem eigenen Netzwerk bekannt sind. Da ist das Vertrauen, dass die auserwählte Person die notwendige fachliche Expertise und die persönliche Integrität mitbringt. Und man hofft, dass es keine bösen Überraschungen in der Zusammenarbeit gibt.

So besetzen Organisationen, Unternehmungen wie auch Stiftungen, oftmals ihre wichtigen Gremien. Allerdings birgt das Fischen im eigenen Netzwerk Gefahren. Denn naturgemäss umgibt man sich mit Menschen, die einem selbst im Denken und Verhalten ähneln. Wer es wirklich ernst meint und verschiedene Methoden ausprobieren möchte, um zu einem Ziel zu gelangen – zum Beispiel die Stiftungsarbeit rundherum verbessern und wirksamer zu gestalten –, der verlässt die vertrauten Gefilde und sucht die Andersdenkenden und Andershandelnden.

In der Titelgeschichte lesen Sie, wie es Schweizer Stiftungen bisher gelungen ist, über den vertrauten Tellerrand zu schauen und neue Wege in der Besetzung ihrer Stiftungsräte zu beschreiten (*Seiten 22 bis 26*). Einen datengetriebenen Einblick in das Agieren von Gremien bringt ausserdem das Schweizer Stiftungsbarometer (*Seiten 12 bis 15*), eine Umfrage unter Schweizer Stiftungen, die neue Erkenntnisse zur aktuellen Stimmungslage hervorbringt.

Herzlichst, Ihre

Petra Gessner
Chefredakteurin DIE STIFTUNG Schweiz



STIFTUNG AKTUELL

- 8 **Meldungen aus dem Stiftungswesen**
- 11 **Philanthropie im Fokus**
Die Kolumne von Professor Georg von Schnurbein
- 12 **Finanzierung bleibt Sorgenkind**
Zum zweiten Mal haben DIE STIFTUNG und Stiftungschweiz.ch Stiftungen zu aktuellen Entwicklungen befragt
- 15 **„Negativzinsen sind ein Problem“**
Hansjörg Schmidt von der Zürcher Kantonalbank kommentiert die Ergebnisse des Stiftungsbarometers
- 16 **Philanthropie unter einem Dach**
Der Philanthropiesektor der Schweiz geht zunehmend Kooperationen ein. Die Dachstiftung ist Ausdruck des Trends

RECHT & STEUERN

- 18 **Ernüchterung und Bären dienst**
Aktuelle Entwicklungen im Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht
- 20 **Was das Datenschutzgesetz für Stiftungen bedeutet**
Die Revision der Verordnung läuft: Ein Überblick über die wichtigsten Änderungen des neuen Datenschutzgesetzes

TITELTHEMA

- 22 **Vom Kopf her**
Stiftungsräte brauchen junge Leute und strukturelle Erneuerung. Doch der Tabubruch muss von innen kommen

DS Ergänzende Informationen und Fotos zu ausgewählten Beiträgen des Hefts sowie täglich neue Meldungen, Berichte und Interviews finden Sie jederzeit auf: www.die-stiftung.ch

f News aus der Redaktion? Besuchen Sie uns auch auf Facebook: www.facebook.com/Magazin.DieStiftung

in Oder folgen Sie uns auf LinkedIn: www.linkedin.com/company/die-stiftung-media-gmbh

PRAXIS & PROJEKTE

- 28 **„Kunst funktioniert nicht nach Businessplan“**
Ausbildung oder Studium absolvieren junge Schweizer Designer häufig im Ausland. Die Ikea-Stiftung Schweiz hilft ihnen
- 32 **Die Zukunft der Schweizer Bergkultur**
Welche Zukunft hat die Bergkultur? Stiftungen und Organisationen berichten über ihren Einsatz für die Berggebiete
- 36 **Erinnerung und Mahnung**
Die Gamaraal Foundation engagiert sich für Holocaustüberlebende und die Erinnerung an den NS-Völkermord
- 38 **Zurück ins Leben gefunden**
Herausforderungen prägen den Alltag von Angelika F. Doch die 63-Jährige lässt sich nicht unterkriegen

VERMÖGEN & FINANZEN

- 40 **Fundraising in der neuen Normalität**
Der Branchentreff der Schweizer Fundraisingszene hatte Erkenntnisse aus Forschung und Praxis auf dem Programm
- 44 **Komplexe Datenlage**
Bei der nachhaltigen Kapitalanlage fehlt es mitunter noch an Professionalität – auch die Datenlage ist eine Herausforderung
- 46 **Zehn Jahre Tiefzinsumfeld: Wie weiter für Stiftungen?**
Sieben Fragen und Antworten zur Kapitalmarktsituation – und für welche Szenarien sich Stiftungen wappnen sollten

RUBRIKEN

- 3 **Editorial**
- 6 **Die Partner von DIE STIFTUNG Schweiz im Porträt**
- 10 **Termine**
Termine November 2021 bis April 2022
- 48 **Buchtipps**
- 49 **Impressum**
- 50 **Personalialia**



Unsere Partner für die Schweizer Welt der guten Taten

CARITAS Schweiz Suisse Svizzera Svizra

Wir beraten Stiftungen ausführlich zum optimalen Einsatz von Stiftungsgeldern und garantieren eine wirkungsvolle und transparente Mittelverwendung mit qualitativer Berichterstattung. Die Betreuung unserer Förderstiftungen basiert auf umfassender Kommunikation und Information, ausgerichtet an den individuellen Bedürfnissen unserer Partner. www.caritas.ch



Das Center for Philanthropy Studies (Ceps) der Universität Basel ist ein interdisziplinäres Forschungs- und Weiterbildungsinstitut für Philanthropie und Stiftungswesen. Es will die wissenschaftlichen Grundlagen und das Wissen über Philanthropie verbessern und bietet dazu Weiterbildungs- und Beratungsangebote für NPO. www.ceps.unibas.ch



Die eigentümergeführte Schweizer Privatbank Globalance steht für einen Paradigmenwechsel im Banking. Sie berät Stiftungen bei der langfristigen Vermögensanlage und hat mit dem Globalance Footprint® ein Anlagekonzept entwickelt, das Stiftungen dabei unterstützt, ihr Vermögen zweckbezogen und wirkungsorientiert anzulegen. www.globalance-bank.com



Langjährige Erfahrung und ausgewiesene Fachkompetenz, enge Zusammenarbeit mit lokalen und internationalen Organisationen und Institutionen, individuelle Beratung, professionelle und effiziente Projektumsetzung in partnerschaftlicher Zusammenarbeit, verlässliche, transparente Berichterstattung inklusive Finanzabrechnung, Wirkungsmessung der Projektarbeit. www.helvetas.ch

Stiftung Kinderdorf Pestalozzi

Als international tätiges Kinderhilfswerk setzt sich die Stiftung Kinderdorf Pestalozzi seit 1946 für Kinder und Jugendliche ein. Das Kinderdorf in Trogen ist ein Ort der Friedensbildung. In zwölf Ländern weltweit ermöglicht die Stiftung benachteiligten Kindern den Zugang zu qualitativ guter Bildung.

www.pestalozzi.ch



Der Schweizerische Dachverband der gemeinnützigen Stiftungen und Vereine setzt sich als Interessenvertreter für den Erhalt und die Weiterentwicklung eines starken Schweizer Stiftungsstandorts ein. Ausserdem fördert Pro Fonds den Wissens-, Informations- und Erfahrungsaustausch im Gemeinnützigkeitswesen.

www.profonds.org

pro infirmis

Als Schweizer Fachorganisation für Menschen mit Behinderung setzt sich Pro Infirmis für Selbstbestimmung und Inklusion ein. Pro Infirmis garantiert die wirkungsorientierte Dienstleistungserbringung und -steuerung sowie die transparente Berichterstattung an Förderstiftungen.

www.proinfirmis.ch

**Stiftung Synapsis
Alzheimer Forschung
Schweiz**

Der Fokus der Stiftung Synapsis – Alzheimer-Forschung Schweiz AFS liegt auf der Förderung der Erforschung von Alzheimer und anderen neurodegenerativen Krankheiten an Forschungsinstitutionen in der Schweiz. So wird ein Beitrag dazu geleistet, Behandlungsmöglichkeiten für die häufigste Demenzform zu entwickeln. www.alzheimer-synapsis.ch

Kurz notiert

+++ Die Stiftung Sportmuseum Schweiz hat ihre Auflösung beschlossen. Bereits 2018 war die Liquidation des Sportmuseums in Münchenstein bei Basel festgelegt worden. Es sei gelungen, einen Grossteil der Gegenstände zu verkaufen und zu verteilen. Zehntausende Gegenstände hätten in 66 anderen Museen und Organisationen einen Platz gefunden, so die Stiftung. Nur wenige Objekte hätten entsorgt werden müssen. Das Museum trug sich finanziell nie selbst. Ab 2019 entfiel die notwendige Unterstützung des Bundesamtes für Kultur sowie der Kantone Basel-Stadt und Baselland. +++

+++ Die Aargauische Kantonalbank hat die Stiftung Lebensraum Aargau gegründet. Stiftungsratspräsident ist der ehemalige Aargauer Nationalrat und Regierungsrat Urs Hofmann. Der Stiftungszweck umfasst die Bereiche Kunst und Kultur, Umwelt, Natur und Tiere, Gesellschaft und Soziales sowie Gesundheit und Bewegung. Das Gründungskapital liegt bei fünf Millionen Franken. Die Stiftung wird jährlich ein Prozent des Jahresgewinnes der Kantonalbank erhalten – rund 1,5 Millionen Franken. +++

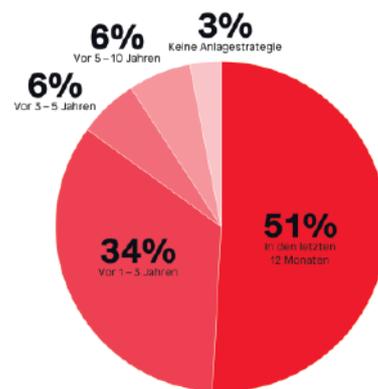
+++ Die Pensionskasse der Stadt St. Gallen bringt 23 Liegenschaften im Wert von 270 Millionen Franken in die neue Aurora-Anlagestiftung ein. Präsident des Stiftungsrats ist der Ausserrhoder Alt-Regierungsrat Köbi Frei (SVP), wie das St. Galler Tagblatt berichtet. Das Ziel der neuen Stiftung ist es, anderen Personalsorgeseinrichtungen die Möglichkeit zu geben, am Immobilienportfolio zu partizipieren. +++

Langfristige Rendite durch höhere Aktienquote

Benchmark Report 2021 von Swiss Foundations nimmt Anlagestrategien von Stiftungen in den Blick

Die teilnehmenden Förderstiftungen haben im Durchschnitt 2020 eine Rendite von 4,33 Prozent erzielt. Das berichtet der Benchmark Report 2021 von Swiss Foundations. Die befragten Förderstiftungen erwirtschafteten 2020 demnach Renditen zwischen -2,34 Prozent und +11,30 Prozent. Die grosse Spannweite ist laut Report auf den sehr unterschiedlichen Risikograd zurückzuführen:

Der Anteil an Aktien und Alternativen Anlagen schwankt je nach Stiftung zwischen einem und 98 Prozent des Vermögens. Über einen längeren Zeitraum (2015–2020) habe sich die im Vergleich zu Pensionskassen höhere Aktienquote von Förderstiftungen ausbezahlt. Sie konnten eine um 3,28 Prozentpunkte höhere Rendite erzielen. Förderstiftungen mit einer besonders hohen Aktienquote von mehr als 50 Prozent konnten über fünf Jahre im Durchschnitt die höchsten Renditen generieren. Diese Stiftungen erwirtschafteten 2020 jedoch trotz der guten Performance des Aktienmarkts im Durchschnitt eine tiefere Rendite als die Stiftungen mit tieferen Aktienquoten.



Wann wurde die Anlagestrategie zuletzt überprüft?

© Swiss Foundations

Vatikan plant neue Stiftung

Fratelli tutti soll sich in den Bereichen Umwelt, Politik, Wirtschaft und Bildung engagieren

In Anlehnung an die Enzyklika „Fratelli tutti“ von Papst Franziskus soll eine neue Stiftung entstehen. Wie der Erzpriester des Petersdoms, Kardinal Mauro Gambetti, ankündigte, will die Stiftung in den Bereichen Umwelt, Politik, Wirtschaft und Bildung tätig werden. Die Stiftung, die nächstes Jahr ihre Arbeit aufnehmen soll, werde zunächst im Bereich der sakralen Kunst tätig sein, wie die Nachrichtenplattform Vatican News berichtet. Später sollen vor allem Bildungsprojekte auf den Weg gebracht werden, wozu die Stiftung Persönlichkeiten aus der Wirtschaft oder auch der Politik mit einspannen will. Sie wolle damit hinaus aus dem vatikanischen Biotop, ganz im Stil der Enzyklika.

„Alternativer Nobelpreis“ würdigt Aktivisten

Right-Livelihood-Stiftung ehrt drei Personen und eine Organisation für den Schutz von Grundrechten

Die Right Livelihood Award Foundation zeichnet in diesem Jahr vier Preisträgerinnen und Preisträger mit dem Right-Livelihood-Award aus. Sie verbindet, dass sie sich nicht nur für Umweltschutz, Minderheiten oder Kinderrechte engagierten, sondern auch, dass sie andere ermutigten, dies ebenfalls zu tun, lautete die Begründung der Stiftung mit Sitz in Stockholm. Preisträgerin Marthe Wandou aus Kamerun setzt sich seit 30 Jahren für die Rechte von Kindern – vor allem Mädchen – im Norden Kameruns ein, indem sie sexualisierte Gewalt bekämpft und Bildungsangebote fördert. Ein weiterer Preisträger ist Wladimir Sliwjak, Mitbegründer der russischen Umweltschutzorganisation Ecodefense, die zivilen Widerstand gegen die Kohle- und Atomindustrie in Russland leistet. Ausserdem wird die indische Organisation Life ausgezeichnet: Der Zusammenschluss von Juristen vertritt Gemeinden, die etwa die Abholzung von Wäldern verhindern wollen. Die vierte Preisträgerin ist Freda Huson aus Kanada. Sie setzt sich für den Schutz indigener Gruppen ein und möchte erreichen, dass indigene Völker nicht mehr gezwungen werden, ihr Land zu verlassen, um Platz für die Industrie zu machen.

ANZEIGE

Aufregung um Stiftungskonto

Ai Weiwei wirft Credit Suisse Schliessung vor

Der chinesische Künstler und politische Aktivist Ai Weiwei hat der Credit Suisse vorgeworfen, das Konto der Ai-Weiwei-Stiftung geschlossen zu haben. Die Bank „tat dies, wie sie schrieb, in Übereinstimmung mit einer neuen Politik, alle Konten von Personen zu schliessen, die einen Strafregistereintrag haben“, so Weiwei in einem Blog-eintrag. Der Kritiker der Kommunistischen Partei, der heute in Portugal lebt, gerate immer wieder in Konflikt mit der chinesischen Regierung, so das SRF. 2011 war er für 81 Tage inhaftiert. Weiwei zufolge wurde er aber nie formell angeklagt oder wegen eines Verbrechens verurteilt.



Universität
Basel

Center for
Philanthropy Studies



Intensiv-Lehrgang Stiftungsmanagement

7. bis 11. März 2022

Sie erhalten einen wissenschaftlich fundierten, kompakten Einstieg in das professionelle und moderne Management von Förderstiftungen. Unsere international erfahrenen Dozierenden aus Wissenschaft und Praxis vermitteln Ihnen Lösungsansätze und Hilfestellungen für den Stiftungsalltag.

Das Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel ist ein interdisziplinäres Forschungs- und Weiterbildungsinstitut für Philanthropie und Stiftungswesen.

Initiiert von SwissFoundations

www.ceps.unibas.ch/de/weiterbildung



Termine November 2021 bis April 2022

DIE STIFTUNG stellt Online-, Hybrid- und Präsenzveranstaltungen vor. Senden Sie weitere Termine für die Aufnahme in den Veranstaltungskalender auf www.die-stiftung.de gerne an: redaktion@die-stiftung.de

12. NOVEMBER, 10–19.30 UHR

Nachhaltigkeit und Stiftungsvermögen

Ein Tag rund um Fragen des nachhaltigen Anlegens für Stiftungen erwartet Teilnehmer am 12. November bei der Stiftung 3FO in Olten. Experten berichten unter anderem darüber, was unter Nachhaltigkeit zu verstehen ist, welche Kriterien und Methoden es gibt und welche Erfahrungswerte aktuell bestehen.

www.juralab.ch/events/nachhaltigkeit-stiftungsvermoegen

12. NOVEMBER, 13.45–17 UHR

Informationsveranstaltung Klassische Stiftungen

Wie können Stiftungen ihre Arbeit optimieren, indem sie Destinatäre in die Förderpraxis einbeziehen? Wie gehen sie mit schwierigen finanziellen Situationen um? Diese Fragen sind Gegenstand der Informationsveranstaltung in Zürich.

www.swissfoundations.ch/events/informationsveranstaltung-klassische-stiftungen

16. NOVEMBER, 9–10 UHR

Weniger ist mehr

Seit März 2020 organisieren Felix Dresewski, Stephanie Reuter, Karsten Timmer und Kirsten Wagner erfolgreich den grenzüberschreitenden virtuellen Stiftungsaustausch. Unter dem Motto #ImpulseStiften wird das Format nun eigenständig. Der Webtalk ist eine Initiative aus dem Bundesverband Deutscher Stiftungen und wird unterstützt von SwissFoundations.

www.swissfoundations.ch/events/weniger-ist-mehr

26. NOVEMBER, 9 BIS 13 UHR

Kulturfundraising-Tagung 2021

Die Kulturfundraising-Tagung ist eine Initiative der Kulturfundraising-Plattform von ZHAW und Swissfundraising. Sie soll an wechselnden Standorten abgehalten und zum wichtigen Fach- und Netzwerk-Event im Bereich Kulturfundraising werden. Sie findet dieses Jahr an der ZHAW School of Management and Law statt.

www.swissfundraising.org/kulturfundraising/kulturfundraising-tagung-2021

7. DEZEMBER, 9 BIS 13 UHR

Gesprächskreis „Internationale Stiftungsarbeit und Kooperationen“

Die Tätigkeitsfelder international agierender Stiftungen sind so bunt wie die SDGs der Vereinten Nationen. Kooperationen führen im Idealfall dazu, dass jede Organisation die eigene Expertise einbringt. Bei diesem Digitalevent zeigt DIE STIFTUNG gemeinsam mit Engagement Global Beispiele gelingender Kooperation. Das Netzwerken zwischen den Veranstaltungsslots ermöglicht, mit Partnern von morgen in Kontakt zu treten.

www.die-stiftung.de/veranstaltungen/gesprachskreis-stiftungen-projekte

24. JANUAR–28. APRIL 2022

CAS Nonprofit & Public Management

Ab Januar 2022 bietet das Ceps mit dem Zertifikatslehrgang Nonprofit & Public Management einen neuen CAS an. Der Lehrgang widmet sich der Leistungserstellung von Non-Profit-Organisationen.

www.swissfoundations.ch/events/cas-nonprofit

NPOs dürfen Geld haben

Unternehmen dürfen Investitionen auf die Zukunft verrechnen, NPOs aber werden für hohe Ausgaben kritisiert. Wieso gönnt man den Guten kein Geld? **Die Kolumne von Prof. Georg von Schnurbein**

Vor einigen Wochen wurde wieder einmal ein Artikel publiziert, in dem die Finanzkraft von NPOs hinterfragt wurde. Diesmal waren es die Reserven, die den Journalisten zu hoch waren, und natürlich fehlte die Frage nicht, ob solche „reichen“ NPOs überhaupt Spenden sammeln dürfen. Ich empfinde es zunehmend als Ärgernis, dass man in unserer Gesellschaft den Guten kein Geld gönnt. Wie der US-Unternehmer und Menschenrechtsaktivist Dan Pallotta bereits vor einigen Jahren festgestellt hat, gibt es beim Umgang mit Geld je ein Regelwerk für NPOs und eines für den Rest der Welt: Unternehmen, der Staat und die Bürger dürfen Geld horten – NPOs nicht. Alle dürfen heutige Investitionen auf die Zukunft verrechnen – bei NPOs wird von Jahr eins ein konstanter gesellschaftlicher Nutzen erwartet. Stellen Sie sich vor, eine NPO würde die ersten Jahre nur Geld sammeln, um gross genug für ihren Zweck zu werden!

Die heilige Zahl des NPO-Regelwerks sind die Administrationskosten, der sogenannte Overhead. In der Idealvorstellung vieler Menschen haben NPOs überhaupt keinen Overhead. Mitarbeitende sind gratis tätig und der Rest im Ehrenamt. Die Realität sieht anders aus: Versuchen Sie einmal, ein Projekt im Ausland durchzuführen ohne Einsatzplanung. Genauso lässt sich der Bau eines Pflegeheims ohne gute Fundraiserin kaum finanzieren. Die Administrationskosten spiegeln den eigentlichen Werkhof der NPO wider. Was an Professionalität fehlt, muss Idealismus überkompensieren.

Hier daher eine Aufforderung an fünf wichtige Interessengruppen, ihre Einstellung zum Verhältnis von NPOs und Geld zu überdenken:

Die Wissenschaftler. Am besten beginnt man bei sich selbst. Wir bevorzugen messbare Werte. Deshalb wird der Overhead in Studien immer wieder verwendet, was die Mär einer inhaltlichen Aussagekraft des Overheads nährt. Besser wäre es, die wissenschaftlichen Anstrengungen darauf zu konzentrieren, eine solide Bewertungsmethode zur Bestimmung der gesellschaftlichen Wirkung von NPOs zu entwickeln.

