

## **NPOdcast No 2.1: Der Stiftungsrat - Funktionen - Aufgaben - Kompetenzen**

Der Stiftungsrat ist das oberste Leitungsorgan einer Stiftung. Er entwickelt die Strategie zur Umsetzung des Stiftungszwecks und trägt damit massgeblich zum Erfolg einer Stiftung bei. Für die **dreiteilige Podcast-Serie zum Thema «Stiftungsrat»** hat **Sebastian Rieger**, Anwalt und Mitarbeiter der proFonds-Geschäftsstelle, **Dr. Christoph Degen**, Geschäftsführer von proFonds, zum Gespräch eingeladen. In der ersten Folge geht es um die Funktionen, Aufgaben und Pflichten des Stiftungsrats.

Wie immer werden die nützlichen Informationen und Handlungsempfehlungen von unseren Experten mit persönlichen Erfahrungen und Beispielen aus der Praxis ergänzt.

### **Transkription des Podcasts**

Sebastian Rieger = SRI

Christoph Degen = CDE

**SRI:** Herzlich Willkommen meine Damen und Herren zur dritten Ausgabe von unserem NPO-Podcast, dem Podcast von proFonds, Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz. Mein Name ist Sebastian Rieger. Ich bin Advokat in Basel und arbeite bei proFonds in der Geschäftsstelle zum Thema Recht und Steuern und heute geht es in der dritten Folge von unserem neuen Podcast um den Stiftungsrat und vor allem um seine Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen die der Stiftungsrat hat und ich freue mich ausserordentlich zu diesem Thema niemand Geringeres da zu haben als den "Stiftungspapst", Christoph Degen. Er verwirft schon die Hände vor mir, dass freut mich sehr. Christoph, schön, dass Du da bist heute und redest mit uns über den Stiftungsrat.

**CDE:** Guten Tag an alle. Ja, vielen Dank, lieber Sebastian, für die freundliche Einführung. Legen wir doch gerade los.

**SRI:** Gerne. Wir können gerne in *medias res* gehen, beginnen wir mal der allerwichtigsten Frage: Was macht ein Stiftungsrat? Was ist seine Funktion?

**CDE:** Der Stiftungsrat ist das oberste Organ jeder Stiftung. Er muss für die strategische Leitung der Stiftung sorgen und wenn keine Geschäftsstelle, kein operatives Leitungsorgan, eingesetzt ist, macht er eigentlich auch die Geschäftsführung. Vor allem bei kleinen und mittleren Stiftungen ist das der Fall, dass der Stiftungsrat die strategische Leitung hat, aber auch gleichzeitig die Geschäftsführung macht. Bei grösseren und ganz grossen Stiftungen wird hierfür in aller Regel eine Geschäftsstelle eingesetzt, welche sich um das Daily-Business und die Geschäftsführung kümmert und der Stiftungsrat kann sich dann auf die strategische Oberleitung beschränken. Auf jeden Fall ist er das oberste Organ und hat dafür zu sorgen, dass der Stiftungszweck angemessen umgesetzt und erfüllt wird und dass das Stiftungsvermögen gut verwaltet wird. Das sind so seine beiden wesentlichsten Grundfunktionen.

**SRI:** Und wenn wir uns das jetzt so vorstellen, der Stiftungsrat als Gruppe, vielleicht auch eine zusammengewürfelte Gruppe aus Leuten, die sich hier finden. Wie findet man dann eine geschickte Zusammenarbeitsform, um die Leitungsfunktion wirklich wahrnehmen zu können? Was hast Du für ein Gefühl, was die Leute machen müssen, wenn sie zum ersten Mal zusammen am Tisch sitzen?

**CDE:** Ganz wichtig ist, dass sich sämtliche Mitglieder vom Stiftungsrat ständig bewusst sind, dass sie ausschliesslich die Interessen der Stiftung wahrnehmen müssen. Stiftungsfremde, vor allem auch eigene private Interessen haben hier nichts verloren. Der Stiftungsrat hat eine sogenannte Treuepflicht. Er muss loyal sein gegenüber der Stiftung. Er muss die Interessen der Stiftung, wie ich erwähnt habe, in guter Treue, wie man so schön sagt, wahren und er hat auch eine Sorgfaltspflicht. Er muss mit aller Sorgfalt die Geschäftsangelegenheiten der Stiftung erledigen. Wenn er dagegen verstösst, kann er sich auch haftbar machen.

