

Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel
Steinengraben 22, CH-4051 Basel
Tel.: +41 61 207 23 92, E-Mail: ceps@unibas.ch
www.ceps.unibas.ch

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



Der typische Einstieg in die Entwicklung der Stiftungen in der Schweiz ist das Inselfpital in Bern, das auf eine Stiftung im Jahr 1354 zurückgeht. Damit wird jedes Klischee der Stiftung als alte, vielleicht sogar altbackene Institution bestätigt. Die Zahlen zeigen aber: Der Stiftungssektor ist jung und dynamisch. Die Mehrzahl der Stiftungen ist jung und erlebt in diesem Jahrzehnt den ersten grösseren Wechsel im Stiftungsrat. Der Sektor ist dynamisch, denn ständig werden Stiftungen gegründet und andere wieder liquidiert.

In dieser Ausgabe lesen Sie verschiedene Perspektiven aus dem Sektor auf dessen Entwicklung. Der Tenor dabei ist klar: Das Stiftungswesen von heute ist nicht vergleichbar mit der Situation vor zwanzig Jahren oder früher. Das öffentliche Bild scheint sich dagegen kaum gewandelt zu haben. Deshalb wird es Zeit, dass mehr und vielfältiger über die Stiftungen berichtet wird – und Stiftungen selbst auch mehr über ihre Aktivitäten und ihre Wirkung kommunizieren.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.
Ihr Georg von Schnurbein

Stiftungsverständnis im Wandel

Für Stiftungen reichte es lange Zeit, einfach Gutes zu tun und nicht weiter über die eigene Tätigkeit nachzudenken. Die COVID-19 Krise fördert eine Entwicklung, die zu einem strategischeren und sichtbaren Stiftungsverständnis führen wird, die das Erfolgsmodell der Schweizer Stiftung zukunftsweisend etablieren kann. Von Lukas von Orelli

Jahrzehnte-, wenn nicht jahrhundertelang waren Stiftungen in der Schweiz reine Privatsache. Stifterinnen und Stifter stellten ihr Vermögen für philanthropische Zwecke zur Verfügung und sie selbst, ihre Erben oder eingesetzte Verwalter bewirtschafteten «ihr» Geld nach ihrem Gutdünken, um es dem gedachten Zweck zuzuführen. Es reichte Gutes zu tun, wie genau und was genau, war weniger bedeutsam.

Als um die Jahrtausendwende erste Störfriede auftauchten und behaupteten, Stiftungsarbeit könne auch systematisch auf Wirkung ausgerichtet und transparent nach bestimmten (Governance-) Regeln stattfinden, war die Entrüstung gross: was massen sich die an, mir zu sagen, wie ich mit «meinem» Geld umgehen soll? Erst recht, weil ich doch etwas Gutes damit tue? Der Swiss Foundation Code (erstmalig 2005 erschienen) und SwissFoundations als Verband der Förderstiftungen, die als Konsequenz dieser moderneren Sicht auf die Stiftungsarbeit entstanden, blies eine steife Brise entgegen.

Krise verändert Stiftungsverständnis

Jedoch änderte sich das nun schlagartig. Plötzlich waren wir alle betroffen, die Bedrohung war auf einmal ganz nah. Das Corona-Virus führte uns vor Augen, wie zerbrechlich unser gut geöltes Wirtschafts- und Sozialsystem ist. Für viele ging es bis zur persönlichen Existenz. Da will man

helfen, schnell und unmittelbar. Vor allem, wenn man wie Stiftungen Geld hat und sich vorgenommen hat, Gutes zu tun. Umgekehrt schaut sich wer kein Geld hat um, wo welches vorhanden ist, das man besser nutzen könnte. Dass der Blick dabei auf Stiftungen fällt, ist naheliegend.