Die Politiker. Die Parlamentarier in Bern leben in einer Blase, in der das Parlament ausschliesslich mit Milizern besetzt und ein Ehrenamt immer unentgeltlich ist. Politiker sollten besser von sich auf andere schliessen: Wo Arbeit ohne Geld ist, muss Geld ohne Arbeit sein. Wer das nicht als Basis gesellschaftlichen Engagements sehen möchte, sollte eine massvolle Vergütung im Ehrenamt gesetzlich zulassen.

Die NPO-Verantwortlichen. Es gibt nicht wenige Stiftungsräte und Vorstände, die stolz sind, die Administrationskosten ihrer Organisation niedrig zu halten. Doch niedriger Overhead allein ist kein Leistungsausweis, stattdessen muss sich ein Vorstand immer fragen, wie die Ziele der NPO am besten zu erreichen sind. Ob die Kosten dafür intern oder extern anfallen, ist zweitrangig.

Die Spender. In einer Umfrage in den USA bevorzugten nur elf Prozent der Spender tatsächlich eine NPO mit niedrigem Overhead. Das ist nicht verwunderlich, denn beim Spenden geht es um den gemeinnützigen Zweck. Statt auf Werbeaussagen von „100 Prozent gehen ins Projekt“ zu hören, können Spender folgenden Beitrag gegen zu hohen Overhead leisten: Verteilen Sie Ihr Geld nicht auf viele NPOs, sondern fokussieren Sie



Georg von Schnurbein ist Professor für Stiftungsmanagement und Direktor des Center for Philanthropy Studies (Ceps) der Universität Basel. Er ist Mitherausgeber des jährlich erscheinenden Schweizer Stiftungsreports und des Swiss Foundation Codes 2015.

© Center for Philanthropy Studies der Universität Basel

sich für mehrere Jahre auf eine. Dann rentiert sich Ihre Spende am meisten.

Die Journalisten. Interessanterweise drehen sich Berichte über NPOs immer um Reichtum. Entweder sind NPOs so reich, dass ihre Gemeinnützigkeit in Frage gestellt wird, oder NPOs sind zu reich, um überhaupt berechtigt zu sein, etwas von Gemeinnützigkeit zu verstehen. Interessanter wäre es, von den Leistungen der NPOs zu berichten – so wie in der Wirtschaftsberichterstattung Unternehmensergebnisse häufiger Thema sind als Marketingbudgets.

Letztlich sollte man sich bewusst sein, dass NPOs – Hilfswerke, Stiftungen, Sportvereine und viele mehr – das organisatorische Rückgrat der Zivilgesellschaft sind. Und einer starken Zivilgesellschaft darf man auch etwas Geld gönnen. 

Finanzierung bleibt Sorgenkind

Zum zweiten Mal haben DIE STIFTUNG und Stiftungschweiz.ch Stiftungen zu aktuellen Entwicklungen befragt. Das Schweizer Stiftungsbarometer zeigt: In vielen Stiftungen hat die Coronapandemie einen Digitalisierungsschub bewirkt. **Von Jannis Benezeder**

Die erste Befragung zum Schweizer Stiftungsbarometer, die vor einem Jahr erschien, stand völlig unter dem Zeichen der Coronapandemie. Die diesjährige Umfrage wirft einen Blick auf Arbeitsprozesse, die durch die Pandemie hervorgerufen und langfristig etabliert wurden (siehe Grafik unten).

Fast zwei Drittel der Stiftungen nannten die Online-Kommunikation, wie zum Beispiel Videokonferenzen und Webinare, als neu etablierte Prozesse. Auch das Arbeiten von Zuhause wird häufiger: 36 Prozent der Stiftungsvertreter gehen davon aus, dass sich das Homeoffice in ihrer Stiftung fest etabliert hat. Flexiblere Arbeitszeitmodelle gehen damit nicht zwingend Hand in Hand: Diese nannten nur 16 Prozent der Stiftungen. Bei 30 Prozent der Stiftungen ist zudem die Digitalisierung von Dokumenten vorangeschritten, während jede vierte Stiftung erklärte, dass keine der genannten Veränderungen auf die eigene Stiftung zutreffe.

An der Umfrage mit genau 199 Teilnehmern aus der deutsch- und französischsprachigen Schweiz nahmen unter-

Wo liegen aktuell für Sie die grössten Herausforderungen? (in Prozent)

Finanzierung/Fundraising	45
Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit für die eigenen/geförderten Projekte erreichen	34
Stiftungsräte finden	22
Geeignete Förderpartner für die Umsetzung finden	22
Regulierung (inklusive Umgang mit Behörden)	18
Geeignete Projektpartner für die Förderung finden	17
Vermögensverwaltung	13
Personalfindung angestellte Mitarbeiter*Innen	12
Erfüllung Stiftungszweck	11
Personalfindung Freiwillige	9
Keine der genannten Herausforderungen	10
Weiss nicht/keine Angabe	2

n=199; maximal drei Antworten möglich

Quelle: Schweizer Stiftungsbarometer

schiedliche Stiftungen teil: 74 rein operative Stiftungen, 77 Förderstiftungen und 48 Stiftungen, die sowohl fördern als auch eigene Projekte unterhalten. Darunter sind sowohl extrem kapitalstarke Stiftungen als auch solche, die mit wenig Kapital auskommen müssen (siehe Infokasten rechts). Entsprechend unterschiedlich sind die Herausforderungen, vor denen die Stiftungen aktuell stehen (siehe Grafik oben).

Gefragt nach ihren drei grössten Herausforderungen nannten 45 Prozent der Stiftungen den Punkt Finanzierung und Fundraising. Weitere 22 Prozent nennen als Herausforderung, geeignete Förderpartner zu finden.

Diverse Herausforderungen

Auf Platz zwei der grössten Herausforderungen steht die Schwierigkeit, eigene

Welche Arbeitsprozesse und -bedingungen hat Ihre Stiftung aufgrund der Coronapandemie dauerhaft etabliert? (in Prozent)

Nutzung von elektronischen Kommunikationskanälen (Conference Calls, Video-Conference-Systeme, Webinare)	64
Homeoffice	36
Digitalisierung von Dokumenten (Ablage)	30
Flexible Arbeitszeitmodelle	16
Digitale Fundraising-Tools	7
Keinen der genannten Prozesse	25
Weiss nicht/keine Angabe	4

n=199; Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Schweizer Stiftungsbarometer

oder geförderte Projekte einer breiteren Öffentlichkeit bekannt zu machen. In puncto Personal bezeichnen 22 Prozent der Stiftungen die Suche nach geeigneten Stiftungsräten als herausfordernd. Die Personalfindung bei Freiwilligen stellt hingegen deutlich seltener ein Problem dar: Dies nannten lediglich neun Prozent als eine der dringlichsten Herausforderungen.

Kritisch: Elf Prozent der Stiftungen sehen eine grosse Herausforderung darin, ihrem Stiftungszweck überhaupt erst gerecht zu werden. Erfreulich ist hingegen: Zehn Prozent der Stiftungen sehen in keinem der genannten Aspekte für ihre Stiftung eine Herausforderung.

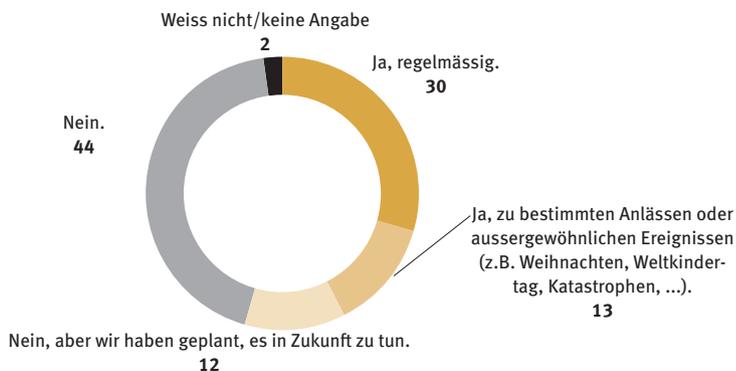
Bis zu hundert Prozent

Betrachtet man die grösste Herausforderung, also Finanzierung beziehungsweise Fundraising, im Detail, so zeigt sich, dass weniger als die Hälfte der Stiftungen derzeit bereits aktiv Fundraising betreibt (*siehe Grafik rechts*). Während mit 30 Prozent rund jede Dritte regelmässig zusätzliche Gelder einwirbt, betreiben 13 Prozent nur anlassbezogenes Fundraising. Weitere 12 Prozent der befragten Stiftungen gaben an, zukünftig Fundraising starten zu wollen.

Die Höhe der Einnahmen, die Stiftungen aus dem Fundraising beziehen, schwankt von Stiftung zu Stiftung: Während manche Stiftungen geringe prozentuale Anteile ihrer Einkünfte aus dem Fundraising beziehen, sind dies bei anderen Organisationen hundert Prozent.

Auf die Frage, was Stiftungen beim Fundraising am meisten Schwierigkeiten bereitet (*siehe Grafik rechts*), nannten die meisten Stiftungen hohe Anforderungen seitens der Spender (41 Prozent) sowie einen starken Wettbewerb und fehlende Zeit (beides 40 Prozent). Jede fünfte Stiftung gab an, nicht über das notwendige Fachwissen zu verfügen, um effektiv Fundraising zu betreiben. Ebenfalls jede fünfte Stiftung erklärte, dass sie keine Schwierigkeiten habe, Gelder einzuwerben.

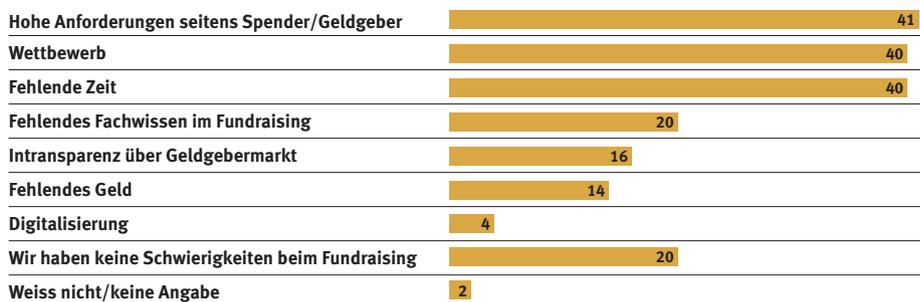
Betreibt Ihre Stiftung Fundraising? (in Prozent)



n=199; Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Schweizer Stiftungsbarometer

Was bereitet Ihnen am meisten Schwierigkeiten beim Fundraising? (in Prozent)



n=85 (Stiftungen, die Fundraising betreiben); Mehrfachnennungen möglich Quelle: Schweizer Stiftungsbarometer



Das Schweizer Stiftungsbarometer 2021

Umfrage: Zum zweiten Mal haben DIE STIFTUNG und Stiftungschweiz.ch in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz Stiftungen anonym befragt. Die Umfrage lief vom 30. August bis 10. Oktober und wurde online von 199 Stiftungsvertretern vollständig beantwortet, davon 19 aus der französischsprachigen Schweiz. Sie ist nicht repräsentativ, zeichnet jedoch ein Stimmungsbild.

Ziel ist es, durch eine regelmässige Befragung Entwicklungen im Schweizer Stiftungssektor abzubilden. Ausserdem fragt das Stiftungsbarometer jeweils Schwerpunktthemen ab. Unterstützt wird das Stiftungsbarometer 2021 von der Zürcher Kantonalbank.

Teilnehmer: Etwa 37 Prozent der teilnehmenden Stiftungen sind operativ tätig, rund 39 Prozent fördernd. 24 Prozent gaben an, sowohl operativ als auch fördernd tätig zu sein. 35 Prozent der befragten Stiftungen verfügen über ein aktuelles Stiftungsvermögen von weniger als einer Million Schweizer Franken. Ein Stiftungsvermögen von einer bis unter zehn Millionen Franken gaben 33 Prozent der Teilnehmer an. 16 Prozent liegen zwischen zehn und 50 Millionen Franken und weitere zwölf Prozent über 50 Millionen.

An der Studie nahmen mehrheitlich Vertreter aus der Geschäftsführung (47 Prozent) sowie Präsidentinnen und Präsidenten des Stiftungsrats teil (22 Prozent). Zwölf Prozent der Teilnehmer sind reguläre Mitglieder des Stiftungsrats. Mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmer (58 Prozent) ist hauptamtlich beschäftigt.

Kontakt, Fragen, Anmerkungen: redaktion@die-stiftung.de

Welche Nachhaltigkeitskriterien beachten Sie in der Kapitalanlage? (in Prozent)

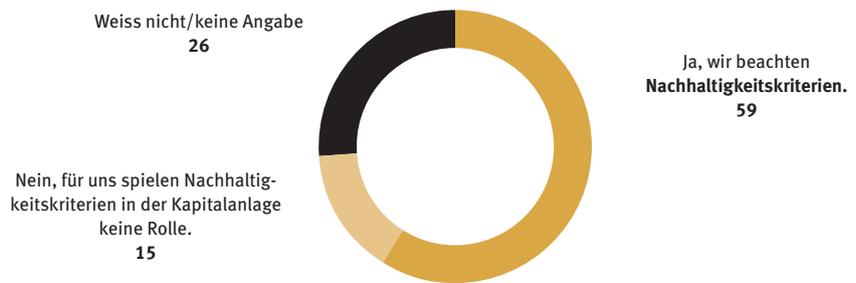
ESG-Kriterien (Environmental, Social, Governance)	61
Ausschlüsse	47
Best-in-Class-Ansatz	15
Impact-Investing	14
Normbasiertes Screening (z.B. auf Basis der UN Global Compact Principles)	12
Engagement (Dialog mit Unternehmen)	10
Stimmrechtsausübung	10
Weiss nicht/keine Angabe	18

n=118 (Stiftungen, die ihr Kapital nachhaltig anlegen); Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Schweizer Stiftungsbarometer

Einige der Fragen des Stiftungsbarometers befassen sich mit der Kapitalanlage von Stiftungen. Es zeigt sich, dass die Mehrheit der Stiftungen Anlageentscheidungen mit externer Unterstützung trifft: 21 Prozent der Stiftungen haben einen Vermögensverwalter beauftragt, 26 Prozent treffen Anlageentscheidungen intern, aber mit externer Beratung. Weitere 42 Prozent gaben an, die Entscheidungen ohne externe Hilfe zu treffen.

Beachten Sie Nachhaltigkeitskriterien in der Kapitalanlage? (in Prozent)



n=199

Quelle: Schweizer Stiftungsbarometer

ESG-Kriterien auf Platz eins

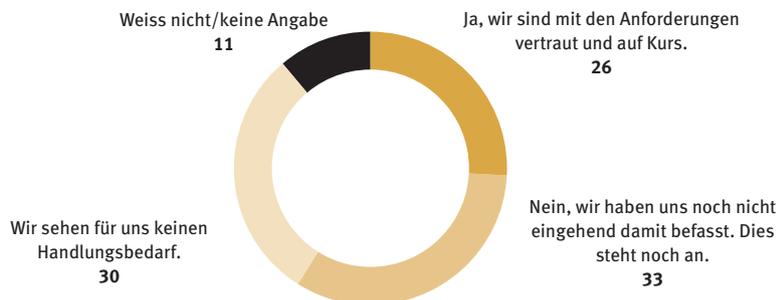
Die Kapitalanlage ist jedoch nicht das einzige Thema, bei dem Stiftungen externe Hilfe einholen. Von den Stiftungen, die externe Hilfe einholen, lassen sich etwa 38 Prozent im Bereich Digitalisierung und 28 Prozent in Sachen Kommunikation beraten (siehe Grafik unten).

In der Kapitalanlage von Stiftungen finden zudem Nachhaltigkeitskriterien

verstärkt Anwendung: 59 Prozent der Stiftungen berücksichtigen Nachhaltigkeitskennzahlen (siehe Grafik oben). Mit 61 Prozent am häufigsten beziehen Stiftungen ESG-Kriterien ein, 47 Prozent der Stiftungen setzen auf Ausschlüsse (siehe Grafik oben). Impact-Investing verfolgen 14 Prozent der Stiftungen.

Das Stiftungsbarometer zeichnet ein diverses Bild der Schweizer Stiftungslandschaft. Deutlich ist, dass Stiftungen durch die Pandemie einen Digitalisierungsschub erhalten haben. Schwerzufallen scheint aktuell die Finanzierung, was angesichts niedriger Zinsen und Verwahrentgelte nicht erstaunt.

Hat Ihre Organisation Vorkehrungen bezüglich der neuen Datenschutzverordnung (Inkrafttreten Mitte 2022) getroffen? (in Prozent)



n=199

Quelle: Schweizer Stiftungsbarometer

In welchen Disziplinen holen Sie externe Expertise ein? (in Prozent)

Vermögensverwaltung	48
Digitalisierung	38
Kommunikation	28
Organisationsberatung	19
Administration	19
Fundraising	17
Strategie	15
Strategie/Förderpolitik	7

n=149 (Stiftungen, die Beratung in Anspruch nehmen); Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Schweizer Stiftungsbarometer

„Negativzinsen sind ein Problem“

Hansjörg Schmidt von der Zürcher Kantonalbank kommentiert die Ergebnisse des Stiftungsbarometers rund um Nachhaltigkeit, Fundraising und Verwahrentgelte. **Das Interview führte Jannis Benezeder**

Mit welchen Schwierigkeiten kämpfen Stiftungen im Fundraising?

— **Hansjörg Schmidt:** Stiftungen sehen sich einerseits einem hohen Wettbewerb gegenüber – das war die häufigste Antwort der Befragten. Andererseits gibt es hohe Anforderungen aufseiten der Geldgeber. Ich nehme an, die Befragten meinen vor allem die Erwartung der Förderer, dass ihre Gelder sehr zielgerichtet verwendet werden und wenig davon in die Administration fliesst.

Ist Fundraising trotz des Wettbewerbs überhaupt noch attraktiv?

— **Schmidt:** Ja klar muss Fundraising betrieben werden, der Aufwand lohnt. Selbst die Coronakrise hat der Spendenfreudigkeit der Schweizer nichts anhaben können, teilweise ist das Spendenvolumen sogar gestiegen. Aber: Stiftungen müssen Zeit und Ressourcen aufwenden, um ihre Projekte attraktiv darzustellen. Zu den Anforderungen der Spender gehört auch, dass sie informiert und aufmerksam gemacht werden wollen.

Zunehmend präsentieren Stiftungen sich auch in den sozialen Medien.

— **Schmidt:** Es gibt viele Stiftungen, die auf den unterschiedlichen Kanälen aktiv sind. Das sind natürlich häufig die operativen Stiftungen, die mit ihren Projekten etwas zu zeigen haben. Es gibt schöne Möglichkeiten, digitale Erlebnisse zu schaffen.

Wie beurteilen Sie die Verteilung auf die verschiedenen Sozialen Medien?

— **Schmidt:** Facebook und LinkedIn sind klar die meistgenutzten Kanäle. Jeder

Kanal hat seine Eigenheiten in der Art der Darstellung und auch in den Nutzergruppen. Es ist deshalb auch ein Riesenaufwand, die verschiedenen Auftritte zu bespielen und up-to-date zu halten.

60 Prozent der Stiftungen beachten Nachhaltigkeitskriterien in ihrer Kapitalanlage: Empfinden Sie das als viel oder wenig?

— **Schmidt:** Die Anzahl hat im Vergleich zum vorherigen Jahr weiter zugenommen. Ich nehme es in meinem Alltag so wahr, dass das Thema stark wächst: Die meisten Stiftungen, die sich aktuell mit ihrer Kapitalanlage beschäftigen, diese neu strukturieren und ausrichten, wollen Fragen der Nachhaltigkeit miteinbeziehen.

Wo raten Sie, anzusetzen?

— **Schmidt:** Das Verständnis für die einzelnen Dimensionen der nachhaltigen Kapitalanlage nimmt zu. Wenn wir von den einfachen Ausschlüssen über die ESG-Kriterien bis hin zum Impact Investing schauen – da steigt die Komplexität und auch der zeitliche Aufwand. Von daher starten die meisten Stiftungen mit Ausschlüssen, etwa wenn Anlagen nicht zu dem Stiftungszweck passen. Für die aktive Stimmrechtsausübung oder eines Impact Investing bedarf es einer zeitlich und inhaltlich viel intensiveren Beschäftigung mit der Materie.

Bei den Herausforderungen stehen Fundraising beziehungsweise Finanzierung an erster Stelle.

— **Schmidt:** Das sind natürlich vor allem die operativen, Spenden sammelnden Stiftungen, die die Finanzierung als Problem bezeichnen. Aufmerksamkeit für



Hansjörg Schmidt ist Mitglied der Direktion bei der Zürcher Kantonalbank und berät Stiftungen und NPO.

© Zürcher Kantonalbank (2017)

sich zu generieren wird als zweitgrösste Herausforderung genannt. Da schliesst sich der Kreis: Wenn eine Stiftung erst einmal Aufmerksamkeit bekommt, wird auch die Finanzierung einfacher. Die Vermögensverwaltung wird weniger häufig genannt. Für einen Teil ist sie aber nach wie vor eine grosse Herausforderung, insbesondere wenn man das Thema Negativzinsen dazu nimmt: Wie alle Investoren sind auch die gemeinnützigen Organisationen mit diesem Problem konfrontiert.

Aber sind Negativzinsen nicht eher ein Randproblem, da Stiftungen häufig gar nicht so viel Liquidität halten?

— **Schmidt:** Die operativen Stiftungen müssen oder wollen teilweise hohe Beträge als Liquiditätsreserve halten. Solange diese Gelder auf Bankkonten oder in kurzfristigen, liquiden Anlagen gehalten werden, sind Negativzinsen leider nach wie vor ein Problem. 