**SRI:** Das ist gerade ein interessantes Stichwort. Ich habe gerade in letzter Zeit mehr Anfragen bekommen aus dem Kreis unserer Mitglieder zum Thema Haftung für Stiftungsräte. Vielleicht können wir das ganz kurz noch einstreuen. Das ist etwas, das die Stiftungsräte offensichtlich momentan beschäftigt, mich beschäftigt das auch schon. Das ist ein bisschen eine spezielle Situation bei Stiftungen. Kannst Du da noch etwas dazu sagen? Was ist die Haftungsproblematik und wo sind die grossen Risiken für Stiftungsräte? Vielleicht auch vor allem für junge Stiftungsräte, die noch nicht so viel Erfahrungen sammeln konnten in diesem Bereich.

**CDE:** Ja, das ist unabhängig vom Alter der Stiftungsratsmitglieder, auch vom Dienstalter. Alle, jung oder alt und ob schon lange dabei oder erst neu, sind verpflichtet, die Geschäfte der Stiftung mit aller Sorgfalt und wie gesagt auch sehr loyal zu betreuen. Und es ist so, dass Stiftungsratsmitglieder vollumfänglich mit ihren ganzen Privatvermögen haften, wenn sie in Ausführung von ihrem Stiftungsratsmandat der Stiftung einen Schaden zufügen. Und was viele nicht wissen: Die Haftung, die Verantwortlichkeit, existiert

nicht nur, wenn man vorsätzlich Schaden stiftet oder grobfahrlässig, sondern auch dann, wenn man leichtfahrlässig, also wegen einem kleinen Fehler, den Schaden angerichtet hat. Es besteht eben auch für die leichte Fahrlässigkeit eine volle Haftung mit dem unbegrenzten privaten Vermögen und darum gibt es auch gar nichts anderes für die Stiftungsratsmitglieder, als dass sie umsichtig und sorgfältig agieren, dass sie auch die Stiftungsgeschäfte gut vorbereiten und immer gestützt auf genügend Entscheidungsgrundlage entscheiden. Wenn sie das machen, kann man ihnen keinen Vorwurf machen. Wenn sie also eine genügende Entscheidungsgrundlage gehabt haben und es halt trotzdem noch schief laufen sollte, das kann man niemanden vorwerfen, fachausdrücklich nennt man das die sogenannte Business-Judgement-Rule. Wichtig ist, wie gesagt, genügende gründliche Vorbereitung von den Stiftungsgeschäften und Entscheidungen gestützt auf solide Entscheidungsgrundlagen.

**SRI:** Was gehört denn zu den typischen Aufgaben oder Pflichten, also was ist das Stiftungsgeschäft, das Du gerade erwähnt hast, bei dem eben der Stiftungsrat dafür haften kann oder verantwortlich ist? Was umfasst es? Was ist das typische Daily-Business von einem Stiftungsrat hier in der Schweiz?