Die Virus-Krise entpuppt sich als Entwicklungskatalysator für den Stiftungssektor. Viele Stiftungen haben realisiert, dass sie ihre Aktivitäten hinterfragen müssen. Angesichts der grossen, unmittelbaren Not und Betroffenheit wollen sie etwas tun. Dabei war sowohl für den ganzen Sektor wie bei der einzelnen Stiftung das Bewusstsein noch nie so gross, dass die Mittel knapp sind und der Bedarf enorm viel grösser ist. Aber auch die Ansprüche an Stiftungen steigen an, indem immer mehr Expertinnen und Experten Stiftungen erklären wollen, was sie besser machen können. Destinatäre werden fordernder und reklamieren Gelder für sich, die ihnen gemäss Stiftungszweck zustehen würden. Stiftungen realisieren, dass selbstzufriedenes «Gutes tun» einfach nicht mehr ausreicht. Aber genauso wenig nützt es, wie bisher weiter zu machen und einfach das Volumen zu erhöhen oder den Zweck den gerade hochgekochten Themen anzupassen. Themen ändern dauernd und die Mittel bleiben auch bei einer Verbrauchstiftung gemessen am Mittelbedarf knapp.

INHALT

Stiftungsverhältnis im Wandel	01
Swiss Foundation Code 2021	02
Interview: Christina Ruggli-Wüest	03
Gedenken - Prof. Jeffrey L. Brudney	04
Kalender	04

Stiftungen als «Wirkungsunternehmen»

Umso zentraler ist es, dass Stiftungen das, was sie tun und was nur sie tun können, mit aller Konsequenz vorantreiben. Stiftungen müssen sich auf ihre Stärken besinnen und diese dort gezielt einsetzen, wo sie ihrem Zweck entsprechend am meisten bewirken. Das ist trivial, bedeutet aber letztlich in der Stiftungspraxis ein Paradigmenwechsel: Stiftungen sind keine Wohltätigkeitsorganisationen mehr, deren einzige Legitimation in ihrer Wohltätigkeit liegt. Stiftungen sind «Wirkungsunternehmen», die privates gemeinnütziges Kapital effizient zur Erzielung eines möglichst hohen gesellschaftlichen Nutzens (Wirkung) einsetzen müssen. Sie werden zunehmend nach innen wie nach aussen daran gemessen werden, wie hoch dieser ausfällt. Zweck und Methode bleiben dabei Privatsache, der Erfolgsausweis muss aber erbracht werden.

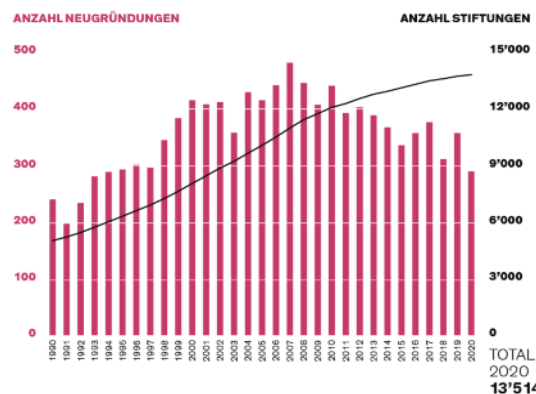
Trends

Daraus ergeben sich einige Trends:
- **Strategische Fokussierung:** indem Stiftungen verstärkt über ihre Wirkung reflektieren, werden sie sich zunehmend dort

Der im Mai erschienene Stiftungsreport 2021 zeigt verschiedene interessante Entwicklungen im Stiftungssektor. Die Anzahl Stiftungen wächst weiterhin, allerdings nimmt die Anzahl Neugründungen ab.

Eine weitere Erkenntnis aus dem Stiftungsreport 2021 ist eine kürze Lebensdauer von Stiftungen, die seit 2010 gegründet wurden. Gründe dafür sind unter anderem niedrige Zinsen und ein verändertes Verständnis der Stifterrolle.

Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2021



engagieren, wo sie einen maximalen Unterschied machen.

- **Konzentration auf Stärken:** Risikofähigkeit, Langfristigkeit, Agilität und der Aufbau und Einbezug von Netzwerken, werden vermehrt genutzt, um zu tun, was andere nicht können.

- **Einsatz aller Ressourcen:** Stiftungen «vergeben» nicht nur ihre Erträge, sie setzen Kapital, Know-how und Netzwerke gezielt ein, um den Mitteleinsatz zu skalieren.

- **Transparenz:** Stiftungen werden sichtbar, zugänglich und ihr Handeln nachvollziehbar.

Durch diese Entwicklung werden Stiftungen selbstbewusst zu einer eigenständigen und ernst zu nehmenden Kraft neben Staat und Wirtschaft. Ihr Erfolg und ihre Bedeutung wird zahlreiche weitere Stifterinnen und Stifter anziehen und den Tatbeweis erbringen, dass Länder mit einem vielfältigen, liberalen und deshalb prosperierenden Stiftungssektor wie die Schweiz ein Erfolgsmodell zum Wohle aller sind.