Philanthropie unter einem Dach

Der Philanthropiesektor der Schweiz folgt dem Trend, zunehmend Kooperationen einzugehen. Das Ziel ist es, effektiver auf gesellschaftliche Bedürfnisse reagieren zu können. Das Modell der Dachstiftung ist Ausdruck dieses Trends. **Von Alice Hengevoss**

Die Anzahl der Dachstiftungen in der Schweiz, die rechtlich unselbständige Unterstiftungen vereinigen, hat in den letzten zwanzig Jahren mit durchschnittlich einer Neugründung pro Jahr stetig zugenommen. Heute sind es 26 solcher Organisationen – so viele, wie es Kantone gibt. Dennoch ist über diesen Subsektor wenig bekannt. Um die aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen von Schweizer Dachstiftungen besser zu verstehen, hat das Center for Philanthropy Studies (Ceps) der Universität Basel eine Umfrage bei Schweizer Dachstiftungen durchgeführt.

Dachstiftungen werden oft als kosteneffiziente Lösung für Stifterpersonen bezeichnet. Sie können bei einer Dachstiftung als Unterstifter eine unselbständige Stiftung errichten. Die Dachstiftung übernimmt administrative Aufgaben, sodass sich Unterstifter ganz auf das philanthropische Engagement fokussieren können. Manche Dachstiftungen übernehmen zusätzlich die Vermögensverwaltung. In der Schweiz werden unselbständige Stiftungen – auch Unterstiftungen genannt – in Zustiftungen und Fonds unterteilt. Zustiftungen verfügen über ein eigenes Gremium und Reglement, während Fonds auf einer Vereinbarung zwischen Unterstiftern und Dachstiftung basieren.

Insgesamt beherbergen Schweizer Dachstiftungen über 650 Zustiftungen mit einem kumulierten Fondskapital von über 540 Millionen Schweizer

Franken. Die 26 Dachstiftungen beherbergen damit rund ein Prozent des gesamtschweizerischen Stiftungskapitals, das sich über mehr als 13'000 Stiftungen verteilt. 2019 wurden 123 Zustiftungen neugegründet, wovon wiederum 15 ein Ersatz für eine selbständige Stiftung waren. Die meisten Dachstiftungen befinden sich in den Kantonen Zürich (12),

„Knapp ein Drittel der Unterstiftungen besteht aus einmaligen Widmungen, und 20 Prozent werden durch regelmässige Schenkungen alimentiert.“

Bern, (4) und Genf (3). Ähnlich wie im gesamtschweizerischen Durchschnitt wird das meiste Fondskapital an die Bereiche Bildung und Forschung (37 Prozent), soziale Zwecke (31 Prozent) und Kunst und Kultur (12 Prozent) ausgeschüttet. Insgesamt wurden 2019, über 628 Projekte in der Schweiz und weltweit unterstützt.

Dachstiftungen unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich ihres Stiftungszwecks, sondern auch in

Bezug auf ihre Governancestrukturen, Alimentierung der Unterstiftungen und Vermögenswerte. Durchschnittlich verfügen Dachstiftungen über 78 Prozent Zustiftungen und 22 Prozent zweckgebundene Fonds. Der grosse Anteil an Zustiftungen ist Ausdruck des Wunschs von Unterstiftern nach Mitbestimmung bei der Ausgestaltung der philanthropischen Aktivität. So verfügen auch die meisten Unterstiftungen (74 Prozent) über ein eigenes Gremium, das über die Ausschüttung an einen bestimmten Zweck entscheidet. Für viele Stifter bietet die Unterstiftung auch ein Transitgefäss für ein philanthropisches Engagement auf Zeit. Der Grossteil der Unterstiftungen ist daher auf den Verbrauch angelegt (81 Prozent).

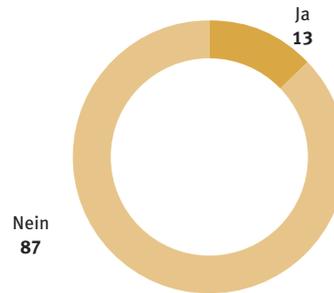
Vor allem Liquidität und Wertschriften

Hinsichtlich der Alimentierung sind Unterstiftungen unterschiedlich ausgestaltet. Knapp ein Drittel der Unterstiftungen besteht aus einmaligen Widmungen, und 20 Prozent werden durch regelmässige Schenkungen alimentiert. Unterstiftungen können auch als Sammelgefäss für kollektives philanthropisches Engagement dienen. In der Hälfte der Fälle werden Unterstiftungen durch Spenden von Dritten alimentiert oder zur Spendensammlung verwendet. Die Vermögenswerte in Dachstiftungen bestehen zum allergrössten Teil aus liquiden Mitteln und Wertschriften (90 Prozent). Seltener können auch Immobilien oder Lizenzen als Vermögen in eine Unterstiftung eingebracht werden.

Viele Dachstiftungen unterstützen bei juristischen und strategischen Fragen und Managementaufgaben in ihren Projekten. Sie bieten oft ein Netzwerk an Projektpartnern und fördern auf Wunsch den Austausch unter den Unterstiftungen. Dachstiftungen bieten insbesondere Stiftern mit kleineren Vermögenswerten die Möglichkeit, sich philanthropisch zu engagieren. So kann eine Unterstiftung bereits bei einem Vermögen von 20'000 Franken sinnvoll sein, während die Errichtung einer auf Dauer angelegten selbständigen Stiftung erst ab einem Vermögen von rund zehn Million Franken wirklich sinnvoll ist. Kleinere Vermögenswerte können auch in zweckgebundene Fonds gegeben werden.

Für individuelle Stifter bietet eine Unterstiftung eine risikoarme Möglichkeit, ihr philanthropisches Engagement zu beginnen. Eine Unterstiftung kann jederzeit in eine selbständige Stiftung überführt werden. Für Stiftungen, deren Vermögen zu klein geworden ist, bietet eine Überführung in eine Un-

Ersatz für selbständige Stiftung (in Prozent)



Gründung einer Unterstiftung als Ersatz für eine selbständige Stiftung

Quelle: Center for Philanthropy Studies (Ceps)

terstiftung die Möglichkeit, bislang schlafendes Kapital wieder für philanthropische Zwecke zu aktivieren.

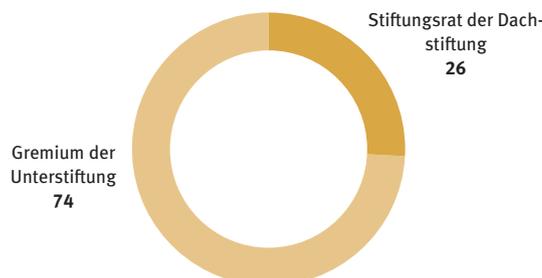
Das Modell der Dachstiftung wird auch für institutionelle Spenderorganisationen zu einer attraktiven Option für philanthropisches Engagement. So hat die WHO zu Beginn der Pandemie mit einer Schweizer Dachstiftung zusammengearbeitet, um die erhaltenen Spenden effektiv zu verwalten. In vielen Fällen verstehen sich Dachstiftungen als Dienstleisterinnen und sind darauf bedacht, ihren Unterstiftern möglichst viel Freiheit in der Ausgestaltung ihres philanthropischen Engagements zu bieten. Bei einigen Dachstiftungen treten Unterstiftungen in der Kommunikation nach aussen mit eigenem Namen auf. Die Entscheidungskompetenz über jeweilige Ausschüttungen bleibt dennoch beim Stiftungsrat der Dachstiftung. Die Kosten für eine Unterstiftung werden je nach Dachstiftung entweder jährlich als Anteil des Gesamtvermögens gemessen oder nach Aufwand verrechnet.

www.dachstiftungen.ch

Vielfältig

Unterstiftungen können verschiedene Formen annehmen: von einem einfachen zweckgebundenen Fonds bis hin zu einer Stiftung (mit allen Merkmalen einer selbständigen Stiftung ausser der eigenen Rechtspersönlichkeit). Unterstiftungen haben meist einen eigenen Zweck. Sie können aber auch nur organisatorisch von der Dachstiftung differenziert werden, zum Beispiel durch ein eigenes Entscheidungsgremium oder eine eigene Vermögensanlage.

Entscheidungskompetenz (in Prozent)



Entscheidungskompetenz über Ausschüttungen

Quelle: Center for Philanthropy Studies (Ceps)

Ernüchterung und Bärendienst

Aktuelle Entwicklungen im Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht

Parlamentarische Initiative Luginbühl – erst ein Hoffnungsschimmer, dann Ernüchterung

Ursprünglich umfasste die auf der Parlamentarischen Initiative Luginbühl beruhende Gesetzesvorlage acht Massnahmen: Stärkung der Stifterrechte, Präzisierung der Aufsichtsbeschwerde, Erleichterung der Änderung von Stiftungsurkunden und der Suche nach Stiftungsrats- und Vorstandsmitgliedern durch Haftungsbegrenzung für Ehrenamtliche beziehungsweise Möglichkeit angemessener Honorierung ohne Verlust der Steuerbefreiung, die Schaffung fiskalischer Anreize für das Stiften und Spenden sowie die Verbesserung der Informationslage im Gemeinnützigkeitssektor. Davon hat der Ständerat bloss zwei beibehalten: die Erleichterung von Urkundenänderungen und die Optimierung der Stifterrechte (Recht des Stifters, sich Organisationsänderungen vorzubehalten). Es wurden sogar Bestimmungen aus der Vorlage gekippt, die auf ein weitgehend positives Echo gestossen waren. Am 14. September 2021 hat der Nationalrat beschlossen, die Möglichkeit angemessener Honorierung von Stiftungsrats- bzw. Vorstandsmitgliedern ohne Verlust der Steuerbefreiung und die präzisierende Regelung der Stiftungsaufsichtsbeschwerde wieder in die Vorlage aufzunehmen.

Der Ständerat ist an seiner Sitzung vom 22. September 2021 dem Nationalrat jedoch nicht gefolgt. Er lehnte diese wichtige Ergänzung der Vorlage ab. Dies, weil die Definition der Legitimation zur Stiftungsaufsichtsbeschwerde zu ungenau sei und die Möglichkeit angemessener Honorierung ein Missbrauchspotenzial berge. Diese Argumente sind verfehlt. Die Stiftungsaufsichtsbeschwerde existiert bereits in der Praxis. Angesichts einer unbefriedigenden Rechtsprechung dazu bedarf es jedoch der gesetzlichen Fokussierung der Beschwerde auf ihren eigentlichen Zweck: die Sicherung der rechtskonformen Stiftungsführung. Die angemessene Honorierung von Stiftungsräten und Vorständen ist bereits weitverbreitete Realität und wird von der zeitgemässen Good Governance gefordert. Das Dogma der reinen Ehrenamtlichkeit als Voraussetzung der Steuerbefreiung ist realitätsfremd, nicht sachgerecht und überholt. Es ist bedauerlich und bedenklich, dass der Ständerat den berechtigten Interessen des Stiftungssektors an einer gezielten, zeitgemässen Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen keine Rechnung trägt. Es liegt am Nationalrat, dies zu korrigieren. 

Nationalrat plant Entlastung

Mit der Parlamentarischen Initiative von Nationalrat Olivier Feller soll die Mindestumsatzgrenze für nicht gewinnstrebige, ehrenamtlich geführte Sport- und Kulturvereine sowie gemeinnützige Institutionen angehoben werden. Damit sollen mehr solcher Organisationen von der Mehrwertsteuerpflicht befreit werden. Die WAK-N unterbrei-

tete dem Nationalrat am 12. April 2021 ihren Gesetzentwurf, die eine von 150'000 auf 200'000 Franken erhöhte Mindestumsatzgrenze vorsieht. Obwohl der Bundesrat in seiner Stellungnahme vom 11. August 2021 Nichteintreten auf den Gesetzesentwurf beantragt hatte, stimmte der Nationalrat der Vorlage zu. Sie geht nun an den Ständerat. 

Die Motion Noser – Bären dienst für den Schweizer Gemeinnützigkeitssektor

Die Motion von Ständerat Ruedi Noser (FDP/ZH) verlangt bekanntlich, dass gemeinnützigen Organisationen, die sich politisch betätigen, die Steuerbefreiung entzogen wird (siehe *DIE STIFTUNG Schweiz 1/2021, Seite 20*). Am 10. Dezember 2020 überwies der Ständerat die Motion an seine Kommission für Wirtschaft und Abgaben (WAK-S). Diese hat am 19. April 2021 in Übereinstimmung mit der Stellungnahme des Bundesrats vom 18. November 2020 die Ablehnung der Motion beantragt. Der Ständerat hingegen hat am 9. Juni 2021 mit 21 zu 20 Stimmen die Motion ganz knapp angenommen, obwohl sich neben der WAK-S und dem Bundesrat auch die Experten und Verbände des Gemeinnützigkeitssektors gegen die Motion ausgesprochen haben. Die Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Nationalrats (WAK-N) hat der Motion am 19. Oktober 2021 mit 14 zu 10 Stimmen ebenfalls zugestimmt. Sie gelangt in der Folge nun in den Nationalrat.

Die Motion ist abzulehnen, weil sie überflüssig ist, die föderalistische Kompetenzregelung verletzt, unverhältnismässig teuer und kontraproduktiv ist. Es ist konstante schweizweite Praxis, dass

Organisationen mit einem ausschliesslich oder überwiegend politischen Zweck nicht gemeinnützig sind und daher nicht von den Steuern befreit werden können. Die Voraussetzungen für die Steuerbefreiung und deren Einhaltung werden durch die Steuerbehörden überprüft. Damit ist der Motion bereits Genüge getan. Zuständig für die Prüfung und Überwachung sind die kantonalen Steuerbehörden, nicht die Eidgenössische Steuerverwaltung, wie von der Motion verlangt. Daher widerspricht die Motion der föderalistischen Kompetenzregelung. Die vorgesehene Überprüfung wäre unverhältnismässig aufwändig und führte dazu, dass sich gemeinnützige Organisationen nicht mehr in den demokratischen Diskurs einbringen können. Dadurch gehen deren Fachwissen und Erfahrungen in zahlreichen Sachgebieten verloren. Die Motion ist gesamtgesellschaftlich gesehen daher kontraproduktiv.

Mit der WAK-N hat ein weiteres politisches Gremium dem Gemeinnützigkeitssektor der Schweiz einen Bärendienst erwiesen. Es ist daher zu hoffen, dass der Nationalrat auch diesen Fauxpas korrigiert.



© DUFOR Advokatur

Rechtsanwalt **Christoph Degen** ist Geschäftsführer von Pro Fonds, dem Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz. Weiter ist er Dozent für steuerliches Gemeinnützigkeitsrecht am Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Fribourg, Referent am Center for Philanthropy Studies (Ceps) der Universität Basel sowie Präsident, Stiftungsrats- beziehungsweise Vorstandsmitglied und Berater diverser gemeinnütziger Stiftungen und Vereine.

Verordnung zum Datenschutzgesetz läuft

Stiftungen und Non-Profit-Organisationen (NPO) sind Datenbearbeiter – und daher unmittelbar vom neuen Datenschutzrecht betroffen (*mehr Informationen dazu auf den folgenden Seiten 20/21*). Die Bestimmungen des revidierten Datenschutzgesetzes werden in der Verordnung näher ausgeführt und präzisiert. Bis zum 14. Oktober 2021 lief die Vernehmlassung zum Entwurf der Verordnung. Dieser geht bedauerlicherweise zum Teil über die ohnehin schon sehr strengen Anforderungen des neuen Rechts hinaus und sieht Pflichten ohne gesetzliche Grundlage vor. Erfreulich ist allerdings, dass der Verordnungsentwurf die sogenannte KMU-Ausnahme präzisiert und sie dem Bedürfnis der kleineren Organisationen anpasst. Demgemäss müssen Stiftungen und NPO mit weniger als 250

Mitarbeitenden kein Verarbeitungsverzeichnis erstellen, es sei denn, es werden umfangreich besonders schützenswerte Personendaten bearbeitet oder es wird ein Profiling mit hohem Risiko durchgeführt.

In Übereinstimmung mit dem revisionsrechtlichen Artikel 727 Obligationsrecht, wonach eine ordentliche Revision vorzunehmen ist, wenn unter anderem in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt überschritten werden, wäre es folgerichtig, wenn auch die Datenschutzverordnung auf 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt abstellen würde. Ob dieser und weitere Vorschläge berücksichtigt werden, wird die Auswertung der Vernehmlassungen ergeben.



© DUFOR Advokatur

Rechtsanwalt **Sebastian Rieger** ist Mitglied der Geschäftsstelle von Pro Fonds, Bereich Recht und Finanzen. Darüber hinaus ist er Stiftungsrat und Geschäftsführer einer Stiftung und Berater diverser gemeinnütziger Organisationen.

Was das Datenschutzgesetz für Stiftungen bedeutet

Die Revision des Datenschutzgesetzes (DSG) ist seit September 2020 abgeschlossen. Zurzeit läuft die Revision der Verordnung, welche die einzelnen Gesetzesbestimmungen des DSG präzisiert. Die wichtigsten Änderungen im Überblick. **Von Sebastian Rieger**

Was kommt mit dem neuen Datenschutzgesetz auf Stiftungen und Non-Profit-Organisationen in der Schweiz zu?

Wichtig ist zunächst einmal, dass sich nicht alles grundlegend ändert. So bleiben die datenschutzrechtlichen Grundprinzipien dieselben. Damit geht die Schweiz einen anderen Weg als die Europäische Union. In der EU ist jede Datenbearbeitung per se widerrechtlich. Dementsprechend muss man jede Bearbeitungshandlung rechtfertigen können. In der Schweiz hat der Gesetzgeber hingegen eine andere Variante gewählt: Solange man sich an die Grundprinzipien hält (Rechtmässigkeit, Treu und Glauben, Verhältnismässigkeit und Richtigkeit der Daten), ist eine Datenbearbeitung zulässig. Werden diese eingehalten, liegt keine Persönlichkeitsverletzung vor, und man benötigt in der Regel keine Rechtfertigung.

Das neue Datenschutzrecht sieht aber auch wichtige Erweiterungen vor. So muss ein Verzeichnis über die Datenbearbeitung geführt werden, die verantwortliche Person muss den Betroffenen angemessen informieren, sie hat eine weitreichende Meldepflicht, und auf Verlangen des Betroffenen muss sie umfassend Auskunft erteilen. Der Betroffene hat auch einen Löschungsanspruch. Gerade der Löschungsanspruch führt in der Praxis aber immer wieder zu Problemen. Einerseits ist es technisch nicht immer leicht, einen bestimmten Datensatz aus einer Datenbank zu löschen. Andererseits stehen dem Löschungsanspruch auch gewisse Pflichten und berechnete Interessen von Stiftungen und Non-Profit-Organisationen gegenüber.

Welche Aufbewahrungspflichten müssen Stiftungen und Non-Profit-Organisationen beachten?

Stiftungen sind zur ordentlichen Buchführung verpflichtet. Demnach müssen sie ihre Geschäftsbücher und Buchungsbelege mindestens zehn Jahre lang aufbewahren. Diese Dokumente enthalten auch personenbezogene Daten. Auch aus steuerrechtlicher Sicht bestehen Aufbewahrungspflichten. Geschäftsunterlagen sind nach Mehrwertsteuerrecht zum Teil sogar während 20 Jahren aufzubewahren. Es gibt also eine ganze Reihe von Vorschriften, die uns sagen, welche Daten wir für wie lange aufbewahren müssen.

Wie müssen Stiftungen in solchen Fällen mit Löschungsanträgen umgehen?

Grundsätzlich ist die Stiftung verpflichtet, die Löschung vorzunehmen. Sind jedoch Personendaten betroffen, die von den gesetzlichen Aufbewahrungspflichten erfasst sind, zum Beispiel in Geschäftsbüchern, Belegen und Steuerunterlagen, so dürfen und müssen diese für die Dauer der gesetzlichen Aufbewahrungsfrist beziehungsweise der absoluten Verjährungsfrist allfälliger Ansprüche verwahrt werden.

An sich darf eine Datenbearbeitung gegen den Willen der betroffenen Person nicht erfolgen. Werden die Daten dennoch verarbeitet, ist die Datenbearbeitung widerrechtlich, widerspricht damit den genannten Grundprinzipien und stellt eine Persönlichkeitsverletzung dar. Die datenbearbeitende Stiftung oder Non-Profit-Organisation kann sich aber rechtfertigen. Eine solche Rechtfertigung stellt bei-



© DUFUR Advokatur

Sebastian Rieger ist Advokat und Leiter der Abteilung Recht und Finanzen bei Pro Fonds.



Der richtige Umgang mit dem Thema Datenschutz gewinnt auch für Stiftungen an Bedeutung.

spielsweise die Erfüllung gesetzlicher Pflichten dar. Die genannten Aufbewahrungsfristen sind solche Pflichten. Die Löschung kann damit verweigert werden. Denn der Lösungsanspruch gilt eben nicht absolut.

Bedeutet das, dass solche Lösungsanfragen nie zu einer sofortigen Löschung führen?

Nein, das heisst es nicht. Vielmehr ist es immer davon abhängig, welche Daten von der Anfrage betroffen sind. Handelt es sich beispielsweise um Daten von Destinatären, die Beiträge der Stiftung erhalten

„In der EU ist jede Datenbearbeitung per se widerrechtlich. In der Schweiz hat der Gesetzgeber hingegen eine andere Variante gewählt.“

haben, so sind diese relevant für die Geschäftsbücher und die Buchungsbelege. Ein allfälliger Lösungsanspruch eines Destinatärs kann also im Widerspruch zur Aufbewahrungspflicht stehen. Handelt es sich hingegen um Personendaten, die für einen Newsletter bearbeitet werden, so könnten diese namentlich für die Geschäftsbücher nicht relevant sein. In diesem Fall muss also eine Löschung

erfolgen. Es muss also immer geprüft werden, ob die Personendaten von Gesetzes wegen aufzubewahren sind.

Verjährungsfristen können bei der Frage nach einer Aufbewahrungspflicht beziehungsweise einem Aufbewahrungsrecht relevant sein. Wie spielen diese zusammen?

Neben der Erfüllung gesetzlicher Pflichten können auch überwiegende private Interessen Rechtfertigungsgründe darstellen. Könnte sich die Stiftung oder Non-Profit-Organisation mit Forderungen konfrontiert sehen oder solche geltend machen wollen, hat sie folglich ein Interesse daran, die hierfür erforderlichen Daten aufzubewahren. Verlangt nun jemand die Löschung seiner Daten, kann die Stiftung oder NPO den Antrag ablehnen, weil sie die Daten in einem allfälligen späteren Prozess benötigt. Sie kann die Datenbearbeitung gegen den Willen der Betroffenen mit dem Verweis auf das überwiegende Interesse rechtfertigen.

Ein allfälliger Prozess kann aber nur solange geführt werden, als die Verjährung nicht eingetreten ist. Spätestens nach Ablauf der absoluten Verjährungsfrist ist der Anspruch nicht mehr durchsetzbar. Dann besteht auch kein berechtigtes Interesse mehr an der Datenaufbewahrung. Die Löschung hat zu erfolgen. Die absoluten Verjährungsfristen können von zwei bis – nach der neuen Regelung – 20 Jahre dauern. Die Aufbewahrungs- und Verjährungsfristen können sich auch überschneiden. In diesem Fall gilt die längere Frist. Sobald diese abgelaufen ist, müssen die Daten gelöscht werden. ☺

Vom Kopf her

Mit der Besetzung ihrer Räte haben Schweizer Stiftungen lang genug an der Grenze zur Vetternwirtschaft agiert. Nun braucht das strategisch wichtigste Gremium junge Leute und strukturelle Erneuerung. Allein: Der Tabubruch muss von innen kommen. Wie kann das gelingen? **Von Katharina Schnurpfeil**



Die rund 13'000 Stiftungen in der Schweiz bilden eine Art Paralleluniversum. Man kennt sich, trifft sich und bleibt untereinander. Das ist einerseits eine Stärke. Wer Netzwerke nutzt, lernt voneinander, baut auf Erfahrungen auf und bündelt Projekte zu beidseitigem Nutzen. Die Nähe ist andererseits aber auch eine Gefahr. Denn wer unter sich bleibt, macht sich angreifbar für den Vorwurf der Vetternwirtschaft. Und wer keine Neuerungen von aussen zulässt, ist auf Dauer nicht überlebensfähig.

Ein erster Schritt in die Zukunftsfähigkeit ist für den Schweizer Stiftungssektor die Gewinnung neuer Leute. „Viele Stiftungsgremien sind überaltert“, sagt Beate Eckhardt, Stiftungsberaterin und langjährige Geschäftsführerin von Swiss Foundations. Die Hälfte der Schweizer Stiftungen wurde in den vergangenen 30 Jahren gegründet, ihre Räte haben ein Durchschnittsalter von über 60, deshalb brauchen sie bald Nachfolger. Hochrechnungen kommen auf 5'000 Stiftungsratspositionen, die neu besetzt werden müssen – und zwar jedes Jahr.

Aus den Netzwerken der amtierenden Räte wird sich diese Menge an Nachfolgern kaum mobilisieren lassen. Und selbst wenn: Eben weil er lange im eigenen Teich fischte, ringt der Sektor nun um seine Zukunftsfähigkeit. Für Eckhardt ist die Antwort klar: Es braucht neue Leute aus der neuen Generation. Gemeinsam mit Georg von Schnurbein, dem Leiter des Center for Philanthropy Studies (Ceps) der Universität Basel, hat sie daher selbst eine Stiftung gegründet; ihr Zweck: die Ausbildung junger Stiftungsräte. In verschiedenen Stiftungsratslehrgängen in Bern, Basel und Genf möchte sie erreichen, dass ein Drittel der Teilnehmer aus der sogenannten Next-Gen kommt, junge Leute unter 35. Vertreter dieser Alterskohorte können sich bei der Stiftung Board for Good für ein Stipendienprogramm bewerben. Ab 2020 finanziert sie 30 Bewerbern pro Jahr die Ausbildungsgebühr in Höhe von 3'500 Schweizer Franken.

Junge nicht nur für die Quote

Dass sie mit ihrer anvisierten Altersgruppe teilweise sogar eine Nachfolger-Generation für Stiftungsräte überspringt, ist Eckhardt bewusst. „Die Herausforderungen, die dadurch innerhalb der Räte entstehen, sind nicht zu unterschätzen“, gibt sie zu. Denn eine 29-jährige, noch unerfahrene Stiftungsrätin und ein 65-jähriger, etablierter Stiftungsrat müssen erstmal eine gemeinsame Ebene finden.

„Die Gefahr, dass ein so junger Stiftungsrat nur für die Quote geholt wird und dann im Gremium mit seinen Ideen aufläuft, ist gross“, findet Stefan Germann, CEO von Fondation Botnar. So bekomme man nicht den frischen Wind rein, der nötig sei. „Das Einbeziehen junger Ansichten muss sich vielmehr durch die gesamte Stiftungsarbeit ziehen. Sie darf nicht nur Fassade sein, wir müssen es ernst nehmen.“ Fondation Botnar will das Wohlergehen junger Menschen in rasch wachsenden Städten weltweit verbessern und ihnen ermöglichen, ihre Zukunft mitzugestalten. Dazu soll ihr Potential mithilfe digitaler Tools und Plattformen gefördert werden. Aktuell plant die Stiftung, Konzepte für neue Projekte in ein Onlineportal hochzuladen, wo Jugendliche und junge Erwachsene das Projekt danach bewerten können, ob es Sinn ergibt für ihre lokale Realität. Erst wenn die junge „Schwarmintelligenz“ ein Projekt als sinnvoll gekennzeichnet hat, wird es umgesetzt. „Mit dieser Jugendpartizipation möchten wir zeigen, wie wichtig uns die Meinung junger Leute ist und dass sie mitentscheiden sollen – immerhin sind sie auch die Zielgruppe unserer Stiftungsarbeit“, erklärt Germann. Das sei sinnvoller, als einen 24-Jährigen im Board zu haben, der aber überstimmt wird durch vier 60-Jährige. Am Stipendienprogramm des Board for Good beteiligt

„Stiftungen müssen professioneller agieren als die Privatwirtschaft.“

Stefan Germann, Fondation Botnar

sich Fondation Botnar trotzdem finanziell. Es sei die richtige Richtung für den Stiftungssektor, sagt Germann, brauche aber noch viel Zeit, „langen Atem und einen starken Willen aller Beteiligten“.

Viel Skepsis könne durch positive Beispiele abgebaut werden, glaubt Beate Eckhardt. Daher plant die Board for Good Foundation die Einrichtung eines Alumni-Netzwerks von ausgebildeten jungen Stiftungsräten. Im Rahmen der grossen Schweizer Stiftungstreffen sollen sie sich miteinander über Herausforderungen austauschen und Erfolge kommunizieren. „Damit werden sie im Sektor sichtbar und können Vertrauen für den Generationenwechsel schaffen.“ Mittelfristig hofft sie, dass sich das Stipendienprogramm erübrigt, es solle nur als An-



Stefan Germann, CEO Fondation Botnar

schub dienen. „Stiftungen müssen in ihre eigene Nachfolge investieren, indem sie selbst junge Leute in Ausbildung schicken und dabei finanzieren.“

Nur: Professionalisiert sich die Stiftungsratsbesetzung dadurch wirklich? Oder verschiebt sich die Vetternwirtschaft nur in eine jüngere Generation?

Um die Personalpolitik der Stiftungen zu professionalisieren, brauche es einige strukturelle Änderungen, findet Georg von Schnurbein, Eckhardts Kollege in der Board for Good Foundation. Erster Punkt aus seiner Sicht: die Ermöglichung einer angemessenen Honorierung. „Die Arbeitsbelastung und die Verantwortlichkeiten von Stiftungsräten steigen seit Jahren stetig, man kann es kaum mehr neben einem Vollzeitjob ausführen“, kritisiert von Schnurbein. Neue Regulierungen an den Finanzmärkten machten die Vermögensverwaltung aufwendiger, Stiftungsräte hafteten als wirtschaftlich Beteiligte mit ihrem Privatvermögen für Fehlentscheidungen, bei kleinen Stiftungen seien sie nicht mehr nur strategisches Aufsichtsgremium, sondern operative Geschäftsleitung, zählt von Schnurbein auf. Das alles erfordere mehr Zeit, als viele für ein Ehrenamt aufbringen könnten. Trotzdem dürfen nach Auffassung der Eidgenössischen Steuerkonferenz steuerbefreite Stiftungen ihren Räten kein Honorar zahlen.

Honorierung erlauben

Logische Konsequenz ist aus Sicht von Experten, das Stiftungsrecht zu ändern. Zwar wurde eine entsprechende Reform in der Bundespolitik schon eingebracht. Allerdings hat sich das Paket festgefahren: Im September hatte sich der Nationalrat

Masse und Klasse

Es gibt etwa 70'000 Stiftungsräte in der Schweiz, von denen jeder durchschnittlich zehn bis 15 Jahre im Amt bleibt. 300 neue Stiftungen kommen im Jahr ungefähr hinzu mit jeweils vier oder fünf neu zu besetzenden Ratspositionen. Zusammengerechnet liegt der Bedarf an neuen Stiftungsräten daher bei 5'000 im Jahr.

Verträge umstellen

Die Einsetzung eines neuen Stiftungsratsmitglieds erfordert viel Papierkram. Im Handelsregister müssen alle Personen eingetragen sein, die für die Stiftung zeichnungsberechtigt sind. Auch die Verträge bei Banken und Versicherungen sollten aufmerksam überarbeitet werden, damit der ausgeschiedene Stiftungsrat nicht weiterhin haftet.



© Nicole Heiling

Angela Steiner, Ratspräsidentin Stiftung Visio-Permacultura

einstimmig unter anderem für eine „angemessene Honorierung von Organen bei gemeinnützigen Organisationen ohne Verlust der Steuerbefreiung“ ausgesprochen. Jedoch lehnte der Ständerat diesen Vorstoss ab. Zu hoch sei das Missbrauchspotential, heisst es in der Begründung. Stiftungsräte könnten Bekannten gutdotierte Posten zuschustern, und viel Geld würde am Stiftungszweck vorbeigeschleust – so die Sorge der Ständeräte.

„Die Politik misstraut dem Stiftungssektor generell und nährt durch ihr Verhalten den Verdacht der Vetternwirtschaft“, moniert Daniel Waser, der Stiftungen bei Nachfolgeprozessen und anderen Weichenstellungen berät. „Dadurch schwächt man Stiftungen bei der Suche nach qualifizierten Nachfolgern. In der Konkurrenz zum Beispiel mit Unternehmen werden sie ohne Möglichkeit zur Bezahlung oft den Kürzeren ziehen. Ihnen bleibt weiterhin nur die Besetzung aus dem eigenen Netzwerk, der Sektor schmort so im eigenen Saft.“ Und kein Weg heraus?

Einige Stiftungen nutzen die Möglichkeit zur teilweisen Honorierung ihrer Räte, die das aktuelle Recht hergibt. So hat die Stiftung Visio-Permacultura in ihren Statuten die Aufgabengebiete und den Zeitaufwand der einzelnen Stiftungsräte bei der Gründung 2018 genau festgeschrieben. „Alles, was über diese ehrenamtliche Arbeit hinausgeht, planen wir, auftragsabhängig zu entlohnen“, erklärt Stiftungsratspräsidentin Angela Steiner, die mit ihrer Stiftung das Konzept der Permakultur in Landwirtschaft und Bildung verankern möchte, um einen nachhaltigen Umgang der Menschen mit der Erde und ihren Ressourcen zu erreichen. Von der Aufsichtsbehörde sei diese auftragsgemässe Entlohnung akzeptiert, solange es sich um punktuelle,

klar definierte Aufgaben handele, die über die Standardaufgaben für Räte hinausgehen. Leute, die mitten im Berufsleben stehen, könne man über eine Entlohnung eher dazu motivieren, eine Stiftungsratsrolle zu übernehmen, stellt die 41-Jährige fest. „Für ein bezahltes Stiftungsratsmandat könnten Räte ihre Stunden im Hauptjob etwas reduzieren und sich Zeit für die Stiftungsarbeit nehmen, ohne Gehalt einzubüssen.“ Eine professionelle Entlohnung ist daher auch aus ihrer Sicht eine wichtige Voraussetzung dafür, neue Menschen für den Sektor zu gewinnen.

Leistungsprofile definieren

Die Einführung einer Honorierung würde überdies zu einem höheren Qualitätsbewusstsein innerhalb der Stiftungswelt führen, glaubt Georg von Schnurbein. „Bei ehrenamtlichen Positionen ist man immer dankbar, dass sie jemand ausführt.“ Ein entschädigtes Mandat habe hingegen einen anderen Leistungshebel: Wer Geld für eine Tätigkeit zahlt, dürfe auch klarer eine Leistung dafür einfordern. „Das führt zu einem Dialog auf Augenhöhe.“

Wer Leistungen einfordern will, sollte jedoch definieren, welche Aufgaben dem Stiftungsrat obliegen. Das ist die zweite strukturelle Änderung, die der Sektor laut Experten braucht: eine objektive Schärfung der Profile von Stiftungsräten. „Jede Stif-

„Für ein bezahltes Mandat Stunden im Hauptjob reduzieren.“

Angela Steiner, Stiftung Visio-Permacultura

tung muss sich selbst hinterfragen und strukturieren: Was ist unsere Arbeit, in welche Richtung wollen wir strategisch, und welches Know-how brauchen wir, um das zu schaffen“, sagt Daniel Waser.

Therese Frösch hat im Zentralvorstand des Vereins Helvetas genau diese Selbstreflexion angestossen, als sie vor vier Jahren die Leitung des 15-köpfigen Gremiums übernahm. „Eines meiner Hauptziele war die Einführung einer systematischen Nachfolgeplanung“, blickt Frösch zurück. Helvetas fördert weltweit Projekte zu den Themen Wasser, Infrastruktur, Grund- und Berufsbildung, nachhaltige Wirtschaft, Gouvernanz und Frieden

sowie Umwelt und Klima. Gemeinsam fassten die Vorstandsmitglieder unter Fröschs Ägide die Ziele der Vereinsarbeit in Worte und definierten, welchen Beitrag sie als Gremium zur strategischen Steuerung leisten müssen. Sie überlegten, welche Kompetenzen es in ihrem Gremium braucht, und erstellten eine Übersichtstabelle, in der sie alle Qualifikationen eintrugen. In der Tabelle finden sich Erfahrungen zu Unternehmensführung, Entwicklungszusammenarbeit, Fundraising oder Digitalisierung ebenso wie kritisch-kreatives Denken, zeitliche Verfügbarkeit und persönliche Netzwerke. Anschließend reflektierten sie, wie ausgeprägt jeder von ihnen diese Kompetenzen mitbringt. „Nicht jeder muss alles können, dieser Anspruch wäre unrealistisch“, findet Frösch. „Aber als Gesamtgremium müssen wir alle Kompetenzen abdecken.“

Zudem richtete Frösch ein Nominationskomitee innerhalb des Vorstands ein. Die Aufgabe dieses Komitees ist es, regelmässig nach Personen Ausschau zu halten, die sich für ein Vorstandsamt eignen könnten, und zu ihnen Kontakt aufzubauen. Zum Ende jedes zweiten Jahres überarbeiten die Vorstandsmitglieder das Kompetenzprofil in der Tabelle, fügen neue Qualifikationen hinzu, die sie aktuell für nötig halten, und evaluieren sich selbst anhand eines Fragebogens. „Wenn ein Vorstandsmitglied ans Ende seines Turnus kommt oder aus anderen Gründen ausscheiden möchte, holen wir das Kompetenzprofil und die Liste geeigneter Personen aus der Schublade und können schnell agieren“, freut sich Frösch. Unter dem Strich sei dieses Vorgehen effektiv und effizient.

Einen Schritt weiter gehen gemeinnützige Organisationen, die neue Gremienmitglieder anhand eines Kompetenzprofils extern suchen. So gibt es einige Jobportale, auf denen speziell gemeinnützige Organisationen auf der Suche nach Gremienmitgliedern inserieren (siehe Kasten unten links). Aber auch Headhunter, die auf Leitungspositionen für Stiftungen und NPOs spezialisiert sind, können die Nachfolge begleiten. Beispielsweise die Agentur Experts for Leaders, die die Fondation Botnar beauf-



© F. Neuschwander

Therese Frösch, Vorstandspräsidentin Helvetas

tragte, als 2017 ihr damaliger Stiftungsratspräsident Peter Lenz seine Nachfolge planen wollte. Anhand des vorgegebenen Profils fand die Agentur zwölf Kandidatinnen und Kandidaten; mit fünf führte die Stiftung Gespräche. Aus den zwei finalen Kan-

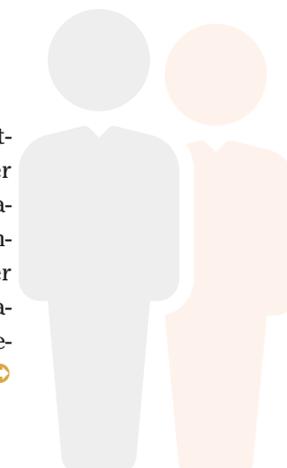
„Als Gesamtgremium müssen wir alle Kompetenzen abdecken.“

Therese Frösch, Helvetas

didaten wählte der Stiftungsrat den jetzigen Präsidenten Thomas Gutzwiller. In vielen Stiftungen ist die Wahl neuer Ratsmitglieder ein Ja/Nein-Entscheid zu nur einem potentiellen Kandidaten. In der freien Industrie berechnet sich das Honorar eines Headhunters üblicherweise aus dem Jahresgehalt des vermittelten neuen Kadermitglieds. Fondation Botnar hingegen hatte mit ihrer Agentur einen fixen Betrag vereinbart.

Offene statt diskrete Personalpolitik

Einen Headhunter zu beauftragen, sei ein guter Mittelweg zwischen der Suche im Netzwerk und der Ausschreibung über Jobportale, findet Daniel Wasser. „Das Selbstverständnis der Schweizer Stiftungen besteht häufig darin, diskret zu arbeiten. Daher möchten sie nicht in allgemein zugänglichen Portalen suchen.“ Eine neue Personalpolitik könne hingegen auch Anlass sein, diese Diskretion zu über-



Diese Jobportale vermitteln unter anderem Stiftungsräte

www.getdiversity.ch
www.ggg-benevol.ch
www.kampajobs.ch
www.stiftungsratsmandat.com

denken. „Mit einer Stellenausschreibung kann man auf neuen Kanälen und in origineller Form für die Anliegen seiner Stiftung werben“, gibt Waser zu bedenken. Der Schritt heraus aus jener Diskretion wäre für Stiftungen von Vorteil, prognostiziert auch von Schnurbein. „Viele Menschen können sich nicht vorstellen, wie Stiftungsarbeit von innen aussieht, was ein Stiftungsrat de facto macht. Das offener zu kommunizieren, würde bestimmt viel Interesse wecken.“ Zusätzlich zum inhaltlichen Profil des Ratsmitglieds müsste dabei auch transparent sein, welches Zeitpensum das Mandat erfordert. Dann gebe es keine bösen Überraschungen.

Eine konsequente Beschränkung der Amtszeit von Stiftungsräten ist die dritte Stellschraube für die strukturelle Erneuerung dieses Gremiums. Analog zum generellen Ewigkeitsgedanken in Stiftungen wurden lange auch Stiftungsräte auf Lebenszeit berufen – beziehungsweise bis zum selbstinitiierten Abtritt. Einen regelmässigen Wechsel zu institutionalisieren, hält Beate Eckhardt für sinnvoller. „Allerdings muss die Erneuerung gestaffelt ablaufen, damit sich nicht alle acht Jahre der gesamte Rat aus-

Von der Ziel- zur Arbeitsgruppe

Damit Stiftungsräte diverser werden, braucht es im Gremium auch Menschen unterschiedlicher persönlicher und beruflicher Hintergründe. Sinnvoll ist, Vertreter der Zielgruppe der Stiftungsarbeit einzubinden, also Menschen aus dem globalen Süden bei einer Entwicklungshilfe-Stiftung oder Jugendvertreter bei Stiftungen, die Bildungsangebote fördern.

„Eine Amtszeitbeschränkung ist immer ein Abwägen zwischen Kontinuität und neuen Ideen.“

Andreas Lüthi, Synapsis

tauscht, sondern auch Beständigkeit herrscht.“ Wenn eine solche Beschränkung nicht bereits in den Statuten steht, kann man sie ins Organisationsreglement aufnehmen.

„Eine Amtszeitbeschränkung ist immer ein Abwägen zwischen Kontinuität und neuen Ideen“, findet Andreas Lüthi, der im Januar neu in den Rat der Stiftung Synapsis eintritt. Ein neuer Stiftungsrat müsse sich erst einmal einarbeiten, Ideen entwickeln und umsetzen können. Lüthi ist Professor am Friedrich Miescher Institute for Biomedical Research in Basel und forscht zur neurobiologischen Funktionsweise eines emotionalen Gedächtnisses. Die Projekte und Wissenschaftler im Bereich Alzheimerforschung, die die Stiftung Synapsis fördert, könne er daher fachlich gut bewerten, sagt er.

Die Stiftung Visio-Permacultura geht den Trend zur kurzen Amtszeit konsequent weiter: Die Stif-

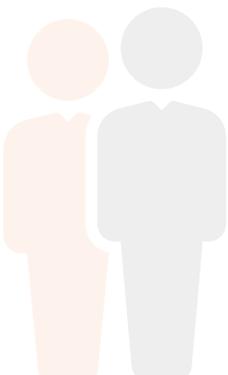
tungsräte werden nur für ein Jahr gewählt. „Gerade für berufstätige Leute ist es sinnvoll, sich jedes Jahr zu hinterfragen, ob sie noch richtig engagiert sind oder das Interesse beziehungsweise die zeitliche Verfügbarkeit nachlassen“, findet sie.

Partizipation der Zielgruppen

Im Rahmen dieser personellen Erneuerung kann man auch immer mal für unterschiedliche fachliche Perspektiven sorgen, selbst wenn der Stiftungsrat relativ klein ist. Denn je mehr unterschiedliche fachliche Hintergründe im Stiftungsrat vertreten seien, desto befruchtender sei der Austausch, ist sich Angela Steiner sicher. Aus Sicht von Therese Frösch von Helvetas ist es darüber hinaus eine Frage der Authentizität für eine jede Organisation, in ihrem strategischen Steuerungsgremium für Diversität zu sorgen. „Mit vielen unserer weltweiten Projekte stärken wir die Eigenständigkeit von Frauen. Da finde ich es nur logisch, auch innerhalb des Stiftungsrats gleich viele Frauen wie Männer zu haben.“ Für die nächste Position, die sich öffnet, würde Frösch gern eine Frau aus dem globalen Süden rekrutieren. „Sie könnte sich für Sitzungen zwar nur virtuell zuschalten. Sie brächte aber eine wichtige Sicht aus den Zielländern der Helvetas-Projekte ein, die uns aktuell im Vorstand fehlt.“

Die Baustellen sind also zahlreich und komplex. Die grösste Herausforderung wird sein, dass der Umbruch aus dem Stiftungssektor selbst kommen muss, indem Stiftungen sich hinterfragen, neu fassen, was sie erreichen wollen und was dafür objektiv nötig ist. Dass die Stiftungsaufsicht einen neutralen Nachfolgeprozess begleitet, hält von Schnurbein nicht für sinnvoll. „Aufsicht und Steuerung kann man nicht verknüpfen, dafür hat die Stiftungsaufsicht zu wenig Einblick in die Arbeit der Räte.“ Diese Erneuerung von innen ist nicht zu unterschätzen, sie erfordert eine wertfreie Selbstreflexion und Weitsicht von den amtierenden Stiftungsräten. Stefan Germann findet, diese Weitsicht dürfe die Gesellschaft aber erwarten: „Da Stiftungen eine so grosse Verantwortung tragen, müssen sie noch professioneller agieren als die Privatwirtschaft.“

Gelingt es Stiftungen, diese Erneuerung strukturell zu ermöglichen, polieren sie gleichzeitig ihr eigenes Image auf, verbannen den Verdacht der Vetternwirtschaft endgültig in die Vergangenheit. Bis der Prozess der strukturellen Gremienerneuerung abgeschlossen ist, wird es noch dauern. Aber ein Umdenken hat eingesetzt. 



Hilfe für Journalisten und Journalistinnen in Afghanistan

Dieses Foto darf nicht das letzte sein*

Mit der Machtübernahme der Taliban regiert nun einer der größten Feinde der Pressefreiheit in Afghanistan. Reporter ohne Grenzen tut alles, um bedrohten Medienschaffenden vor Ort und im Exil zu helfen.

Spenden Sie jetzt für unsere Hilfsaktion:
reporter-ohne-grenzen.de/hilfe-fuer-afghanistan

Reporter ohne Grenzen e.V.

IBAN: DE26100900005667777080

BIC: BEVODEBB

Berliner Volksbank

Stichwort: „Afghanistan“



„Kunst funktioniert nicht nach Businessplan“

Ihre Ausbildung oder ihr Studium absolvieren junge Schweizer Designer häufig im Ausland. Die Ikea-Stiftung Schweiz greift ihnen dabei finanziell unter die Arme. Dass er Gesuche nicht nach ökonomischen Kriterien bewerten muss, empfindet der aus Designern zusammengesetzte Stiftungsrat als Stärke. **Von Katharina Schnurpfeil**

Auf der Liste der bekanntesten Schweden steht Ikea-Gründer Ingvar Kamprad unweigerlich unter den Top 5. 1943 gründete er die Möbelhauskette in seinem Heimatland, 1963 eröffnete die erste Filiale in Norwegen, dann expandierte das Unternehmen europaweit. Mittlerweile haben Menschen auf der ganzen Welt ein Billy-Regal oder einen Poäng-Sessel in ihrer Wohnung stehen.

Privat lebte Ingvar Kamprad mit seiner Familie lange in der Schweiz. Hier gründete er 1973 die Ikea-Stiftung Schweiz. Sie unterstützt angehende Schweizer Designer, Künstler und Architekten dabei, eine Ausbildung oder ein Studium im Ausland zu absolvieren. Konkret übernimmt die Stiftung Studiengebühren und Materialkosten für Projektarbeiten in den drei Bereichen Architektur, Design und Kunsthandwerk. Die Projekte, die mit einer Stiftungsförderung umgesetzt werden, sind vielseitig. Unter den Referenzen finden sich eine aus Thermoplast-Stäben geformte Brille, eine Seenot-Rettungsdrohne, ein Tiny Home, eine Beinprothese aus recycelten Kunststoffabfällen, Lampen und vieles mehr. Einige der Erfinder dieser Arbeiten gewannen mit ihnen Preise, andere starteten eine steile Designer-Karriere.

Aus der Szene für die Szene

Trotz dieses Erfolgs betreibt die Stiftung keine Öffentlichkeitsarbeit. „Ingvar hat die Stiftung nicht gegründet, um Ausstellungen zu zelebrieren, sondern um junge Designer zu fördern und ihnen finanziell unter die Arme zu greifen“, erklärt Stiftungsratspräsident Christophe Marchand, der Kamprad noch

persönlich kannte. „Das Geld der Stiftung soll schnell dorthin fließen, wo es wirken kann.“

Auch Christophe Marchand hat während seiner Ausbildung zum Möbeldesigner eine Förderung der Ikea-Stiftung Schweiz empfangen. Einige Jahre später kontaktierte ihn ein ehemaliger Professor, ob er seine Stelle im Stiftungsrat übernehmen wolle. „Ingvar hat festgelegt, dass das Gremium immer aus Brancheninsidern besteht“, erklärt Marchand. „Daher werden die Posten immer aus dem Netzwerk der bisherigen Ratsmitglieder besetzt, öffentliche Ausschreibungen gibt es keine.“ Auch aktuell sind die sechs Stiftungsratsmitglieder hauptberuflich weiterhin in ihren jeweiligen Disziplinen aktiv: Leonhard Fünfschilling ist Architekt, Ariana Pradal Rinderknecht Ausstellungskuratorin und Journalistin, Christoph Stäheli Raumplaner in Zürich, Christophe Marchand Designer. Hinzu kommen zwei Vertreter des Ikea-Konzerns: Jessica Anderen, CEO von Ikea AG (Switzerland), und David Affentranger, Kommunikationsmanager einer Ikea-Tochterfirma mit Sitz in den Niederlanden. Gemeinsam verstehen sie sich als Kompetenzzentrum. „Wir möchten das kreative Potential hinter den Gesuchen erkennen und fördern, das kann niemand, der nicht selbst künstlerisch tätig ist“, ist Marchand überzeugt. Dass es bei der Auswahl der Gesuche nicht um betriebswirtschaftliche Erwägungen gehe, sei Stärke und Glück des Stiftungszwecks: „Kunst funktioniert nicht nach Businessplan.“

Jedes Jahr gehen etwa 80 Dossiers bei der Ikea-Stiftung Schweiz ein. Geschäftsführer Raphael Rossel, hauptberuflich Designer und Kommunikationsdienstleister, sichtet sie und sortiert einzelne

Zum richtigen Zeitpunkt

Die zeitlichen Abläufe der Stiftungsarbeit sind eng an der Zielgruppe ausgerichtet. Der Stiftungsrat bearbeitet Gesuche passend zum Anmeldeschluss relevanter Studiengänge und vor wichtigen Designmessen.



© Lukas Uhlmann

„Don't you see“ thematisiert den Konsum von Bildern.

Viele der von der Ikea-Stiftung Schweiz geförderten Designer, Künstler und Architekten haben Möglichkeiten entworfen, ressourcensparend Alltagsgegenstände herzustellen.



© Renaud Donadey

Stäbe aus Acetat werden zur Brillenfassung „anna glasses“ gepresst.

aus, die dem Stiftungszweck nicht entsprechen. Alle übrigen leitet er an die anderen Stiftungsratsmitglieder weiter. In drei Sitzungen pro Jahr entscheiden sie gemeinsam über die Gesuche. Dabei hat immer dasjenige Stiftungsratsmitglied eine vordergründige Beratungsfunktion, dessen Disziplin das jeweilige Dossier entstammt. „Wir treffen Entscheidungen sehr pragmatisch und schnell“, zeigt Marchand sich zufrieden, Patt-Situationen habe es bei der Abstimmung noch nie gegeben. Etwa 20 Gesuche heisst das Gremium in jeder Sitzung gut. Rosset übernimmt im Anschluss die Kommunikation mit den Gesuchenden, begründet, weshalb sie den Zuschlag erhalten haben oder nicht.

Talentsuche an Hochschulen

Das Anwerben potentieller Förderempfänger geschieht unbürokratisch an der Basis. „Da wir Stiftungsräte alle unsere eigenen Berufe verfolgen und an Hochschulen lehren, sind wir in der Szene sehr aktiv und lernen ständig neue Leute kennen“, berichtet Marchand. Ausstellungen von Diplomarbeiten an Designschulen besuchen er und seine Stiftungsratskollegen regelmässig aus eigenem Interesse. Dort sprechen sie mit den jungen Leuten über deren Ideen und Pläne. „Und wenn mir eine Diplomandin erzählt, dass sie in Grossbritannien einen Master machen möchte, gebe ich ihr den Tipp, ein Fördergesuch bei uns einzureichen.“ Diese Praxisnähe funktioniert für die Stiftung besser als laute Öffentlichkeitsarbeit.

Die Vermutung liegt nahe, dass Ingvar Kamprad seine Schweizer Stiftung auch gegründet hat, ➔



© Simon Oschwald und Fabian Engel

Die Beinprothese „Circleg“ wird aus recycelten Kunststoffabfällen günstig produziert.



© Andreas Bhend

Das aus Holz gefertigte Laufrad „Miilo“ wächst mit.



© Lukas Uhlmann

Die Leuchtenkollektion „iide“ gibt es in verschiedenen Steh- oder Hängevorrichtungen.



© Leonardo Di Chiara

Das Tiny House „aVOID“ bietet neun Quadratmeter Wohnfläche auf Rädern.



© Jon Kuster

Eine Drohne transportiert die aufblasbare Rettungsplattform „Open Water Guard“ zu Schiffbrüchigen.

um Kontakt zu vielversprechendem Designnachwuchs aufzubauen, der nach abgeschlossener Ausbildung die Entwicklungsabteilung von Ikea voranbringen kann. Inwiefern das Kamprads Hintergedanke war, vermag Marchand nicht zu bewerten. Die Designabteilung von Ikea sitzt in Schweden und habe keine Berührungspunkte mit der Stiftungsarbeit in der Schweiz. Nur für die Finanzierung sind sie verbunden: Jährlich stellt der Möbelkonzern der Stiftung eine Summe von 600'000 Schweizer Franken für ihre Arbeit zur Verfügung.

Verjüngung ohne Werteverlust

So unbeeindruckt die Ikea-Stiftung Schweiz dadurch von Entwicklungen am Kapitalmarkt ist, so sehr beschäftigt sie aktuell der Technologiewandel. Neue Werkmethoden, KI-generiertes Design, Entwurfsvorstellung mit Virtual Reality – die digitale Welt hält auch für die geförderten Disziplinen der Ikea-Stiftung Schweiz viele neue Möglichkeiten bereit. „Wir möchten weiterhin bewerten können, wie relevant ein bei uns eingereichtes Projektdossier tatsächlich ist. Das können wir altgedienten Designer aber kaum noch“, bedauert der 56-jährige Marchand. Analog zum digitalen Wandel schiessen neue Studiengänge aus dem Boden oder bestehende ändern sich. Dem eigenen Anspruch gerecht zu werden, die besten Studiengänge im Ausland ihrer jeweiligen Disziplinen zu kennen und bewerten zu können, verlangt eine immer zeitintensivere Recherche von den Stiftungsratsmitgliedern und dem Geschäftsführer.

Die naheliegendste Antwort auf den Wandel ist eine Verjüngung des Stiftungsrates – Marchand und seine Mitstreiter haben sie bereits angestossen. Ein

Posten im laut Satzung eigentlich siebenköpfigen Gremium ist schon länger unbesetzt, ein Stiftungsratsmitglied erwägt, demnächst auszuscheiden. Eine Altersgrenze ist für Stiftungsräte nicht festgelegt. Bei den Neubesetzungen möchten sie eine weitere Disziplin ins Gremium holen: Textildesign. „In der Schweiz hat dieses Handwerk eine grosse Tradition, und die Entwicklung neuartiger Textilien wird massgeblich von hiesigen Designern getrieben“, erklärt Marchand. In ihren Netzwerken forschen sie bereits nach einer geeigneten Fachperson.

Bei diesem Generationenumbruch den Spirit zu erhalten, der dem Stifter Ingvar Kamprad wichtig war, hält Marchand für eine Herausforderung. „Früher kannten alle Stiftungsratsmitglieder die Familie Kamprad persönlich, Ingvar hat sich regelmässig bei uns erkundigt, wie die Fördervergabe läuft, und seine Frau Margaretha war lange selbst im Stiftungsrat.“ Weil die pragmatische Art und Weise, mit der sie handelten und auftraten, untypisch für die Designszene ist, sei es eine Herausforderung, diesen Geist zu bewahren.

Für den Nachfolgeprozess lassen sich Marchand und seine Kollegen daher Zeit. Ebenso wie Marchands Professor ihn damals initiativ für das Gremium anwarb, sind die aktuellen Stiftungsräte bereits im Gespräch mit jungen Leuten aus ihrem Netzwerk, darunter sowohl ehemalige Förderempfänger als auch erfolgreiche Nachwuchstalente. Wer die freien Posten letztlich füllt, wollen die Stiftungsräte wieder gemeinsam entscheiden. „Mir ist es wichtiger, die richtigen Personen zu finden, als den Zeitpunkt zu erzwingen“, sagt Marchand. Kreative Förderempfänger, unprätentiöse Fördervergabe – so soll es auch die nächste Generation halten bei der Ikea-Stiftung Schweiz.

KINDER SOLLTEN
FLIEGEN LERNEN.
WOHIN SIE WOLLEN UND WEITER.



Seit 75 Jahren
und solange es uns braucht:
Bauen wir eine Welt für Kinder

Stiftung Kinderdorf Pestalozzi



75jahre.pestalozzi.ch | pestalozzi.ch

Die Zukunft der Schweizer Bergkultur

Eine deftige Brotzeit auf der Alp, traditionelle Bergdörfer und eine atemberaubende Natur: All das gehört zum Bild der Schweizer Alpen. Doch welche Zukunft hat die Bergkultur? Stiftungen und Organisationen berichten über ihren Einsatz für die Berggebiete. **Von Inken De Wit und Beate Obolensky**



Die Erhaltung der Schweizer Kulturlandschaft ist Zweck der Stiftung Bergwaldprojekt.

© Stiftung Bergwaldprojekt

Die Berggebiete gehören zur Schweiz, sind unsere Identität und unsere Heimat“, sagt Kurt Zraggen, Co-Geschäftsführer der Stiftung Schweizer Berghilfe. In der Tat prägen die Alpen das gesamte Land, machen rund zwei Drittel der Gesamtfläche aus. Fast ein Viertel der Schweiz liegt auf über 2'000 Metern, zugleich sind die Berge dünn besiedelt, ist doch das Bergleben hart und entbehrungsreich. Nur ein Zehntel der Bevölkerung lebt hier. Dafür treiben die Sennerinnen und Senner jeden Sommer eine halbe Million Kühe, Rinder und Kälber auf die Bergweiden. Zudem durchziehen über 65'000 Kilometer markierter Wanderwege die Berge, und es gibt mehr als 200 Skigebiete. Ob Touristen oder Tagesausflügler, die Schweizer Bergwelt zählt das ganze Jahr über zu den beliebtesten Destinationen des Landes.

Damit auch in Zukunft die Balance zwischen dem Erhalt der traditionellen Bergkultur, dem touristischen Angebot sowie dem Schutz der Natur gelingt, leisten zahlreiche Stiftungen und Organisationen einen wichtigen Beitrag. Mit Geld, ehrenamtlichen Einsätzen, Know-how und viel Herzblut.

Seit 1943 fördert die Schweizer Berghilfe Arbeitsplätze und trägt zur nachhaltigen Weiterentwicklung in den Bergregionen bei. Ziel der spendenfinanzierten Stiftung ist es, der Abwanderung entgegenzuwirken. „Wir ermutigen und unterstützen Menschen, die in den Bergen leben wollen, zukunftsfähige Ideen umzusetzen, die auf ihren Traditionen basieren und im Einklang mit dem Lebensraum stehen“, erläutert Zraggen.

Herausforderung Klimawandel

Als eine der wichtigsten Herausforderungen für den Alpenraum sieht der Co-Geschäftsführer der Berghilfe die Anpassung an den Klimawandel. „Wir sind zunehmend mit langen Trockenperioden und starken Niederschlägen konfrontiert.“ Die Stiftung unterstütze daher diverse Alpbetriebe, die innovative und vorausschauende Lösungen für die zukünftige Wasserversorgung umsetzen, und fördere den Know-how-Transfer in diesem Bereich. Als zweite, nicht minder wichtige Herausforderung sieht er die digitale Transformation. „Der digitale Graben zwischen den urbanen Regionen und den Berggebieten darf nicht noch grösser werden.“ Ein schneller Internetzugang sei gerade für Kleinunternehmen essenziell. „Das übersteigt allerdings unsere Möglichkeiten, hier sind vor allem die Politik und der Staat gefordert“, so Zraggen. Deshalb lanciert



Die Stiftung Pro Specie Rara engagiert sich für die Rettung der Schafart Saaser Mutte.

die Berghilfe seit 2019 zusammen mit dem Schweizerischen Verband für Weiterbildung (SVEB) digitale Fortbildungsangebote für Menschen in den Bergen.

Auch für Bruno Cabernard, Geschäftsleiter Coop Patenschaft für Berggebiete, ist der Erhalt der Berg- und Alpwirtschaft entscheidend. „Ohne sie gäbe es nicht die typischen Produkte und Rezepte aus den Bergen. Auch die schöne Natur, Wanderungen und der ganze Tourismus ist ohne Landwirtschaft in den Bergen kaum denkbar.“ Ihn beunruhigt daher, dass die produzierende Landwirtschaft in den Berggebieten gesellschaftlich in Frage gestellt wird. Für den Geschäftsleiter der 1942 gegründeten Non-Profit-Organisation sind eine nachhaltige, grasbasierte Produktion und hochwertige Produkte die Basis für die gesamte Bergkultur, wobei für ihn die Menschen das Wichtigste sind. „Wenn ich heute die innovativen, gut ausgebildeten und nachhaltig wirtschaftenden Bäuerinnen und Bauern sehe, dann spüre ich Menschen, welche die Basis für eine vielversprechende Zukunft der Berggebiete legen.“

Berggebiete lebenswert gestalten

Die Coop Patenschaft für Berggebiete unterstützt daher Projekte mit landwirtschaftlichem Bezug, um das Leben der Menschen und die Wertschöpfung in den Berggebieten zu verbessern. „Wir helfen, zukunftsfähige Betriebe zu erhalten, indem wir Beiträge an Wohnhaus-, Stall- und Scheunensanierung- ➔

Ausgleich

Laut der Stiftung Pro Specie Rara war der ursprüngliche Bestand der Saaser Mutte vor 2013 um rund 75 Prozent gesunken. In jenem Jahr startete die Stiftung deshalb das Erhaltungsprojekt für die Schafart. Seither wurde ein Tierinventar erstellt, auf die Rasse aufmerksam gemacht, wurden neue Züchter gesucht und genetische Untersuchungen durchgeführt.

gen geben oder junge Bergbauernfamilien bei Hofübernahmen unterstützen.“ Auch die Anschaffung von Maschinen wird von dem Hilfswerk mitgetragen. Laut Cabernard wird die Notwendigkeit von Maschinen oft unterschätzt. „Für viele Bergbauernfamilien lässt sich nur so die hohe Arbeitslast auf ein erträgliches Mass reduzieren.“ Unterstützt werden auch Betriebe wie Käsereien, welche die Roh-

„Die Berglandwirtschaft hat eine lange Tradition und ist ein wichtiger Teil unserer Kultur.“

Daniel Grossenbacher, Caritas-Bergeinsatz

stoffe in den Bergen verarbeiten. Ziel sei es dabei, dass die Betriebe nicht in eine Abhängigkeit von Hilfsgeldern gelangten, sondern selbst versuchten, wieder auf die Beine zu kommen.

Besonders erfolgreich sei ein Projekt, wenn es ganze Wertschöpfungsketten in den Berggebieten fördert. Als aktuelles Beispiel dafür nennt Bruno Cabernard die Bio-Sennerei in Vals. „Hier kann mit unserer Unterstützung die Sennerei neu gebaut werden.“ Durch die Sennerei habe nun auch im Tal die Milchwirtschaft, inklusive der Produktion von Käse, eine Zukunft. Was wiederum den neun Bio-Bauernbetrieben helfe und Arbeitsplätze schaffe.

Landwirtschaft als Teil der Bergkultur

Bergbauernfamilien zu unterstützen ist auch das Ziel der Caritas-Bergeinsatz. „Die Berglandwirtschaft hat in der Schweiz eine lange Tradition und ist ein wichtiger Teil unserer Kultur“, betont Daniel Grossenbacher, Fachgebietsleiter Caritas-Bergeinsatz und Caritas-Familienplatzierung. In den Bergregionen gebe es heutzutage noch rund 14'000 Landwirtschaftsbetriebe, Tendenz fallend. Diese Betriebe spielen aus seiner Sicht nicht nur wirtschaftlich eine wichtige Rolle, sondern sie leisten mit ihrer Arbeit einen Beitrag zum Erhalt von Lebensraum für Tier und Mensch. Zudem werde der Verbuschung entgegengewirkt.

Caritas-Bergeinsatz vermittelt seit 40 Jahren Freiwillige an Bergbauernfamilien, die sich in einer

schwierigen Situation befinden oder in den sehr arbeitsreichen Sommermonaten auf Hilfe angewiesen sind. Im Jahr 2020 engagierten sich 1'200 Freiwillige – ein Rekord, der sicher auch der Solidaritätswelle durch die Corona-Pandemie geschuldet ist.

Besonders bemerkenswert ist das 2017 gestartete Projekt „Firmeneinsatz“. Teams mit bis zu 30 Personen verbringen einen Tag auf einem Bergbauernhof und greifen der Familie unter die Arme. „Der Anlass verbindet soziales Engagement mit einer unvergesslichen Teambuilding-Erfahrung mitten in der Schweizer Berglandschaft“, so Grossenbacher.

Reichtum an landestypischen Bauten

Die landwirtschaftliche Nutzung der Berggebiete ist auch für Ernst Roth, Stiftungsratspräsident der Roth-Stiftung Burgdorf, unabdingbar mit der Schweizer Bergkultur verbunden. „Unberührte Natur ist höchstens oberhalb der Baum- und der Bewuchsgrenze zu finden, das allermeiste darunter ist Kulturlandschaft, also vom Menschen gemacht oder beeinflusst.“

Die Stiftung mit Sitz in Burgdorf wurde 1986 vom Käsehändler und Kunsthistoriker Alfred G. Roth gegründet (1913–2007) und beschäftigt sich mit der Kulturgeschichte der Stadt Burgdorf und des Emmentals sowie mit der Alpkultur und Käsewirtschaft. Sie enthält verschiedene Sammlungen, die sie auch für Ausstellungen zur Verfügung stellt. „Unsere Sammlung zu Käsewirtschaft/Käseexport umfasst zum Beispiel viele Darstellungen von Exportwegen, die als Säumerouten über Gebirgspässe führten. Entlang dieser alten Routen finden wir Bergdörfer voller landschaftstypischer Bauten, zweckmässig angelegte Wege und kunstvolle Brücken.“ Während Förderstiftungen wie die Schweizer Berghilfe Bergbauernfamilien und Betrieben finanziell unter die Arme greifen können, sieht Roth die Aufgabe einer ideellen Stiftung darin, die Bevölkerung für die Werte der Bergwelt zu sensibilisieren, ihr den Reichtum, aber auch die Herausforderungen beim Erhalt aufzuzeigen.

Traditionelle Pflanzen und Nutztiere

Eine wichtige Grundlage für die Berglandwirtschaft ist auch die Biodiversität der Nutztiere und Kulturpflanzen. In diesem Bereich engagiert sich die Stiftung Pro Specie Rara. „1982, in unserem Gründungsjahr, waren Rassen wie das Luzerner Schwein oder die Freiburgerkuh bereits ausgestorben“, erzählt

Komplexes Bild

Die Bevölkerungsentwicklung in den Berggebieten der Schweiz ergibt ein komplexes Bild. Laut einem Bulletin der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB) aus dem Jahr 2020 ist die Bevölkerung dort zwischen 2010 und 2018 um gut 130'000 auf 2,1 Millionen gewachsen – die Verteilung ist allerdings sehr ungleich. Obschon die Bergbevölkerung gesamthaft wuchs, stagniert oder schwindet sie in bestimmten Regionen. Das gilt namentlich für Teile des Juras, in den Zentralalpen und in abgelegeneren Tälern in Graubünden sowie im Tessin, ...

Philippe Ammann, stellvertretender Geschäftsführer von Pro Specie Rara und zugleich Bereichsleiter Tiere. Aus seiner Sicht ist es wichtig, dass wieder mehr traditionelle Kulturpflanzensorten und Nutztierassen zur Bewirtschaftung der Alpen eingesetzt werden. „Rassen wie die Capra Grigia, die traditionelle Tessiner Bergziege, eignen sich ganz besonders gut für die Haltung auf der Alp und sind zudem touristisch attraktiv.“

In einem der neuesten Projekte von Pro Specie Rara geht es um die Rettung der Saaser Mutte, dem traditionellen Schaf im Saastal. „Dem Schaf, das die Einheimischen schlicht als ‚Mutte‘, dem Walliser Ausdruck für Schaf, bezeichneten, haben wir mit dem Rassenamen ‚Saaser Mutte‘ eine klare Identität gegeben. Zusammen mit dem Saastaler Tourismus machen wir inzwischen auch Touristen auf die attraktive Rasse aufmerksam, organisieren mit Restaurants Dinners und versuchen so, diesen Teil der Tradition dieses Tales aufrecht zu behalten.“ Alte Rassen wie die Saaser Mutten punktet darüber hinaus im Bereich Nachhaltigkeit, betont Ammann. So würden sie nicht mit Getreide gefüttert, sondern würden gewissermassen aus Gras Fleisch machen – und dies auf Flächen, wo nur Gras gedeihen könne.

Alpiner Wald als Schutz

Auch Dunja L. Meyer, verantwortlich für Öffentlichkeitsarbeit und Spenden bei der Stiftung Bergwaldprojekt, schreibt der Schweizer Kulturlandschaft eine Schlüsselrolle zu. Ihre Vielfalt mache den Wert aus. Zudem nehme das Bedürfnis der Menschen zu, in die Berge zu gehen. Die Herausforderung für die Bergkultur besteht für Meyer deshalb darin, Diversität und Traditionen in einem sinnvollen Mass zu erhalten und mit dem Tourismus unter einen Hut zu bringen.

Das Bergwaldprojekt mit Sitz in Trin, Graubünden, wurde 1987 gegründet und fördert den Erhalt und die Pflege des Waldes. Dazu gehen forstliche Laien in den Bergwald und leisten freiwillige Arbeitseinsätze. Laut Meyer ist der Schutzwald ein wichtiger Teil der alpinen Kulturlandschaft. Knapp 60 Prozent der Schweizer Wälder zählen dazu. Dieser Wald müsse bewirtschaftet werden, um den Schutz von Gebäuden und Strassen zu gewährleisten. „So wie wir leben, können wir nicht zulassen, dass Wälder ihre Schutzwirkung verlieren und Siedlungen und Verkehrsachsen gefährdet werden“, so Meyer.



Die Schweizer Berghilfe unterstützt mit finanziellen Beiträgen Kleinunternehmer wie den Mechaniker Fabrizio Bacciarini aus dem Verzascatal im Tessin.

© Schweizer Berghilfe/Yannick Andrea

Durch den Klimawandel gebe es inzwischen immer mehr Arbeiten im Wald. Die Forstdienste kämen oft an ihre Kapazitätsgrenzen. „Wir übernehmen Arbeiten, die sonst liegenbleiben würden – jeweils in enger Zusammenarbeit mit den lokalen Förstern.“ So wird beispielsweise durch Entbuschung dafür gesorgt, dass Weiden für Kühe und Geissen offenbleiben. Besonders beliebt bei den Freiwilligen sei das Pflanzen von Bäumen oder die Pflege einer Narzissenwiese am Genfer See.

Inspirierender Lebensraum

Neben den zahllosen geplanten Projekten packen die Organisationen und Stiftungen auch spontan bei Notfällen an. „Trotz finanzieller Unterstützung durch die öffentliche Hand gibt es immer wieder Projekte und Situationen, bei denen es zusätzliche Hilfe braucht“, sagt Cabernard von Coop. „Mit den Beiträgen unserer Spenderinnen und Spender können wir gerade dann gezielt und in Zusammenarbeit mit den kantonalen landwirtschaftlichen Beratungsstellen helfen.“

Wie wichtig dies ist, betont auch Kurt Zraggen von der Schweizer Berghilfe: „Aus meiner Sicht sollten sich möglichst viele Menschen, Organisationen und Stiftungen für die Bergbevölkerung und ihre Kultur einsetzen. Diese Solidarität leistet einen wichtigen Beitrag zur Kultur und zum Zusammenhalt unseres wunderbaren Landes und erhält die Berggebiete der Schweiz als einen inspirierenden Lebensraum.“

Alterung

... zugleich verläuft die gesellschaftliche Alterung in den Berggebieten laut SAB deutlich schneller als in den übrigen Räumen. So sank der Anteil der unter 18-Jährigen im Berggebiet zwischen 2010 und 2018 von 35 auf 33 Prozent. Jener der über 64-Jährigen stieg im Gegenzug von 29 auf 33 Prozent. In gewissen Bergregionen liegt er noch deutlich höher als der Durchschnittswert.

Erinnerung und Mahnung

Die Gamaraal Foundation mit Sitz in Zürich engagiert sich für Holocaustüberlebende und die Erinnerung an den nationalsozialistischen Völkermord. Sie will Not lindern und Zeugnisse bewahren – und kämpft dabei auch gegen die Zeit. **Von Stefan Dworschak**

Überlebende wie Nina Weil werden in „The Last Swiss Holocaust Survivors“ porträtiert.

© Gamaraal Foundation

Einblicke

Informationen zur Ausstellung „The Last Swiss Holocaust Survivors“ in Form von Bildern sowie mit Videos von Überlebenden gibt es unter: www.last-swiss-holocaust-survivors.ch

Rund 76 Jahre nach dem Holocaust leben in der Schweiz noch mehrere hundert Überlebende. Mehrere Dutzend davon befinden sich laut Gamaraal Foundation in einer schwierigen finanziellen Situation – und werden daher von der Zürcher Stiftung unterstützt. Die Hilfe reiche von Zuwendungen zu jüdischen Feiertagen bis hin zu beispielsweise Hörgeräten und Zahnarztrechnungen, die von der Krankenversicherung oftmals nicht übernommen werden, sagt Anita Winter. Die Gründerin und Präsidentin ist die Tochter der Shoah-Flüchtlinge Margit und Walter Strauss-Fern, die vor dem Krieg in Deutschland geboren wurden. Sie entkamen dem NS-Völkermord und bauten sich in der Schweiz eine neue Existenz auf. Wie ihr Vater war Winter Unternehmerin im Modebereich.

Der Name der Stiftung „Gamaraal“ setzt sich aus den ersten Silben der Vornamen von Winters erwachsenen Kindern zusammen, die auch dem Stiftungsrat angehören. „Junge Menschen sollen das Wissen um den Holocaust in die nächste Generation tragen“, sagt Winter und verweist damit auf den Bereich der 2014 gegründeten Stiftung, der inzwischen den Arbeitsschwerpunkt darstellt: die Bildung rund um den Holocaust. Winter betont, dass nicht sie oder die Stiftungsgremien im Mittelpunkt stehen – sondern die Überlebenden und Zeitzeu-

gen. „Es waren die Überlebenden, die die Idee zur Stiftungsgründung gegeben haben. Sie bewältigen die effektive Arbeit, sprechen bei den Ausstellungen, gehen in Schulklassen. Unser Beitrag ist administrativ, indem wir organisieren und Spenden sammeln“, sagt Winter, die neben der Stiftungstätigkeit der jüdischen Interessenvertretung B'nai B'rith International angehört und im Uno-Menschenrechtsrat das Coordinating Board of Jewish Organisations vertritt.

„Es waren die Überlebenden, die die Idee zur Stiftungsgründung gegeben haben.“

Anita Winter, Gamaraal Foundation

Inzwischen ist die Arbeit der Gamaraal Foundation weit umfassender geworden, als ursprünglich geplant war. „Wir hätten nie damit gerechnet, dass diese Dimension annimmt.“ Die Ausstellungswebsite „Last Swiss Holocaust Survivors“ gibt es in 23 Sprachen. Sie war 2018 im Uno-Hauptquartier in New York zu sehen. Überlebende sprechen regel-

mässig vor Schülern. „Es ist wichtig, dass wir die Jugendlichen berühren“, sagt Winter.

So wichtig der emotionale Zugang für Winter ist, so sehr ist es Akkuratess. Für die wissenschaftliche Betreuung der Ausstellung arbeitet die Stiftung mit dem Archiv für Zeitgeschichte der ETH Zürich zusammen. Das Archiv hat unter anderem einen Leitfaden für Lehrer der Sekundarstufen I und II und Gymnasien zum Besuch der Ausstellung erstellt. „Für die Überlebenden und uns ist es sehr wichtig, dass wir mit dem Thema präzise und sorgfältig umgehen“, sagt Winter, die ihre Worte gründlich abwägt und sich Zeit für Formulierungen nimmt.

Die Arbeit der Stiftung wird von Spenden finanziert. „Wir machen die ganze Zeit Fundraising“, sagt Winter. Stiftungen mögen auf die Ewigkeit ausgerichtet sein, und auch die Gamaraal Foundation ist langfristig angelegt, doch zugleich treibt ein Faktor zur Eile. „Wir kämpfen gegen die Zeit, damit wir jetzt noch so viel wie möglich machen können“, sagt Winter. „Wir versuchen, möglichst viele Erinnerungen festzuhalten, zu digitalisieren. Rund um den Globus verstummen nach und nach die letzten Zeitzeugen. Wenn wir es jetzt nicht machen, ist es zu spät.“ Hierfür brauche man die Mittel.

Unterschiedlicher Kenntnisstand

„Wir versuchen, die nächsten Generationen zu sensibilisieren, damit sie wachsam sind“, sagt Winter. „Wer vom Holocaust nichts weiss, versteht nicht, wie fragil eine Demokratie letztendlich ist.“ Antisemitismus treffe die ganze Gesellschaft. „Im Zweiten Weltkrieg wurden neben Juden auch andere Minderheiten verfolgt und ermordet: unter anderem Sinti und Roma, Zeugen Jehovas, Behinderte und Homosexuelle. Hass schafft ein toxisches Klima für eine Gesellschaft und gefährdet die Demokratie.“

Dabei brauche es kultursensible Formen des Erinnerns, sagt Winter, sowohl in der Schweiz als auch international. „Gerade Kinder mit Migrationshintergrund haben häufig Anknüpfungspunkte. Vertreibung und Flucht sind Themen, die sie zum Teil aus eigener Erfahrung kennen.“ Auch das weitere Umfeld spiele eine grosse Rolle: Die Länder und Regionen, in denen die Ausstellung zu sehen ist, hätten einen ganz unterschiedlichen Stand beim Thema Holocaust-Erziehung. „Wir waren zum Beispiel eine der ersten Organisationen, die eine Ausstellung zum Holocaust auf Arabisch erstellt haben.“

Die gemeinsame Beschäftigung mit dem Thema Shoah ist für Winter ein Beispiel, wie die Zusam-



Zeugnis der Verfolgung: Gelber Stern aus dem Besitz von Anita Winters Familie

menarbeit junge und alte Menschen zusammenbringt. „Aus unserer Sicht ist Age Diversity ein wichtiges Thema. Die Stiftung zeigt, wie die Generationen gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten können“, sagt Winter und berichtet, wie betagte Menschen mit der Hilfe der Jüngeren in Zeiten von Corona eine Zoom-Präsentation halten. „Die jungen Menschen engagieren sich ehrenamtlich, sind zum Beispiel Geschichtsstudierende.“

Möglichst viele Überlebende zu erreichen, um ihre Geschichten zu bewahren, bleibt ein Teil der Arbeit. Gerade zu Beginn war der Zugang nicht immer einfach. „Viele Holocaustüberlebende in der Schweiz gehören keiner jüdischen Gemeinde an“, sagt Winter. „Sie begründen das damit, dass es schon einmal fast ihr Todesurteil war – das ist aus ihrer Sicht also ein Fehler, den sie nicht ein zweites Mal machen wollen.“



Anita Winter hat die Stiftung Gamaraal Foundation 2014 gegründet.

Begriffsklärung

„Shoah“ und „Holocaust“ beschreiben beide den nationalsozialistischen Völkermord an den europäischen Juden. Das Anne-Frank-Haus in Amsterdam erklärt die Herkunft der Begriffe: „Holocaust stammt aus dem Altgriechischen und bedeutet ‚Brandopfer‘. Schon vor dem Zweiten Weltkrieg wurde das Wort manchmal verwendet, um den Tod einer grossen Gruppe von Menschen zu beschreiben. Seit 1945 ist es jedoch praktisch ein Synonym für die Ermordung der europäischen Juden während des Zweiten Weltkriegs. Deshalb benutzen wir den Begriff ‚Holocaust‘. Juden sprechen auch von der Schoah, das ist das hebräische Wort für ‚Katastrophe‘.“ Eine international gängige Schreibweise lautet „Shoah“.

Zurück ins Leben gefunden

Herausforderungen prägen den Alltag von Angelika F. Doch die 63-Jährige lässt sich nicht unterkriegen. Unterstützung erhält sie dabei von Pro Infirmis. „Ich bin eine Kämpferin“, sagt sie über sich selbst. **Von Roman Rey**



Angelika F. liebt den Wald und Reisen durch die Schweiz.

Angelika F. hat ein bewegtes Leben: Reisen, Bergtouren, die Gründung einer Familie mit drei Töchtern, Ausbildungen als Sekretärin, Maltherapeutin und Friedenstanzleiterin. Aber eben auch eine schwierige Kindheit mit einer Missbrauchserfahrung, eine daraus resultierende posttraumatische Belastungsstörung und immer wieder gesundheitliche Probleme. Doch Angelika F. rappelt sich jedes Mal auf.

Ein Schicksalsschlag trifft Angelika F. besonders schwer: Nach einer Nervenzündung im Rückenmark hat sie 2015 Lähmungserscheinungen in der unteren

Körperhälfte: Angelika F. ist auf einmal mehrheitlich auf den Rollstuhl angewiesen. Dazu kommen Schmerzen, Jobverlust, Zukunftsängste – und Einsamkeit. „Mein Umfeld konnte mit der Situation nicht gut umgehen, ich war vorher immer die starke Frau, die für alle da war“, sagt sie.

In dieser schwierigen Zeit gibt ihr die Begleitung durch die Sozialarbeiterin Frau V. von Pro Infirmis Halt. Sie hilft bei den Formalitäten mit der IV, dem Assistenzdienst und dem Umzug in eine rollstuhlgängige Wohnung. Und sie ist auch emotional eine Stütze: „Frau V. war die einzige Person, die mich in dieser Zeit

wirklich verstanden hat. Das hat mir unglaublich gutgetan“, sagt Angelika F. So kann sie auch diesen Schicksalsschlag meistern, nachdem sie in die tiefsten Abgründe geblickt hat. „Ohne Pro Infirmis wäre ich heute nicht mehr da.“

„Ich war immer die starke Frau, die für alle da war.“

Angelika F.

Einmal mehr rappelt sich die Kämpferin auf und stellt sich auf ihr neues Leben ein. Angelika F. trainiert jeden Tag und kann kurze Strecken wieder zu Fuss zurücklegen. Für grössere Unterfangen hat sie ihren Rollstuhl: „Ich liebe meinen Rollstuhl. Ich kann damit in den Wald oder mit dem Zug durch die Schweiz reisen. Das ist für mich jedes Mal ein Highlight!“

Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ermöglichen

Menschen mit Behinderungen sehen sich ihr Leben lang mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Pro Infirmis ist mit der Sozialberatung häufig die erste Anlaufstelle für Fragen rund um das Thema Behinderung. Mit einem Förderbeitrag ermöglichen es die Unterstützer, diese Dienstleistung auch in Zukunft kostenlos anbieten zu können und zu einer inklusiveren Gesellschaft beizutragen. 



**Ich kämpfte
ums Überleben.**

Grossvater Crecencio

**Ich kämpfe
für mein Dorf.**

Gemeinderätin Saavedra

**Ich werde für Gleich-
berechtigung kämpfen.**

Studentin Gricelda, 17, Bolivien

Frauen stärken, Dörfer voranbringen, Zukunft ermöglichen.
So verändern Menschen mit Ihrer Unterstützung ihr Leben.
Gemeinsam Armut beenden. Spenden Sie jetzt: helvetas.org



HELVETAS

Partner für echte Veränderung

Fundraising in der neuen Normalität

Einmal jährlich trifft sich auf Einladung der Berufsorganisation Swissfundraising die Schweizer Fundraising-Szene zum Branchentreff. So auch in diesem Jahr unter Auflage eines 3G-Schutzkonzepts. Neben Networking standen vor allem neue Erkenntnisse aus Forschung und Praxis auf dem Programm. **Von Inken De Wit und Beate Obolensky**



Beispiel für eine gelungene Kampagne: Das Sozialwerk Pfarrer Sieber zeigt Situationen in Schiefelage.

Über allem stand Ende September die Frage, wie Fundraising im „New Normal“ aussehen kann. In zahlreichen Workshops konnten die 350 Teilnehmenden verschiedene Themen wie Stiftungs- und Kulturfundraising oder Corporate Giving vertiefen. Zudem wurden Best-Practice-Kampagnen vorgestellt und der Swissfundraising Award verliehen.

Preisträger der erfolgreichsten Kampagne 2021 war das Sozialwerk Pfarrer Sieber, die unter dem Motto „Schiefelage“ stand. Mit schräg angeschnittenen Formaten zeigte die Kampagne, dass Sicherheit oft trügerisch ist. Neben ihrem Einsatz für Randständige wollte die Stiftung damit bewusst auch alle anderen Menschen ansprechen, deren Leben durch

die Pandemie durcheinandergeraten ist. Die Kampagne ist im Internet unter schieflage.swsieber.ch zu finden.

Gamification der Spende

Wie lässt sich der traditionelle Strassenverkauf von Orangen zugunsten von unterprivilegierten Kindern in einer Pandemie umsetzen? Vor dieser Frage stand das Fundraisingteam von Terre des hommes mit Sitz in Lausanne Ende des Jahres 2020. Die Antwort: eine Onlinekampagne mit Gamification der Spende. Um die Orangenaktion mit normalerweise mehr als 1'000 Freiwilligen an über 200 Ständen in der Schweiz zu ergänzen, überführte Terre des

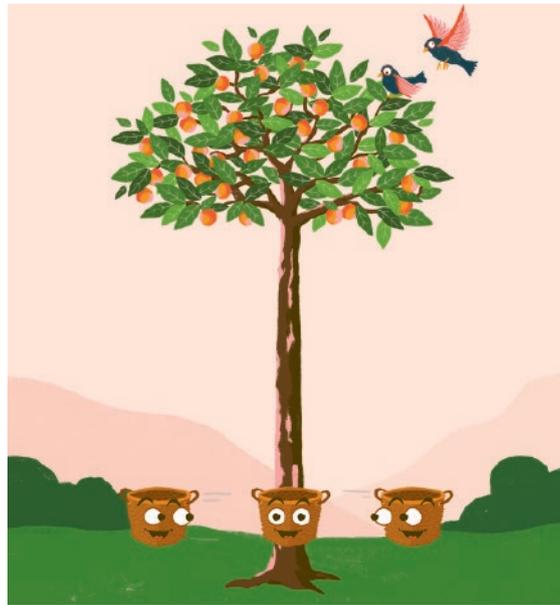
hommes die physische Aktion auch in die virtuelle Welt und kreierte innerhalb von nur zwei Monaten ein interaktives Spiel, bei dem die User digitale Orangen sammeln konnten. Erstmals konnte man zudem auch mit dem bargeldlosen Zahlssystem Twint oder mit Kryptowährungen spenden. Beworben wurde das Spiel per Social Media, Medienmitteilung und Newsletter. Auch einige Schweizer Influencer wurden mit eingebunden und haben das Spiel geteilt.

„Wir haben zwar nicht den gleichen Erlös erzielt wie mit der Strassenaktion“, berichtet Thierry Monnin, Verantwortlicher nationale Aktionen und Leiter der Kampagne. „Dafür haben wir ein wesentlich jüngeres Publikum erreicht und eine hohe Visibilität erzielt.“ So seien auch Spenden aus Regionen eingegangen, in denen bisher keine Strassenverkäufe stattfanden. Bemerkenswert war auch, dass die Einzelspenden dreimal höher waren als beim Direktverkauf der Orangen. Zu entdecken ist das neue Spiel im März 2022 auf myorange.tdh.ch.

Strategisches Engagement

Engagieren sich Unternehmen für soziale oder kulturelle Zwecke, so tun sie das in der Regel, wenn sie dafür eine Art Gegenleistung erhalten, zum Beispiel in Form eines Imagetransfers für ihren Brand. Das ist nicht verwunderlich, stammt das Geld doch in der Regel aus dem Marketingbudget der Firmen. Bevorzugt unterstützen Firmen dabei Aktivitäten in Form von Sponsoring im Sportsektor. Immer beliebter wird allerdings Corporate Social Responsibility (CSR), das macht mittlerweile rund 13 Prozent des Sponsoringvolumens aus. Dabei umfasst CSR die Aufwendungen für Sozio-Sponsoring, Bildungs-/Wissenschafts- sowie Öko-Sponsoring. „Rein ideell getriebene Spenden oder Philanthropie sind eher selten“, sagt Dorothea Bergler, Head of Corporate Partnerships beim Schweizerischen Roten Kreuz (SRK).

Um Unterstützung von Unternehmen zu erhalten, geht das SRK daher unterschiedliche Wege – vom Sponsoring über Promo-Aktionen bis hin zu Partnerschaften. Als neuen Trend der Zusammenarbeit mit Firmen beobachtet Bergler dabei die Form der strategischen Kooperation und Co-Kreation. „Unternehmen wollen zur Umsetzung ihrer sozialunternehmerischen Ziele in die Entwicklung der Partnerschaft mit einem Hilfswerk wie dem SRK eingebunden werden“, so Bergler. Zudem solle es möglichst ein Projekt vor Ort im eigenen Land sein,



Virtuelles Orangensammeln zur Unterstützung bedürftiger Kinder: Terre des hommes setzt auch auf Gamification.

statt sich für einen guten Zweck im Ausland einzusetzen. Projekte wie der Einsatz für Brunnenbau in Nepal oder Katastrophen- und Aufbauhilfe in Haiti oder Vietnam hätten dadurch zunehmend einen schweren Stand.

Beispielhaft für eine solche Form der strategischen Kooperation ist laut Bergler die Zusammenarbeit des SRK mit der Krankenversicherung Helsana. Seit Anfang des Jahres 2020 ist Helsana offizieller Partner für die Sensibilisierung und Wissensvermittlung zum Thema Erste Hilfe. Neben einer gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit, einer TV-Kampagne sowie Medienmitteilungen entstanden neue Angebote für Kundinnen und Kunden von Helsana: Jene mit der Zusatzversicherung Completa erhalten eine Teilerstattung von Erste-Hilfe-Kursen. Rund 1'000 Mitarbeitende der Versicherung liessen sich zudem bisher in Erster Hilfe schulen. Die regelmässig erscheinende Publikation „Ratgeber“ von Helsana machte Erste Hilfe prominent zum Thema. Die Zeitschrift wurde an 730'000 Kundinnen und Kunden versandt. Eine gemeinsam durchgeführte Studie von Helsana, SRK und dem Meinungsforschungsinstitut Sotomo zum Ersthelferwissen in der Schweiz rundete das erste Jahr der Kooperation ab.

„Unternehmen wollen bevorzugt ein Thema für sich besetzen“, ist Dorothea Bergler überzeugt. Wichtig sei dabei, dass das Thema zum Kerngeschäft des Unternehmens passe. 

Gegenläufig

Laut dem Image- und Spendenbarometer von Swissfundraising sank im Coronajahr 2020 der Anteil der Schweizer Haushalte, die spenden, von 84 auf 77 Prozent – zugleich stieg jedoch die jährliche Spendensumme im Median von 300 auf 350 Schweizer Franken. Die Gesamtsumme stieg von rund 1,91 Milliarden auf 2,05 Milliarden Franken an.

„Der richtige Fundraisingmix“

Interview mit Felizitas Dunekamp, Geschäftsführerin der Dunekamp GmbH, über Wandel im Fundraising, langlebige Spenderbriefe und Vertrauen. Das Gespräch führten Inken De Wit und Beate Obolensky

Sie blicken auf 20 Jahre Erfahrung im Fundraising. Wie hat es sich verändert?

— **Felizitas Dunekamp:** Vor allem hat es sich professionalisiert. Als ich vor 20 Jahren bei der Krebsliga angefangen habe, hiess Fundraising noch „Mittelbeschaffung“. Seitdem ist viel passiert. Die Organisationen haben in Personal und in Marketing investiert, man spricht über Fundraisingstrategien und plant langfristig.

Welche Entwicklung überrascht Sie?

— **Dunekamp:** Am meisten überrascht mich, dass Spenderbriefe noch immer erfolgreich und zuverlässig Spenden und Spendende generieren. Schon als ich anfang, hiess es, Spendenbriefe sterben. Vor allem Ältere reagieren noch sehr auf den Spenderbrief, und wir Menschen funktionieren einfach so: Wir wollen fühlen und anfassen. Wer einen Spenderbrief erhält, muss sich mit ihm auseinandersetzen und entscheiden, mache ich ihn auf oder nicht. Ich verbringe mit ihm also viel mehr Zeit als mit jeder Onlinekommunikation. Einen Newsletter klicke ich in einer Millisekunde weg.

Jetzt wächst aber eine neue Generation heran, die zunehmend online unterwegs ist. Etwa 95 Prozent der Schweizerinnen und Schweizer nutzen das Internet. Da stellt sich die Frage, wie wir diese Menschen künftig abholen. Ich denke, es empfiehlt sich, spielerische Elemente anzubieten und eine Website zu haben, durch die gut navigiert werden kann. Es reicht nicht, einen Spendenbutton auf die Website zu setzen.

Face-to-face auf der Strasse funktioniert übrigens auch und spielt weiter eine wichtige Rolle. Es ist das einzige In-



Felizitas Dunekamp ist seit zwei Jahrzehnten im Fundraising aktiv.

strument, mit dem ich junge Menschen erreiche. Denn die jungen Dialoger sprechen Junge an.

Was sind die grössten Herausforderungen?

— **Dunekamp:** Die grösste Herausforderung besteht derzeit darin, den richtigen Fundraisingmix zu finden. Man muss alle Zielgruppen in den verschiedenen Kanälen abholen und auch den Wandel in den Generationen berücksichtigen. Grundsätzlich empfehle ich, nicht für jeden Kanal eine andere Geschichte zu wählen. Entscheiden Sie sich für eine Geschichte, die dann im Spenderbrief etwas länger und im Newsletter etwas kürzer sein darf – eben zielgruppengerecht.

Zunehmend ist der Nutzen der Projekte immer wichtiger. Der Brand allein reicht nicht. Selbst Organisationen, die man kennt und denen man vertraut, werden künftig ihre Hausaufgaben machen müssen, um ihre Wirkung besser zu zei-

gen und Transparenz zu schaffen. Da reicht es nicht zu sagen, wir haben einen Brunnen gebaut. Sie müssen aufzeigen, wie viele Menschen jetzt frisches Wasser haben oder wie die Krankheiten in den Dörfern zurückgehen. In der Schweiz kann man zudem davon ausgehen, dass der Spendermarkt gesättigt ist. Etwa 80 Prozent der Schweizer Bevölkerung spenden, mehr geht fast nicht. Da kann man nur noch an der Spendenhöhe des Einzelnen arbeiten.

Und im Stiftungsfundraising wird der bürokratische Aufwand immer höher. Spannend zu sehen ist, dass sich neu Förderstiftungen entwickeln, die gezielt auf innovative Projekte warten oder diese mitgestalten möchten. Das macht die derzeitige Entwicklung so spannend, weil Beziehungen zwischen der Förderstiftung, dem Donor, und der geförderten Organisation entstehen. Damit das funktioniert, braucht es gegenseitiges Vertrauen zwischen Gebenden und Empfangenden.

Wie schafft man denn Vertrauen?

— **Dunekamp:** Man muss mit jedem einzelnen Spender und jeder Spenderin von Anfang an in einen Dialog kommen – wir nennen das die Donor Journey. Was mache ich nach dem ersten Kontakt, wie schaffe ich es, dass Spendende die Treue halten? Ein Beispiel, das mir noch immer in Erinnerung ist, obwohl lange her: World Vision hat nach einer SMS-Spende anlässlich der Haiti-Katastrophe den Spendenden eine Dankes-SMS geschickt und ein paar Tage später ein Foto mit dem Hinweis, dass die Spende angekommen ist. Hinterher kam ein Brief, mit handgeschriebener Adresse. ☺

Komplexe Datenlage

Dass Nachhaltigkeit im Portfolio von Stiftungen grosse Bedeutung zukommt, ist längst Konsens. Doch mitunter fehlt es noch an Professionalität in der Umsetzung – und auch die Datenlage ist häufig noch eine grosse Herausforderung. **Von Stefan Dworschak**



Verwobenes Zusammenspiel: Bei der Beurteilung von Nachhaltigkeit sind mannigfache Verbindungen zu beachten.

Ob E, S oder G: Die Nachhaltigkeitsbewertung von Investitionen wird auch für Stiftungen immer wichtiger. Regulatorische Vorgaben verstärken den Trend, der die Kapitalmärkte im institutionellen Bereich längst prägt. Doch der Weg zum nachhaltigen Portfolio ist nicht ohne Hürden.

So müssen Anleger etwa entscheiden, welche Kompromisse sie in Kauf nehmen, um einen möglichst niedrigen Kohlenstoffdioxid-Ausstoss zu erreichen. „Ein gutes, diversifiziertes Portfolio zu bauen, das schon heute die Klimaziele von Paris einhält, ist schwierig“, sagt Béatrice Hirzel Corte, Leiterin Stiftungen bei Globalance. „In gewissen Sektoren ist das Klimaziel zu erreichen, andere Sek-

toren liegen noch weit darüber.“ Denn auf den Gesamtmarkt bezogen sind Unternehmen noch weit davon entfernt, das 1,5-Grad-Ziel einzuhalten. „85 Prozent der Firmen liegen mit ihrem Klimapfad zwischen vier und neun Grad“, sagt Hirzel Corte.

Auch bei der Datenlage wartet noch eine nachhaltige Herausforderung: Man unterscheidet drei Betrachtungsbereiche, wenn es um Emissionen geht: Scope 1 bis 3. Die ersten beiden Bereiche sind vergleichsweise gut zu greifen: Scope 1 umfasst die Emissionen, die im Unternehmen direkt entstehen, zum Beispiel durch Fahrzeuge. Scope 2 bildet die Emissionen ab, die bei der Erzeugung von Energie entsteht, die ausserhalb eines Unternehmens statt-

findet, aber vom Unternehmen genutzt wird. Scope 3 wiederum sind sämtliche anderen Emissionen, die aufgrund der Tätigkeit eines Unternehmens entstehen, das auf diese allerdings keinen direkten Zugriff hat, etwa bei Dienstleistern oder Zulieferern.

Scope 3 ist hochkomplex – mit den entsprechenden Folgen, wie Hirzel Corte erklärt. „Scope 3 wird häufig noch gar nicht in die Analyse einbezogen und dargestellt. Dies sollte beim Vergleichen verschiedener Anlagelösungen unbedingt beachtet werden. Sogenannt klimakonforme Anlagelösungen ganz gleich, welche wohlklingende Namen die Produkte tragen, können sich beim genaueren Hinschauen durchaus als CO₂-Schleudern entpuppen.“ Das ist umso kritischer, als Scope 3 keine Detailgrösse darstellen, sondern je nach Branche mitunter den grössten Teil der Emissionen eines Unternehmens ausmachen, wie der führende Finanzdienstleister MSCI betont.

Das international etablierte Greenhouse Gas Protocol gibt Unternehmen Richtlinien an die Hand, wie sie die drei Scopes erheben können, um diese dann zu veröffentlichen. Doch noch herrscht hier grosser Nachholbedarf. Im März 2020 hatten von den im Index MSCI ACWI IM gelisteten Unternehmen laut MSCI nur 18 Prozent Scope-3-Emissionen gemeldet. In der Folge habe man Modelle entwickelt, die mittels Ertrags- und Produktionsdaten Einschätzungen liefern können.

Schrittweise zu 1,5 Grad

Auch Globalance gehört zu den Nutzern solcher Daten und zeigt ihren Kunden transparent mittels einer internetbasierten Plattform Globalance World die Klimaerwärmung inklusive Scope 3 innerhalb der Kundenportfolios auf. Bis zu den 1,5 Grad von Paris ist es noch ein Stückchen Weg, doch es geht in die richtige Richtung. „Wir versuchen, möglichst diversifizierte, robuste Portfolios zu bauen. Mit unseren globalen Aktienportfolios sind wir in rund 100 Titel investiert und erzielen dabei eine Klimaerwärmung von 2,1 Grad“, sagt Hirzel Corte. „Für Kunden, die keine exzessiven CO₂-Risiken eingehen wollen, haben wir darüber hinaus ein spezielles Produkt entwickelt, das Globalance Climate Offset. Dieses reduziert den Klimapfad eines Portfolios und beinhaltet eine Art Option auf steigende CO₂-Preise. Je höher der CO₂-Preis steigt, desto positiver die Rendite des Bausteins.“

Je mehr Nachfrage nach genauen Daten entsteht, desto stärker wird der Druck auf die Markt-



© Globalance-Bank

Béatrice Hirzel Corte hilft als Leiterin des Kundensegments der Stiftungen bei der Globalance Bank Stiftungen dabei, ihr Vermögen in Anlagen zu investieren, die ihrem Stiftungszweck entsprechen.

teilnehmer, die Informationen zu liefern – ob im Bereich Klimawandel und Umwelt oder auch Soziales und Governance. Allerdings ist das, was den Stiftungssektor angeht, noch recht unterschiedlich ausgeprägt. „Wirkungsorientiertes Anlegen ist hier noch nicht ganz angekommen. Da gibt es noch einiges aufzuholen“, sagt Hirzel Corte. Es ist nicht zuletzt eine Frage der Möglichkeiten: „Der Sektor ist sehr heterogen. 85 Prozent der Stiftungen haben weniger als fünf Millionen Franken Vermögen. Viele Stiftungen bewegen sich im Bereich zwischen 500.000 und einer Million.“ Während grosse Stiftungen meist professionell geführt seien und Zugang zu den entsprechenden Produkten hätten, seien mittlere und kleinere häufig froh, wenn sie über die Runden kommen und sich nicht so intensiv mit Anlagen auseinandersetzen müssen.

„Da ist es verständlich, dass sie die Anlagen nicht auf Klimaziele ausrichten“, sagt Hirzel Corte, die Handlungsbedarf vor allem auch in der Finanzindustrie sieht. Entsprechend müsse der Finanzsektor „ehrliche und transparente Produkte auf den Markt bringen. Denn fehlende Transparenz und das Fehlen von einheitlich verwendeten Begrifflichkeiten im Bereich nachhaltige Anlagen machen es den Stiftungsräten nicht einfacher, ihre Verantwortung wahrzunehmen“. Eine im vergangenen Jahr durchgeführte Umfrage bei Schweizer Stiftungen habe dann auch gezeigt, dass etwa 45 Prozent der Stiftungen keine Performancekontrolle bei ihren Anlagen durchführen. „Es wird also leider noch nicht so genau hingeschaut, was mit dem Kapital passiert. Stiftungen sollten darum dringend mehr nachfragen und Informationen einfordern.“

Nicht nur graduell

Zwei Grad oder 1,5 Grad? Bei der Begrenzung der Temperaturerhöhung gegenüber der vorindustriellen Zeit im Klimaabkommen von Paris geht es um – scheinbar – geringfügige Unterschiede. Hintergrund ist, dass sich Klimaveränderungen nicht linear, sondern exponentiell vollziehen. Jedes Zehntelgrad ist daher von Bedeutung. Bei einer Erhöhung um 1,5 Grad geht die Wissenschaft davon aus, dass 70 bis 90 Prozent aller Korallenriffe absterben. Bei zwei Grad liegt der Wert bei 98 bis 99 Prozent.

Zehn Jahre Tiefzinsumfeld: Wie weiter für Stiftungen?

Seit rund zehn Jahren liegen die langfristigen Zinsen in der Schweiz und in vielen anderen Ländern unter zwei Prozent. Gleichzeitig müssen die meisten gemeinnützigen Förderstiftungen ihr Vermögen erhalten. Dank dem Boom der Kapitalmärkte war dies in den letzten Jahren kaum ein Problem. Stiftungen sollten aber für eine weniger rosige Zukunft gewappnet sein.

Sieben Fragen und Antworten. **Von Luzius Neubert und Manuel Scheiwiller**

Wie hoch sind die Zinsen aktuell, wie hoch werden sie künftig sein?

— *Aktuell nahe null, es wird kein Anstieg erwartet.*

Die aktuelle Verfallsrendite von zehnjährigen Schweizer Bundesobligationen liegt nahe null. Risikoarme Staatsanleihen in Fremdwährungen, die gegenüber dem Schweizer Franken abgesichert werden, rentieren ähnlich niedrig. Eine Stiftung, die den Kapitalerhalt (Vermögenserhalt) anstrebt, kann sich somit unmöglich über ein risikoarmes Anleihenportfolio finanzieren. Es bleibt die Hoffnung auf einen baldigen Zinsanstieg. Aber auch hier gibt es Schwierigkeiten: 1) Kurzfristig führt ein Zinsanstieg zu Verlusten auf Anleihen. 2) Ein Zinsan-

stieg wird häufig durch Inflation getrieben, bringt also für den Kaufkraftverlust des Stiftungsvermögens wenig. 3) Die Märkte erwarten momentan kaum einen Zinsanstieg, wie die Terminzinsen zeigen.

War früher alles besser?

— *Nein, weil früher teilweise auch die Inflation höher war.*

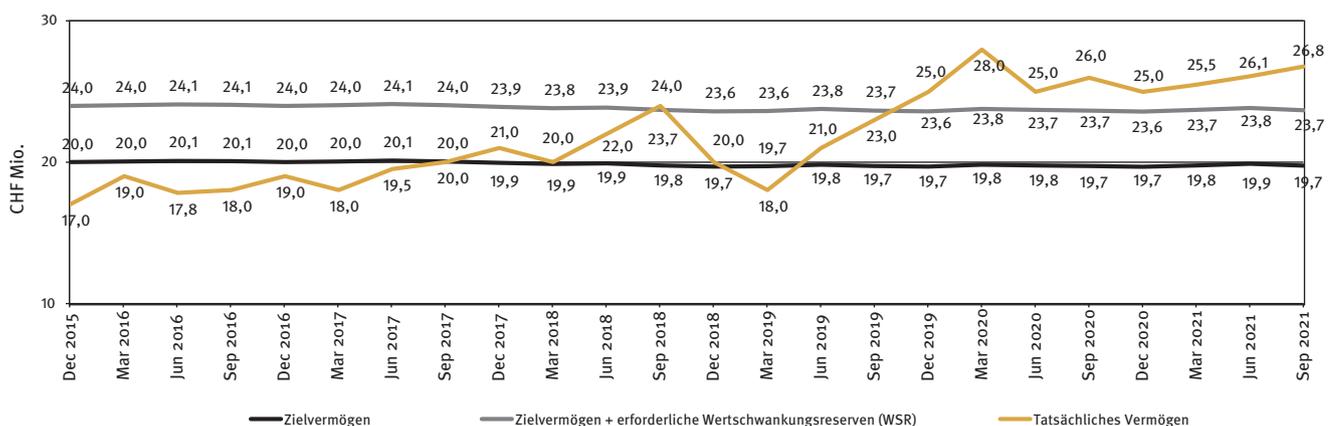
Häufig erinnern sich Stiftungsverantwortliche an goldene Zeiten mit einem risikolosen Zinssatz von vier bis sechs Prozent zurück (in der Schweiz zum Beispiel in den 1980er Jahren der Fall). Genauer betrachtet war die Situation allerdings damals doch nicht so viel besser als heute. Während die Nominalzinsen zwar hoch waren, lagen die Realzinsen –

also die Zinsen nach Abzug der Teuerung – auch in der Vergangenheit relativ niedrig. Förderstiftungen mit einer risikoarmen Anlagestrategie und hohen Ausschüttungsquoten haben möglicherweise bereits in den 1980er und 1990er Jahren an Kaufkraft eingebüsst. Heute sind die Nominalzinsen und die Teuerung gleichermaßen niedriger als damals. Besser als heute war damals allerdings die generell geringere Staatsverschuldung und die weniger expansive Geldpolitik der Zentralbanken.

Wie erkennt der Stiftungsrat, dass Handlungsbedarf besteht?

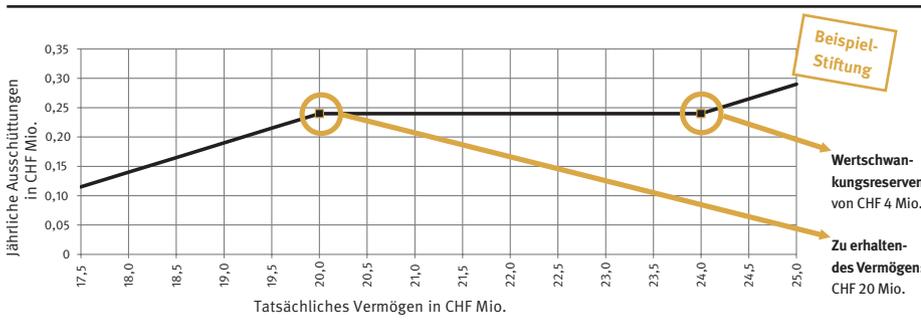
— *Indem er den Kaufkraftverlust systematisch misst.*

Abbildung 1: Entwicklung des Vermögens einer Förderstiftung im Vergleich zum Zielvermögen (Beispiel)



Quelle: PPC Metrics

Abbildung 2: Jährliche Ausschüttungen einer Förderstiftung gemäss Ausschüttungsmodell (Beispiel)



Quelle: PPC Metrics

Dazu wird etwa quartalsweise das vorhandene Vermögen dem zu erhaltenden Vermögen gegenübergestellt. Ist das zu erhaltende Vermögen teuerungsbereitigt nicht mehr gedeckt, drängen sich Massnahmen auf (siehe Abbildung 1).

Welche einfachen Massnahmen können Stiftungen treffen?

— Sicherstellen, dass die Kosten für Vermögensverwaltung und Administration marktkonform sind.

Unabhängig von ihrer finanziellen Lage und dem allgemeinen wirtschaftlichen Umfeld sollten Förderstiftungen in jedem Fall effizient wirtschaften. Einsparungen können bei der Vermögensverwaltung erreicht werden durch 1) Verzicht auf teure Anlagekategorien, 2) Vereinfachung der Mandatsstruktur zum Beispiel durch Reduktion der Anzahl der Mandate, 3) eine Passivierung der Mandate und 4) eine Sicherstellung von marktkonformen Gebühren durch Neuverhandlung beziehungsweise -ausschreibung der Vermögensverwaltungsmandate. Zudem sollten nach Möglichkeit auch Chancen auf Kosteneinsparungen bei der Administration geprüft werden.

Sollten Stiftungen auf renditestärkere Anlagen setzen?

— Nur wenn sie das zusätzliche Risiko tragen können.

Um ihr Renditepotential zu halten und das niedrige Zinsniveau zu kompensie-

ren, schichten viele Stiftungen ihr Vermögen in risikoreichere Anlagen (Aktien, Immobilien etc.) um. Dazu ist aber nicht nur eine ausreichende Risikofähigkeit nötig, sondern der Stiftungsrat muss auch bereit sein, die riskantere Strategie in einer Krise durchzuhalten (Risikobereitschaft).

Wie wissen Stiftungen, wie viel sie ausgeben können?

— Dies lässt sich anhand eines Ausschüttungsmodells feststellen.

In vielen Stiftungen ist statutarisch festgelegt, welcher Betrag jährlich ausgeschüttet werden darf. Häufig bemisst sich dieser an den Erträgen wie zum Beispiel Zinsen und Dividenden. Die Kapitalgewinne werden meist teilweise oder vollständig einbehalten. Diese herkömmlichen Modelle haben einige Nachteile: 1) Wenn sie bindend sind, kann in Krisenperioden nicht adäquat auf die Bedürfnisse der Destinatäre reagiert werden. 2) Sie lassen sich „austricksen“, indem man die Erträge zu Lasten der Kapitalgewinne maximiert – zum Beispiel in Form von dividendenstarken Aktien oder auch hochverzinslichen Anleihen. 3) Die Modelle berücksichtigen nicht, ob der Kapitalerhalt (Vermögenserhalt) damit auch tatsächlich sichergestellt wurde. Aufgrund dieser Mängel bietet sich ein anderes – freiwilliges – Modell an, das dem Stiftungsrat unverbindlich und aufgrund der tatsächlichen finanziellen Situation aufzeigt, welchen Betrag er

ausschütten kann: Ist das zu erhaltende Vermögen gedeckt und sind allfällige Wertschwankungsreserven voll geöffnet, darf mehr ausgeschüttet werden, als wenn das nur teilweise oder gar nicht der Fall ist (siehe Abbildung 2). Mit diesem Modell weiss der Stiftungsrat jederzeit, wie viel Geld er für das kommende Jahr budgetieren kann. Besonders wichtig ist hierbei, dass die Kaufkraft des zu erhaltenden Vermögens fortgeschrieben wird. So passt eine Stiftung ihre Ausgaben nämlich auch an, wenn sich ihre finanzielle Lage aufgrund einer höheren Inflation verschlechtert haben sollte.

Was können Stiftungen tun, wenn alles nichts hilft?

— Dann gilt es, Grundsätzliches zu überdenken.

Wenn trotz der beschriebenen Massnahmen das Ausgabenbudget zu klein beziehungsweise der Verwaltungsaufwand zu hoch ist, zum Beispiel über 50 Prozent, bleiben nur noch Schritte wie die Suche nach Spendengeldern und Zustiftungen oder aber die Umwandlung in eine Verbrauchsstiftung, die Fusion mit einer anderen Stiftung oder die Einbringung in eine Dachstiftung. Für die drei letzteren Schritte brauchen Stiftungen die Zustimmung der zuständigen Aufsicht.



© PPC Metrics

Luzius Neubert, CFA, ist Partner bei PPC Metrics, einer unabhängigen Beratungsfirma mit Sitz in Zürich, und berät gemeinnützige Stiftungen bei ihrer Vermögensanlage.



© PPC Metrics

Manuel Scheiwiler ist Investment Consultant bei PPC Metrics.



Thomas Straubhaar
Grundeinkommen jetzt – Nur so ist die Marktwirtschaft zu retten

NZZ LIBRO Verlag, 270 Seiten, 25 Schweizer Franken

Wenn die Coronakrise etwas Gutes hat, dann dass sie uns aufgezeigt hat, dass wirtschaftliche und politische Entscheidungen jenseits des bisher Vorstellbaren möglich sind, heisst es in dem Vorspann des Buches „Grundeinkommen jetzt!“ des Schweizer Ökonomen Thomas Straubhaar. Und tatsächlich haftet dem Grundeinkommen etwas Verwegenes, ein Moment des Unvorstellbaren an. Nicht zuletzt aufgrund zweier zentraler Bedenken, die in quasi jeder Diskussion um das bedingungslose Grundeinkommen geäussert werden: „Wie soll das Grundeinkommen finanziert werden?“ und „Wer geht denn dann noch arbeiten?“. Beide Fragen greift Straubhaar bereits im ersten Kapitel seines Buchs auf. Doch das Buch geht wesentlich weiter, als häufig geäusserte Bedenken hinsichtlich des Grundeinkommens zu zerstreuen. Der Hamburger Professor vertritt die drastische These, dass die Marktwirtschaft nur durch ein bedingungsloses Grundeinkommen zu retten sei. Straubhaar argumentiert dafür, die ideologischen Grabenkämpfe zwischen Staats- und Marktgläubigen beiseitezulegen, um sich dem Jetzt mit technologischem Fortschritt und globalen Handelssystemen zu widmen. Dabei bezieht er die grossen Entwicklungen, wie Fortschritte in künstlicher Intelligenz und Robotik und das mögliche Aufkommen eines neuen kalten Krieges, mit ein. Erfreulich ist, dass das Buch durchweg in leicht verständlicher Sprache gehalten ist, obwohl der Autor an den grossen Themen der Gegenwart und Zukunft rührt.

Jannis Benezeder



Elif Özmen (Hrsg.)
Wissenschaftsfreiheit im Konflikt – Grundlagen, Herausforderungen und Grenzen

J. B. Metzler Verlag, 159 Seiten, 41,50 Schweizer Franken

Der Vorwurf der Cancel Culture, des Ausschlusses unerwünschter Meinungen auch aus der Universität, ist längst Teil der politischen Debatte geworden – und damit eines Kontexts, in dem die nicht interessengelenkte, wissenschaftliche Betrachtung eher am Rande steht. Der von der Gießener Philosophin Elif Özmen herausgegebene Essayband „Wissenschaftsfreiheit im Konflikt“ hingegen bietet eine analytisch-philosophische Perspektive aus unterschiedlichen Blickwinkeln an. Neun Autoren aus dem Fachbereich liefern Gedanken zu unterschiedlichen Aspekten des Themas, immer unter der Prämisse, die Franz Himpf in seinem einleitenden Beitrag prägnant formuliert: „Wenn es um die Wissenschaftsfreiheit geht, bedarf es der Vermittlung und der Differenzierung.“ So erwarten die Leserschaft grundlegende Klärungsangebote zu Fragen, welche Grenzen Diskurs braucht, warum konsequenterweise Thilo Sarrazin nicht anders behandelt werden sollte als der australische Ethiker Peter Singer und warum epistemische Offenheit, aber auch epistemische Geschlossenheit ein Wagnis sein kann. Die Begrifflichkeiten weisen darauf hin, dass die Beiträge nicht nur gelehrsam, sondern sprachlich mitunter auch voraussetzungsreich sind und Leser ohne philosophische Vorkenntnis in der Folge etwas Hilfestellung benötigen könnten. Der Lohn sind klare, bereichernde Gedanken fernab der lauten Aufgeregtheit, die die öffentliche Debatte nicht nur bei diesem Thema kennzeichnet.

Stefan Dworschak

IMPRESSUM

Verlag

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main
Telefon: +49 (0) 69/75 91-32 39
info@die-stiftung.de
www.die-stiftung.de

Geschäftsführung

Dominik Heyer
Hannes Ludwig

Anzeigen, Partnerschaften und Sonderprodukte

Dominik Schubert (Objektleiter Sales DIE STIFTUNG)
Telefon: +49 (0) 69/75 91-22 13
E-Mail: dominik.schubert@faz-bm.de

Redaktion

Jannis Benezeder, Stefan Dworschak (Chef vom Dienst),
Petra Gessner (Chefredakteurin), Katharina Schnurpeil
Telefon: +49 (0) 69/75 91-26 31
E-Mail: redaktion@die-stiftung.de

Autoren dieser Ausgabe

Dr. Christoph Degen, Alice Hengevoss, Dr. Luzius Neubert,
Beate Obolensky, Roman Rey, Sebastian Rieger, Manuel
Scheiwiller, Prof. Dr. Georg von Schnurbein, Inken De Wit

Lektorat

Sabine Klug, Magdalena Aderhold; visavis media

Preise

Einzelpreis Schweiz-Ausgabe 18 Schweizer Franken

Erscheinungstermine 2021

10.2. (1/21, ATLAS Stiftungen & Projekte), 14.4. (2/21), 12.5.
(Schweiz-Ausgabe 1/21), 9.6. (3/21), 11.8. (4/21), 13.10.
(5/21, ATLAS Stiftungsfinanzen), 10.11. (Schweiz-Ausgabe
2/21), 8.12. (6/21)

Leserservice

„Die Stiftung“ Media GmbH
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Verlagsgruppe
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main
Telefon: +49 (0) 69/75 91-30 20
E-Mail: aboservice@die-stiftung.de

Gestaltung

Nicole Bergmann, Nina Jochum,
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe, Frankfurt

Titelbild

© alekseyvanin – stock.adobe.com

Druck

Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH,
Kurfürstenstraße 4–6, 64546 Mörfelden

Haftung und Hinweise

Artikel, Empfehlungen und Tabellen liegen Quellen
zugrunde, welche die Redaktion für verlässlich hält.
Eine Garantie für die Richtigkeit der Angaben kann
allerdings nicht übernommen werden.

Genderhinweis

Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und
dennoch in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden.
Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums,
Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und
Unternehmer“ bzw. Unternehmer/-innen) oder die Nutzung
von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen.
Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle
Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung.

Eine Publikation von:



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir
ab.

Nachdruck

© 2021 „Die Stiftung“ Media GmbH. Die Inhalte dieser
Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form
vertrieben und sind aus Datenbanken abrufbar. Eine
Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist
ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlags
unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheber-
rechtsgesetz nichts anderes gibt. Es ist nicht gestattet, die
Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauer-
haft zu speichern oder nachzudrucken. Insbesondere
dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank
verwendet oder an Dritte weitergegeben werden.
Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte können Sie beim
F.A.Z.-Archiv unter nutzungsrechte@faz.de oder Telefon:
(069) 75 91 – 29 01 erwerben. Nähere Informationen finden
Sie hier: www.faz-archiv.de/nutzungsrechte.

ISSN 1864-4309, ZKZ 73540



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt
stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten
Wäldern und
kontrollierten Quellen

PEFC/04-31-0965

www.pefc.de



ANZEIGE

Welchen Footprint hat Ihr Stiftungs- vermögen?

- + Ist das Stiftungsvermögen im Einklang mit den Zielen Ihrer Stiftung?
- + Sind Ihre Anlagen Teil der Lösung oder Teil des Problems?
- + Wie können Sie Ihr Portfolio optimieren und besser auf Ihre Stiftungsziele abstimmen?

Mehr als Geld bewegen
Globalance

Certified



Corporation



Kontaktieren Sie unsere
Stiftungsexpertin.

Béatrice Hirzel Corte

Telefon +41 44 215 55 42

beatrice.hirzel@globalance.com

Machen Sie jetzt den kostenlosen
Zukunfts-Check!

globalance.com/zukunftscheck





— Der Stiftungsrat der Prof.-Otto-Beisheim-Stiftung in Baar hat mit Wirkung zum 1. November 2021 **Mariana Noteboom** und **Thérèse Flückiger** (Fotos, von oben) zu



Co-Geschäftsführerinnen der Stiftung ernannt. Beide sind seit mehreren Jahren für die Beisheim-Stiftung tätig und hatten nach dem Ausscheiden von **Patrizia Rezzoli** per 23. Juli 2021 die operative Leitung ad interim übernommen. Rezzoli wirkte laut Pressemitteilung seit 2014



als Geschäftsführerin der Beisheim-Stiftung und hat diese gemeinsam mit dem Stiftungsrat aufgebaut, mitgeprägt „und zu einer angesehenen sowie respektierten Förderstiftung im Schweizer Stiftungssektor geformt“. Nach beinahe acht Jahren in ihrer Funktion als Geschäftsführerin habe sich Patrizia Rezzoli entschieden, sich einer neuen Aufgabe zu widmen. Aufgrund ihres breiten beruflichen Backgrounds und der langjährigen Erfahrung im Stiftungssektor brächten Noteboom und Flückiger die notwendigen Qualifikationen für die anspruchsvolle Aufgabe mit.



— **Beata Godenzi** tritt zum 1. Dezember als Generalsekretärin von Enfants du Monde die Nachfolge von **Carlo Santarelli** an. Nach 30-jähriger Tätigkeit bei Enfants du Monde, davon 18 Jahre als Generalsekretär, hat sich Carlo Santarelli laut Pressemitteilung entschieden, eine neue berufliche Herausforderung anzunehmen: Er steht seit dem 1. November an der Spitze der offiziellen Jugendstiftung des Kantons Genf. Unter seiner Lei-



tung habe sich Enfants du Monde auf solide und nachhaltige Weise verdreifacht und zu einem anerkannten Akteur der Entwicklungszusammenarbeit entwickelt, insbesondere bei der Verbesserung der Qualität der Bildung und der Förderung der Gesundheit von Müttern und Kindern.

— Die Regierung des Fürstentums hat in ihrer Sitzung von Dienstag das bisherige Stiftungsratsmitglied **Doris Bühler** für eine zweite Amtszeit in den Stiftungsrat der Kulturstiftung Liechtenstein bestellt. Wie das Ministerium für Gesellschaft und Kultur mitteilt, wird die neue Amtszeit vom 1. Januar 2022 bis zum 31. Dezember 2025 dauern. „Die Regierung dankt Doris Bühler für ihre Bereitschaft, weiterhin im Stiftungsrat der Kulturstiftung Liechtenstein mitzuwirken, und wünscht ihr bei der Ausübung dieser Tätigkeit viel Freude und Erfolg“, heisst es weiter.



— Die Berner Regierungsratspräsidentin und Finanzdirektorin **Beatrice Simon** (Foto) wird zum 1. Juni 2022 Präsidentin der Berner Stiftung Lindenhof, der Eignerin der Lindenhof-Spitalgruppe. Die 1960 geborene Simon gibt nach zwölf Jahren im Regierungsrat ihr Amt Ende Mai zum Ende der Legislatur ab. An der Spitze des Stiftungsrats löst Simon die bisherige Präsidentin **Marianne Sonder** ab, die aufgrund der Amtszeitbegrenzung aus dem Stiftungsrat zurücktritt. Sonder gehört dem Gremium seit 2009 an und hat seit 2016 dessen Präsidium inne.



— **Nadine Masshardt** (Foto) folgt im Frühjahr auf ihre Parteikollegin **Prisca Birrer-Heimo** als Präsidentin der Stiftung für Konsumentenschutz. Diese gibt nach zehn Jahren an der Spitze der grössten Konsumentenschutzorganisation der Schweiz das Amt ab. Der Wahl durch den Stiftungsrat war ein länger dauerndes Auswahlverfahren vorangegangen. „Mit Nadine

Masshardt konnte schliesslich eine Persönlichkeit gewonnen werden, welche die Anforderungen vollumfänglich erfüllt“, heisst es in der Mitteilung. Die 36-jährige Politikerin unterstütze im Nationalrat konsumentenrelevante Anliegen und teile die zentralen Werte des Konsumentenschutzes. Wie berichtet, ist Masshardt seit Februar 2021 auch Präsidentin der Schweizerischen Energie-Stiftung.

— **Lorenz Zubler** ist neuer Präsident der Thurgauischen Bodman-Stiftung. Wie das St. Galler Tagblatt berichtet, war Zubler bis zum Ende des vergangenen Schuljahres während 18 Jahren Rektor der Pädagogischen Maturitätsschule Kreuzlingen. Bis 2020 gehörte er demnach während zehn Jahren dem Stiftungsrat der Kulturstiftung des Kantons Thurgau an.



— **Kathrin Scherer** (Fotos, von oben) und **Fredi Gmür** gehören neu dem My-Climate-Stiftungsrat an. Zeitgleich hat mit My-Climate-Mitgründerin



Sabine Perch-Nielsen eine langjährige Stiftungsrätin ihre Tätigkeit beendet. Scherer war zehn Jahre als Partner-Managerin für Switzerland Global Enterprise tätig. Seit 2019 unterstützt sie



als Leiterin Unternehmensentwicklung bei der Wirtschaftsförderung Luzern die Luzerner Wirtschaft. Gmür

führte die Schweizer Jugendherbergen 23 Jahre als CEO und Vorsitzender der Geschäftsleitung – sie waren einer der ersten Partner von My Climate. Seit 2019 ist Gmür als selbständiger Berater tätig und übt Verwaltungsratsmandate mit Fokus auf Tourismus und Entwicklungsförderung aus.



Aktuelle Personalien aus dem Dritten Sektor finden Sie unter: www.die-stiftung.ch



© Dominique Meisenberg / Pro infirmis

Jederzeit ein offenes Ohr für Menschen mit Behinderungen

Unterstützen Sie mit Ihrem Förderbeitrag Menschen mit Behinderungen auf dem Weg in ein selbstbestimmtes Leben.

Herzlichen Dank!



proinfirmis.ch/dienstleistungen

Susanne Graf
Philanthropie
Tel. 058 775 26 45
susanne.graf@proinfirmis.ch

Spendenkonto: 80-22222-8
IBAN: 96 0900 0000 8002 2222 8

pro infirmis

proFonds

Seit über 30 Jahren
im Dienst der Gemeinnützigkeit

Für Stiftungen und NPO:

- gute Rahmenbedingungen
- effiziente Interessenvertretung
- Öffentlichkeitsarbeit

Für unsere Mitglieder:

- Forum für Wissens- und Erfahrungsaustausch
- Weiterbildung
- Beratung
- Vermittlung von Fachwissen

Werden Sie Teil des Netzwerks.
www.proFonds.org

pr
Fonds

Dachverband
gemeinnütziger
Stiftungen
der Schweiz