**CDE:** Dazu gehört eben, dass der Stifterwille, so wie er in den Statuten der Stiftung festgelegt ist, konkretisiert wird. Wie soll der Stiftungszweck denn umgesetzt werden? Das ist eine anspruchsvolle Aufgabe, vor allem dann, wenn die Stiftung schon lange unterwegs ist, erst recht dann, wenn der Stifter oder Stifterin schon gestorben ist und man die Personen nicht mehr fragen kann. Man muss sich auch die Frage stellen, was ist eine zeitgemässe Erfüllung eines Stiftungszwecks, wenn es diese schon seit 20, 30, 50 oder noch mehr Jahre schon gibt. Also die ständige Aktualisierung vom Stiftungszweck und Umsetzung in zeitgemässer wirksamer Nutzen stiftender Form, das ist die Hauptaufgabe vom Stiftungsrat. Und hier muss man sich eben im Klaren sein, wie das genau gehen soll, wie genau der Stiftungszweck erfüllt werden soll. Da haben wir natürlich die beiden Grundformen. Die einen Stiftungen erfüllen den Zweck durch Förderung, das sind Förderstiftungen. Sie unterstützen andere, die ein eigenes Projekt haben. Die Förderstiftungen unterstützen Dritte, sodass diese ihr Projekt umsetzen können. Dann gibt es noch einen anderen Grundtypus von Stiftungen, das sind operative. Diese haben eigene Projekte oder sind Trägerinnen von eigenen Institutionen. Eine Museumsstiftung, eine Schulstiftung, eine Spitalstiftung, eine Heimstiftung. Das sind eben die operativen. Dort ist der Betrieb entscheidend und gibt vor, was zu erledigen ist. Bei den Förderstiftungen geht man heute weiter und vergibt nicht nur Förderbeiträge, *A-fonds-perdu*-Beiträge, sondern man muss sich auch immer überlegen, wie man einen Förderzweck auch sonst noch erfüllen kann, beispielsweise indem man auch zinslose oder zinsgünstige Darlehen vergibt. Diese Beträge werden dann wieder zurückbezahlt und können gegenüber anderen begünstigten Personen eingesetzt

werden. Man kann aber auch den Gesuchstellenden mit Rat und Tat beiseite stehen, man kann für sie und ihre Projekte Sparring-Partner sein, man kann sie beraten, man kann auch zusammen schauen, dass Förderstiftungen und geförderte Organisationen Projekte optimieren. Das sind alles die Fragen, die sich der Stiftungsrat stellen soll, womit er sich beschäftigen soll. Dann kommt noch ein ganz wichtiger Bereich dazu, nämlich die Verwaltung bzw. Anlage vom Vermögen. Vielleicht können wir das noch ein bisschen weiter vertiefen, denn das ist ein ganz entscheidender Bereich, der noch nicht bei allen Stiftungen auf dem Radar ist.

**SRI:** Das können wir sehr gerne machen. Vielleicht noch schnell einen Schritt zurück und zwar zu dem Teil von der Zweckerfüllung. Du hast die verschiedenen "Stiftungsformen" erwähnt, die unterschiedlich arbeiten und unterschiedliche Zweckerfüllungen verfolgen. Dabei muss man auch bedenken, dass Stiftungen nicht losgelöst vom Weltgeschehen und von dem, was um sie herum passiert, existieren. Das ist ja nicht ein eigener Kosmos, der völlig frei von den Entwicklungen ist. Und da merken wir hier beim Verband, dass es immer wichtiger wird, dass Stiftungen eine gewisse Flexibilität an den Tag legen oder eben neue Ideen eingebracht werden, denn ganz veraltete Konzepte funktionieren heute nicht mehr so gut wie auch schon. Neue Konzepte, wie das Beispiel von den Förderstiftungen, das du vorhin erwähnt hast, die Darlehen vergeben, sind immer mehr im Gespräch. Gibt es dazu noch andere Themen, bei denen du sagst, das ist aus Verbandssicht für Förderstiftungen ganz wichtig und aktuell sind, Stichwort Kooperationen mit Partner oder Stichwort Partizipationsförderung und so weiter. Sehr gern würde ich mit dir auch über die Vermögensverwaltung reden, denn ich glaube, das ist ein wichtiges Thema, das wir mal gesondert ausführlicher diskutieren können, aber jetzt möchte ich nochmal zu den neuen Förderpraktiken zurückkehren.