Dr. Lukas von Orelli ist Präsident von SwissFoundations und Direktor der Velux Stiftung.

Swiss Foundation Code 2021 – Wie kann eine Stiftung gut geführt werden?

Eine Stiftung ist in der Regel ein fragiles Unternehmen, geprägt von fehlender Miteigentümerkontrolle und personell schlanker Führung. Wer operativ oder strategisch die Geschicke einer Stiftung mitbestimmt, hat eine grosse Verantwortung. Hier setzt der «Swiss Foundation Code» ein.

Das Schweizer Stiftungsrecht hat auf der Rückseite einer Briefmarke Platz. Das Nötige ist da, und das Prinzip der Gemeinnützigkeit wird geschützt. Obwohl zuweilen von einzelnen politischen Akteuren gefordert, würde eine gesetzliche Durchregulierung des philanthropischen Biotops mehr Schaden als Nutzen anrichten. Kein noch so engmaschiges Gesetzeswerk kann gute Stiftungsführung durchsetzen.

Empfehlen – Der «Swiss Foundation Code» ergänzt die gesetzlichen Rahmenbedingungen seit seiner Erstausgabe im Jahr 2005. Er verfolgt allerdings nicht das Ziel, verbindliche Vorgaben zu machen, sondern hat ausschliesslich empfehlenden Charakter, beruht also auf dem Prinzip der «Selbstregulation». Er eignet sich nicht als Durchsetzungsinstrument, weil er auf dem Prinzip der «besten Stiftungspraxis» basiert und eben gerade nicht den kleinsten gemeinsamen Nenner der Mitglieder von SwissFoundations darstellt. Er geht beispielsweise in sei-

nen Vorstellungen bezüglich Transparenz sehr weit, mutet zuweilen fast essayistisch an und mag vielleicht da und dort provozieren. Das ist gewollt.

Inspirieren – Die grossen Themen haben alle Stiftungen gemeinsam, und so definiert der «Swiss Foundation Code» 4 übergeordnete Grundsätze und dekliniert 28 Empfehlungen über die vitalen Stiftungsbereiche «Gründung», «Führung», «Förderung» und «Finanzen». Allerdings heisst beste Stiftungspraxis für jede Stiftung etwas ganz anderes; die Kombination von Faktoren wie «Stiftungszweck», «Stiftungsart», «Rechtsgestalt», «Autonomiestatut», «Unabhängigkeit», «Stiftungsgrösse», «Mittelherkunft», etc. schafft für jede einzelne Stiftung spezifische Voraussetzungen. Der Swiss Foundation Code ist deshalb keine Anleitung mit Erfolgsgarantie, kein «Betty Bossy-Rezept», sondern eine Inspiration für in Stiftungen tätige Personen.

Die soeben in drei Sprachen (deutsch, französisch, englisch) erschienene Ausgabe des «Swiss Foundation Code» kommt daher wie ein didaktisches Skript. Gegenüber den früheren Ausgaben ist die Gestaltung übersichtlicher und anregender geworden, Struktur und Gliederung sind vereinfacht, der Zugriff zu Themen und Sachverhalten schnell und direkt. In seiner neuen Form – dies war eines der Ziele der Überarbeitung – eignet sich der Code für digitale Nutzungen. Entsprechende Werkzeuge werden folgen.

Wer für welche Stiftung auch immer arbeitet und/oder Mandate ausführt, sollte den neuen «Swiss Foundation Code» auf dem Arbeits- oder Nachttischli haben.

Dr. Philipp Egger

Der Autor ist Mitautor des Swiss Foundation Code und Mitglied mehrerer Stiftungsräte. Von 1998 bis 2016 leitete er als Gründungsgeschäftsführer die Gebert Rüt Stiftung; zudem war er Gründungsmitglied und langjähriges Vorstandsmitglied von SwissFoundations.

«Der Stiftungssektor hat sich in den letzten 25 Jahren erheblich verändert»

Wandel ist auch im Stiftungssektor eine Konstante. Dr. iur. Christina Ruggli-Wüest, ehemalige Geschäftsleiterin der bikantonalen BVG- und Stiftungsaufsicht beider Basel, erzählte uns, wie sie diesen Wandel wahrgenommen hat und was ihr nach 25 Jahren bei der Stiftungsaufsicht besonders in Erinnerung geblieben ist.

CEPS: Stiftungen sind Kinder ihrer Zeit, heisst es. Stimmt das, oder gibt es gewisse Konstanten bei der Gründung von Stiftungen?

C.R.: Stiftungen sind sicher ein Abbild ihrer Zeit; sie benötigen aber auch gewisse Rahmenbedingungen, die die Entstehung neuer und das Gedeihen bestehender Stiftungen begünstigen. Die Einbettung in eine zeitliche Epoche lässt sich ganz gut am Beispiel verschiedener Stiftungen illustrieren, die sich mit Forschungs-, Gesundheits- und Fürsorgezwecken befassen. So grassierte Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts im Zug der fortschreitenden Industrialisierung die Tuberkulose, was dazu führte, dass dazumal verschiedene Stiftungen errichtet worden sind zum Betrieb von (Lungen-) Heilstätten oder zur Ermöglichung von Kuraufenthalten von bedürftigen Mitmenschen.



Dr. iur. Christina Ruggli-Wüest ist Juristin und leitete viele Jahre die BVG- und Stiftungsaufsicht beider Basel. Sie hat langjährige Erfahrung im Stiftungssektor und ist als Referentin und Mitglied der BVG-Kommission tätig.

Als Konstanten sind sicher ein gewisser finanzieller Wohlstand sowie stabile politische und wirtschaftliche Verhältnisse zu nennen und schliesslich braucht es altruistische Menschen, die Stiftungen errichten wollen, und Staatswesen, die Stiftungen positiv gegenüberstehen. Der Stiftungssektor hat sich in den letzten 25 Jahren erheblich verändert und zwar tendenziell weg vom Gedanken der lebenslänglichen Aufrechterhaltung einer Stiftung hin zu einer kurz- bis mittelfristigen Verstärkung der Wirksamkeit zulasten einer langfristigen Existenz. Teilweise besteht auch eine Tendenz zu einer sachfremden Verwendung des Labels oder des Rechtsträgers «Stiftung» zur Umgehung von Mitbestimmungsrechten in anderen Rechtsformen (z.B. eines Aktionariats oder einer Mitgliederversammlung eines Vereins).

CEPS: Wie kann die Stiftungsaufsicht zur Entwicklung des Sektors beitragen?

C.R.: Eine Stiftungsaufsichtsbehörde sollte sich als kompetente und verlässliche

Ansprechpartnerin gegenüber ihren beaufsichtigten Stiftungen und weiteren involvierten Akteuren (wie z.B. Revisionsstellen, Anwälten und Notaren) positionieren. Sie muss zeitnah agieren und auch reagieren und sie sollte mit der gebotenen Sach- und Fachkunde keine «Verhinderungspolitik» betreiben, weil sie primär Missbräuche vermutet. Dies bedingt allerdings, dass die Stiftungsaufsicht über genügend personelle Ressourcen und fachliches Know-how verfügt. Je transparenter und stringenter die Vorgehensweise der Stiftungsaufsicht ist, desto besser wird sie von ihren Ansprechpartnern wahrgenommen, auch wenn diese nicht immer gleicher Meinung sind/sein können.

CEPS: Was empfehlen Sie Stifterpersonen und Stiftungsräten im Kontakt mit der Stiftungsaufsicht?

C.R.: Ich kann Stiftungsräten und weiteren Akteuren nur empfehlen, rechtzeitig mit der Stiftungsaufsicht Kontakt aufzunehmen, einerseits bezüglich der jährlich anfallenden Berichterstattungen und andererseits bei besonderen Geschäftsvorfällen. Dabei ist es gerade bei komplexeren Fällen sinnvoll, die eigenen Gedanken oder das geplante Vorgehen in einem kurzen Konzept schriftlich darzulegen und danach um einen Besprechungstermin zu ersuchen; so kann sich die Aufsichtsbehörde inhaltlich vorbereiten, Vorfragen allenfalls bereits klären, was der Effizienz dient. Verschiedentlich bieten die Stiftungsaufsichtsbehörden auch Vorprüfungsverfahren an, die sinnvollerweise genutzt werden sollten. In vielen Fällen muss die Stiftungsaufsicht Verfügungen erlassen; damit sie das kann, benötigt sie ein umfassendes Bild der betroffenen Stiftung, wozu in der Regel auch eine transparente Darstellung der finanziellen Lage und eine offene Kommunikation der Stiftung gehören. «Salami-taktik» ist in den wenigsten Fällen hilfreich und die Stiftungsaufsicht dient auch nicht als (unentgeltliche) Rechtsauskunft für jegliche Belange.

CEPS: 25 Jahre haben Sie bei der Stiftungsaufsicht verbracht. Welche Eindrücke bleiben besonders in Erinnerung?

C.R.: Insgesamt bleiben viele interessante Begegnungen und intensive Fachgespräche in guter Erinnerung, konnten doch in

den meisten Fällen für alle Seiten zufriedenstellende Lösungen gefunden werden, was sich nicht zuletzt an der geringen Anzahl Beschwerdefälle der BSABB zeigt. Herausforderungen stellten sich in kritischen Einzelfällen, z.B. als das «Finanzierungssystem Dieter Behring» aufflog und sich die Frage nach geschädigten Stiftungen (und Pensionskassen) stellte. In Erinnerung wird auch das Pandemiejahr 2020/2021 bleiben, weil die Aufrechterhaltung des Kontakts mit den beaufsichtigten Stiftungen sowie die zeitnahe Aufsichtsführung sehr anspruchsvoll waren und sich auch neue rechtliche Fragen stellten (z.B. nach der Zulässigkeit von virtuellen Stiftungsratssitzungen).

CEPS: Vielen Dank und alles Gute für die Zukunft!

CEPS INSIGHT

Änderungen im CEPS-Team

Nach vier Jahren und baldiger Fertigstellung seiner Dissertation verlässt Nicholas Arnold das CEPS. Wir danken ihm für seinen Beitrag in der Forschung des CEPS und sein Engagement unter anderem in der Redaktion von Philanthropie Aktuell. Wir bedanken uns auch bei Lia Ferrini und Damian Schweighauser, welche das CEPS verlassen haben.

Neben den Austritten begrüsst das CEPS allerdings auch sechs neue Mitarbeitende. Noam Suissa und Mia Kirsch werden als Hilfsassistenten in der Kommunikation, respektive der Administration, tätig sein. Auch Janine Rossberg verstärkt die Administration. Zudem sind mit Lucca Nietlisbach und Mira Rösel zwei neue wissenschaftliche Mitarbeitende und Doktorierende am CEPS beschäftigt. Des Weiteren übernimmt Dr. Elisabeth Hasse die Leitung der Weiterbildung am CEPS. ceps.unibas.ch/de/ueber-uns/das-team/

Erweitertes Angebot in Weiterbildung

Neu bietet das CEPS einen Master of Advanced Studies in Nonprofit Management & Law an. Der Master ist modular aufgebaut und kann nach dem erfolgreichen Absolvieren des DAS erlangt werden. Als möglichen Bestandteil des MAS kann nun auch der neue CAS in Nonprofit & Public Management besucht werden, welcher im August 2021 beginnt. ceps.unibas.ch/de/weiterbildung/

Gedenken an Prof. Jeffrey L. Brudney (1950-2021)

Am 4.4.2021 ist Professor Jeffrey L. Brudney nach kurzer und schwerer Krankheit im Kreis seiner Familie verstorben. Neben seiner Anstellung als «Betty and Dan Cameron Family Distinguished Professor of Innovation in the Nonprofit Sector» an der University of North Carolina Wilmington unterstützte Jeff Brudney von 2016 an als Affiliate Professor die wissenschaftliche Arbeit am CEPS. Seine jährlichen Besuche am CEPS waren immer eine grosse Bereicherung. In vielen 1on1-Gesprächen hat er leise Spuren in vielen Forschungsprojekten hinterlassen.

Mit Jeff verliert die NPO-Forschungswelt einen der profiliertesten und anerkanntesten Wissenschaftler weltweit. Er hat in über 180 peer-reviewed Beiträgen, weitaus mehr Buchbeiträgen und 7 Büchern wesentlich zum Verständnis von Themen wie Co-Creation und Freiwilligenarbeit beigetragen. Mit über 11'000 Zitationen hat seine Arbeit viele andere Forschende beeinflusst. 2015 wurde er für seine Forschungstätigkeit von der Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA) mit der höchsten Auszeichnung, dem «Award for Distinguished Achievement and Leadership in Nonprofit and Voluntary Action Research», geehrt.

Weit mehr als durch diese blossen Zahlen beeindruckte Jeff durch seinen offenen und warmherzigen Charakter. Mit grossem Einsatz förderte er Nach-

wuchsforschende, so beispielsweise auch als Faculty Member am Doktorandenseminar der ERNOP-Conference in Basel 2019. Manuskripte las er über Nacht durch und gab sie mit vielen Kommentaren ergänzt am nächsten Tag zurück, nicht ohne ein lobendes Fazit am Ende zu setzen. Nie schienen ihm die Fragen auszugehen, sei es zu wissenschaftlichen Themen oder zu Land und Kultur, wo er gerade war. Jeff war eine aussergewöhnliche Persönlichkeit, mit ausgeprägten Humor, grossem Intellekt und ausgesprochenen Freundlichkeit.

Die NPO-Forschungsgemeinschaft vermisst einen grossartigen Forscher, Lehrer und Freund.

Georg von Schnurbein



Jeffrey L. Brudney (1950-2021)

Leitfaden für Stiftungen

«Stiftungen. Der Leitfaden für Antragsteller» ist die Einführung zur Stiftungswelt spezifisch für Antragsteller.



Bei der Zusammenarbeit mit Stiftungen gilt es einige Besonderheiten zu beachten, denn der Stiftungssektor ist stark fragmentiert und es mangelt an Transparenz. Ein Leitfaden für Antragsteller ist deshalb sehr hilfreich, da sie besonders von vertieften Kenntnissen der speziellen Gegebenheiten profitieren können. Systematisch wird den Leserinnen und Lesern im neuen Leitfaden erläutert, was Stiftungen sind, wie sie arbeiten und welche Rahmenbedingungen zu beachten sind.

Dr. Dr. Elisa Bortoluzzi Dubach teilt in diesem Buch ihren grossen Erfahrungsschatz. Ihre Kompetenzen im Bereich Public Relations verbunden mit ihrer langjährigen Tätigkeit im Stiftungssektor erlauben es ihr mit diesem Werk wichtige Erkenntnisse und Tipps zu vermitteln.

Inhaltlich ist der Leitfaden besonders anregend durch die zahlreichen Fallbeispiele und Checklisten. Zudem findet man einen Anhang mit Adressen von Verbänden und Informationen zu Aus- und Weiterbildungsstätten oder Forschungsstellen.

Lucca Nietlispach

https://www.elisabortoluzzi.com/default.asp?V_ITEM_ID=635

KALENDER

Aktuelle CEPS Weiterbildung:

CAS Wirkungsmanagement in NPO

3 Module – Wilen & Basel
Start: 23. August 2021

CAS Nonprofit & Public Management

4 Module – Online, Wilen & Basel
Start: 23. August 2021

Master Class 2021: Fondations: nouvelle(s) génération(s)

1. - 3. September 2021, Bogis-Bossey

7. Basler Stiftungsrechtstag

22. Oktober, Basel

Good Foundation Governance

4. - 6. November, Basel

[Jetzt anmelden -> CEPS Weiterbildung](#)

WEITERE TERMINE

Basler Stiftungstag 2021

Stiftungsstadt Basel
24. August 2021, Basel

Biennale Filantropia Strategica cenpro

30. September 2021, Lugano

Europäischer Tag der Stiftungen DAFNE

1. Oktober 2021, Bern

EFC Annual Conference European Foundation Center

18. - 20. Oktober, Wien

Schweizer Stiftungstag proFonds

3. November 2021, Zürich

IMPRESSUM

HERAUSGEBER



Universität
Basel



Center for Philanthropy Studies,
Steinengraben 22, 4051 Basel

www.ceps.unibas.ch
twitter.com/CEPS_Basel
linkedin.com/company/cepsbasel

REDAKTION

Lucca Nietlispach
(lucca.nietlispach@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann
© Unsplash
© CEPS 2021

Online verfügbar unter:

ceps.unibas.ch/de/philanthropie-aktuell/