**CDE:** Das ist richtig. Es geht dabei immer mehr in Richtung Partizipation. Man sagt, die Förderstiftungen sollen nicht einfach im stillen Kämmerchen einen Förderbeitrag beschliessen, dann diesen Betrag überweisen und damit hat es sich. Sondern sie sollen sich eben für das Projekt an sich interessieren, sie sollen das Gespräch suchen, den Dialog mit den Gesuchstellenden führen, man kann zusammen schauen, ob man das Projekt optimieren kann. Das scheint für mich wichtig und das kann ich auch aus eigener Erfahrung sagen. Wir haben das auch schon bei Stiftungen gemacht, dass wir das Projekt angeschaut haben und fanden, dass es doch sinnvoll und auch im Sinn vom gesellschaftlichen Nutzen wäre, wenn man es hier und da ergänzen kann oder leicht abändern könnte, weil es so mehr Wirkung verspricht. Und das muss man unbedingt im Dialog auf Augenhöhe machen zwischen Förderstiftung und geförderten Organisationen oder Personen und am Schluss kommt dann wirklich etwas dabei raus, was die Gesellschaft möglichst wirksam weiterbringen soll.

**SRI:** Vielen Dank. Mit dem Blick auf die Uhr sehe ich, dass wir langsam ans Ende von unserer Zeit kommen, aber ganz im partizipativen Gedanken nah fordere ich Sie auf, meine lieben Mitglieder, uns Themen zu schicken, welche Sie interessieren, welche Sie gerne besprechen wollen. Vielleicht wollen Sie auch einmal mit mir am Tisch sitzen, ich bin ein ganz angenehmer Gesprächspartner, das kann ich versprechen und ich danke Christoph Degen ganz ganz herzlich dafür, dass er sich Zeit genommen hat mit mir zum Thema Stiftungsrat – Aufgaben und Kompetenzen und vor allem Funktion sich zu äussern und mit einem Blick in die Zukunft, was ja auch immer wichtig ist, wir fragen uns immer wieder sind Stiftungen zeitgemäss und was ist die Zukunft von unserem Stiftungssektor. Wir werden auch in der nächsten Folge, in der Folge 4 dann, zum Thema Stiftungsrat uns unterhalten und dort vor allem mit dem Blick auf die Zusammensetzung, wie setzt man einen erfolgreichen Stiftungsrat zusammen. Ich freue mich auch, dass Christoph Degen nochmals da sein wird und mir mit seinen langjährigen Erfahrungen das Thema näher bringen wird. Bis dahin bedanke ich mich ganz herzlich für Ihre Aufmerksamkeit und wünsche Ihnen noch einen schönen Rest, ob das nun Abend, in der Nacht zum Einschlafen oder beim Mittagessen ist, das weiss ich nicht, aber auf jeden Fall einen ganz guten Rest. Auf Wiedersehen miteinander.

**Mit dem NPOdcast von proFonds möchten wir unseren Mitgliedern die Möglichkeit bieten, sich noch über einen anderen Kanal zu informieren und *up to date* zu bleiben.** In einer lockeren Reihe von Gesprächen mit Akteur:innen aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsbereich werden Themen aufgegriffen, die den Sektor beschäftigen. Insbesondere bei den rechtlichen und steuerlichen Themen, die meist eher trocken und komplex daher kommen, sehen wir mit diesem Format eine Chance, mehr Bezug zur alltäglichen Stiftungsarbeit herstellen zu können. Im NPOdcast von proFonds soll es aber nicht nur um rechtliche und steuerliche Fragen gehen, sondern um alle Themen, die interessieren.

**Unsere Mitglieder sind herzlich eingeladen, uns mitzuteilen, was sie beschäftigt, damit wir auch diese Themen in die Podcast-Serie aufnehmen können.**

**proFonds, Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz**

Tel. 061 272 10 80

info@proFonds.org

www.proFonds.org

**Als Dachverband erfüllt proFonds wichtige Aufgaben zugunsten der Stiftungen und des Gemeinnützigkeitswesens insgesamt.** Dabei geht es um die Erhaltung und Weiterentwicklung günstiger Rahmenbedingungen für eine optimale Entfaltung der Stiftungen und anderen gemeinnützigen Organisationen in der Schweiz.

Neben seinem Engagement im Bereich der Interessenvertretung **bietet proFonds seinen Mitgliedern eine breite Palette von Dienstleistungen an** und fördert so die Vernetzung, den Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie die Professionalisierung innerhalb des Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsbereichs.