

CEPS Forschung und Praxis – Band 34

# Der Schweizer Stiftungsreport



**Katja Schönenberger**  
SwissFoundations, Verband der  
Schweizer Förderstiftungen

Swiss**Foundations**

**Prof. Dr. Dominique Jakob**  
Zentrum für Stiftungsrecht,  
Universität Zürich



**Universität  
Zürich** UZH

Zentrum für Stiftungsrecht

**Prof. Dr. Georg von Schnurbein**  
Center for Philanthropy Studies  
(CEPS), Universität Basel



---

## **Der Schweizer Stiftungsreport 2026**

---

**Der Schweizer Stiftungsreport 2026 wird von Katja Schönenberger, Geschäftsführerin SwissFoundations, Prof. Dr. Dominique Jakob, Leiter Zentrum für Stiftungsrecht an der Universität Zürich, und Prof. Dr. Georg von Schnurbein, Leiter Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel, herausgegeben. Er enthält aktuelle Zahlen, Fakten und Trends aus dem In- und Ausland und soll zu einer besseren Wissensgrundlage im Stiftungswesen beitragen. Der Report erscheint jährlich in deutscher und französischer Sprache. Beide Versionen finden sich auf [www.stiftungsreport.ch](http://www.stiftungsreport.ch) zum kostenlosen Download.**

### **Center for Philanthropy Studies (CEPS)**

Das Forschungs- und Weiterbildungszentrum für Philanthropie und Stiftungswesen wurde 2008 auf Initiative von SwissFoundations an der Universität Basel gegründet. Mit seinen interdisziplinären Aktivitäten will das CEPS das Grundlagen- und Transferwissen über Philanthropie verbessern. Seine Weiterbildungs- und Beratungsangebote bieten direkten Nutzen für Stiftungen und andere Non-Profit-Organisationen.

→ [www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

### **SwissFoundations**

2001 als Gemeinschaftsinitiative gegründet, vereinigt SwissFoundations die gemeinnützigen Förderstiftungen der Schweiz und gibt ihnen eine starke und unabhängige Stimme. Als aktives und der Innovation verpflichtetes Netzwerk fördert SwissFoundations den Erfahrungsaustausch, die Transparenz und die Professionalität im Schweizer Stiftungssektor. Die Mitglieder und assoziierten Partner von SwissFoundations investieren jährlich mehr als eine Milliarde Schweizer Franken in gemeinnützige Projekte und Initiativen. Damit repräsentiert SwissFoundations einen bedeutenden Bestandteil aller jährlichen Stiftungsausschüttungen in der Schweiz.

→ [www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

### **Zentrum für Stiftungsrecht**

Das Zentrum für Stiftungsrecht wurde 2008 von Prof. Dr. Dominique Jakob als Forschungsstelle an der Universität Zürich gegründet. Es dient der Förderung von Lehre und Forschung im themenrelevanten Bereich und bildet eine Kommunikationsplattform für Wissenschaft, Stiftungspraxis, Wirtschaft und Politik. Inhaltlich blickt es auf gemeinnützige sowie privatnützige Stiftungsarten und bezieht ausländische Rechtsformen sowie internationale Entwicklungen mit ein.

→ [www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch](http://www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch)

**CEPS Forschung und Praxis – Band 34**

**Der Schweizer Stiftungsreport  
2026**

**Prof. Dr. Dominique Jakob**

Zentrum für Stiftungsrecht, Universität Zürich

**Prof. Dr. Georg von Schnurbein**

Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel

**Katja Schönenberger**

SwissFoundations, Verband der Schweizer Förderstiftungen



**Universität  
Zürich**

Zentrum für Stiftungsrecht

**SwissFoundations**

**Impressum:**

Center for Philanthropy Studies  
(CEPS), Universität Basel  
SwissFoundations, Verband der  
Schweizer Förderstiftungen  
Zentrum für Stiftungsrecht,  
Universität Zürich

Layout:

© Neeser Müller Görner, Basel

ISBN: 978-3-9525771-7-2

© Prof. Dr. Dominique Jakob, Zentrum  
für Stiftungsrecht, Universität Zürich;  
Prof. Dr. Georg von Schnurbein,  
Center for Philanthropy Studies (CEPS),  
Universität Basel;  
Katja Schönenberger,  
SwissFoundations, Verband der  
Schweizer Förderstiftungen, 2026.  
Alle Rechte vorbehalten. Jede Art der  
Vervielfältigung ohne Genehmigung  
der Autor:innen ist unzulässig.

# Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	5
<b>1</b>	<b>Zahlen und Fakten</b>	<b>6</b>
	Der Schweizer Stiftungssektor im Überblick	8
	Stiftungsvermögen der gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz	12
	Meilensteine des Schweizer Stiftungssektors	15
	<i>Bevorstehende Veranstaltungen</i>	19
<b>2</b>	<b>Rechtliche Entwicklungen</b>	<b>20</b>
	Rechtsetzung	22
	Rechtsprechung	27
	Kooperationen von Stiftungen: Rechtliche Fallstricke und Best Practices	29
	<i>Gastbeitrag von Thimo Wittkämper</i>	29
<b>3</b>	<b>Special: Wirksames Handeln</b>	<b>32</b>
	Förderung von systemischem Wandel: Ansätze, Praxis und Orientierung für Stiftungen	34
	<i>Autorenbeitrag von Georg von Schnurbein</i>	34
	Stop Projektitis: Wie Stiftungen mit Collective Action systemische Wirkung erzielen	36
	<i>Gastbeitrag von Nicola Forster und Christoph Kiss</i>	36
	Förderpartnerschaften am Beispiel Medienförderung	39
	<i>Gastbeitrag von Judith Schläpfer und Marco Vencato</i>	39
	Very Possible: Organisational Development as an Essential Investment	41
	<i>Guest Article by Cheryl Chang, Adriana Craciun, Belén Giaquinta, Carole Frampton-de Tscherner and Malika Dreyfuss</i>	41
	Wie können Stiftungen ihre Wirkung erhöhen?	43
	<i>Gastbeitrag von Dina Pomeranz und Deborah Kistler</i>	43

<b>4</b>	<b>Themen und Trends</b>	<b>46</b>
	Ein Blick auf die kantonalen Initiativen zur Förderung gemeinnütziger Stiftungen	48
	<i>Gastbeitrag von Patricia Legler</i>	48
	Unternehmerische Förderung – neue Chancen und bestehende Erfahrungen	50
	<i>Autorenbeitrag von Georg von Schnurbein</i>	50
	Philanthropie und Just Transition: Herausforderungen, Auftrag, Perspektiven	52
	<i>Gastbeitrag von Anne Monier</i>	52
	Future-Proof Funding – die Förderung von morgen gestalten	54
	<i>Gastbeitrag von Ellen Peter und Rahel Staubli</i>	54
	Führung in Zeiten des Wandels	55
	<i>Gastbeitrag von Suba Umathevan</i>	55
	Klare Werte als Strategie für den Stiftungsrat	57
	<i>Gastbeitrag von Etienne Eichenberger</i>	57
	Wie kann eine Stiftung Partizipation fördern?	59
	<i>Gastbeitrag von Annette Graul</i>	59
	Endnoten	61
<b>5</b>	<b>Studien und Neuerscheinungen 2025</b>	<b>64</b>
	Studien und Neuerscheinungen 2025	66
	Kurzporträt der Herausgeber:innen	68



# Vorwort

Vor 25 Jahren wurde SwissFoundations als Verband der Förderstiftungen in der Schweiz gegründet – als Antwort auf eine damals einsetzende Welle von Stiftungsneugründungen. Seither hat sich der Sektor in bemerkenswerter Dynamik entwickelt: 53 % der heute bestehenden Stiftungen sind in diesem Zeitraum entstanden. Diese Zahl steht exemplarisch für die anhaltende Expansion und wachsende Bedeutung des Stiftungswesens.

Mit diesem Wachstum gingen tiefgreifende strukturelle Veränderungen einher. Die Zahl der Mitarbeitenden in Stiftungen ist deutlich gestiegen, ebenso der Grad der Professionalisierung. Parallel dazu haben sich institutionelle und wissenschaftliche Infrastrukturen etabliert: Mit dem Center for Philanthropy Studies (CEPS) an der Universität Basel, dem Zentrum für Stiftungsrecht an der Universität Zürich, dem Geneva Center for Philanthropy an der Universität Genf (GCP) sowie dem Lehrstuhl für Family Philanthropy am IMD Lausanne sind wissenschaftliche Kompetenzzentren entstanden. Sie leisten einen wesentlichen Beitrag zur Analyse und Weiterentwicklung des Sektors.

Auch die Stiftungsaufsichten haben auf diese Entwicklungen reagiert. Die zunehmende Komplexität und Dichte des Sektors spiegeln sich in einer stärkeren Professionalisierung der Aufsicht wider – etwa durch die Ausgliederung der kantonalen Aufsichten in Anstalten, die Bildung von Konkordaten sowie durch fortschreitende Digitalisierungsprozesse, beispielsweise bei der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht. Darüber hinaus ist das Stiftungswesen verstärkt in den Fokus von Politik und Verwaltung gerückt – mehrere Kantone haben in den letzten Jahren Standortinitiativen zur Förderung des kantonalen Stiftungswesens lanciert.

Gleichzeitig zeigt sich der Sektor zunehmend selbstreflexiv. Der diesjährige Schwerpunkt im Stiftungsreport widmet sich daher dem «wirkungsvollen Handeln». Stiftungen suchen verstärkt nach Ansätzen, ihre Zweckverfolgung zu optimieren und ihre Wirkung zu erhöhen. Die einzelnen Beiträge verdeutlichen insbesondere einen Trend hin zu verstärkter Kooperation sowie zu einem intensiveren Austausch mit Leistungsempfänger:innen. Die Initiative «Future-Proof Funding» bündelt diese Entwicklungen in fünf Leitideen.

Aus rechtlicher Perspektive bleibt das Stiftungswesen von einem Spannungsfeld geprägt: dem Ausgleich zwischen wachsendem Regulierungsdruck und dem Bedürfnis nach Gestaltungsfreiheit. Während internationale Entwicklungen und Harmonisierungsbestrebungen tendenziell zu einer Verdichtung der Regulierung beitragen, setzen sich kantonale Akteure vermehrt für flexible Rahmenbedingungen ein, um die Mobilisierung privater Mittel für gesellschaftlich dringliche Anliegen zu erleichtern.

Der vorliegende Stiftungsreport versteht sich – wie in den Vorjahren – nicht nur als Bestandsaufnahme, sondern als analytische Grundlage und Impulsgeber für die Weiterentwicklung des vielfältigen Engagements im Stiftungswesen.

Dominique Jakob, Georg von Schnurbein und Katja Schönenberger  
im Mai 2026



# Zahlen und Fakten

- Im Vergleich zum Vorjahr wurden mehr Stiftungen gegründet und weniger liquidiert. Ende 2025 waren insgesamt 13'984 gemeinnützige Stiftungen im Handelsregister eingetragen, wovon 202 als «in Liquidation» geführt wurden. Mehr als die Hälfte der Stiftungen (51,6%) ist lokal oder regional tätig und entfaltet ihre Wirkung im direkten Umfeld. Das gesamte Stiftungsvermögen beläuft sich neu auf CHF 159,6 Milliarden.

---

- Regional zeigt sich weiterhin eine starke Konzentration: Zürich liegt mit 2'218 Stiftungen deutlich an der Spitze, gefolgt von Bern, Genf und Waadt. Auffällig ist, dass vor allem Genf und Tessin ein klares Nettowachstum verzeichnen, während 13 Kantone stagnieren oder rückläufig sind. Das Wachstum konzentriert sich somit zunehmend auf wenige Regionen.

---

- Mit Blick auf die Stiftungsratsmandate hält die überwiegende Mehrheit der Stiftungsratsmitglieder (92,4%) nur ein Mandat. Häufig übernimmt der Stiftungsrat selbst operative Aufgaben, da nur 18,3% der Stiftungen über eine eingetragene Geschäftsführung verfügen.

---

# Der Schweizer Stiftungssektor im Überblick

In Zeiten staatlicher Sparpläne und wirtschaftlicher Unsicherheit sind Stiftungen mehr denn je wichtige gesellschaftliche Akteure. Umso erfreulicher ist es, dass im letzten Jahr der Trend zu weniger Nettowachstum nicht fortgesetzt wurde. Im Vergleich zum Vorjahr wurden mehr Stiftungen neu gegründet und weniger Stiftungen liquidiert. Insgesamt war Ende 2025 ein Total von 13'984 gemeinnützigen Stiftungen im Handelsregister eingetragen (Abb. 1). Da davon aber 202 Stiftungen mit dem Zusatz «in Liquidation» versehen sind, beziehen sich die weiteren Ausführungen auf die verbleibenden 13'782 Stiftungen. Es sind 2025 325 Stiftungen neu gegründet und 253 liquidiert

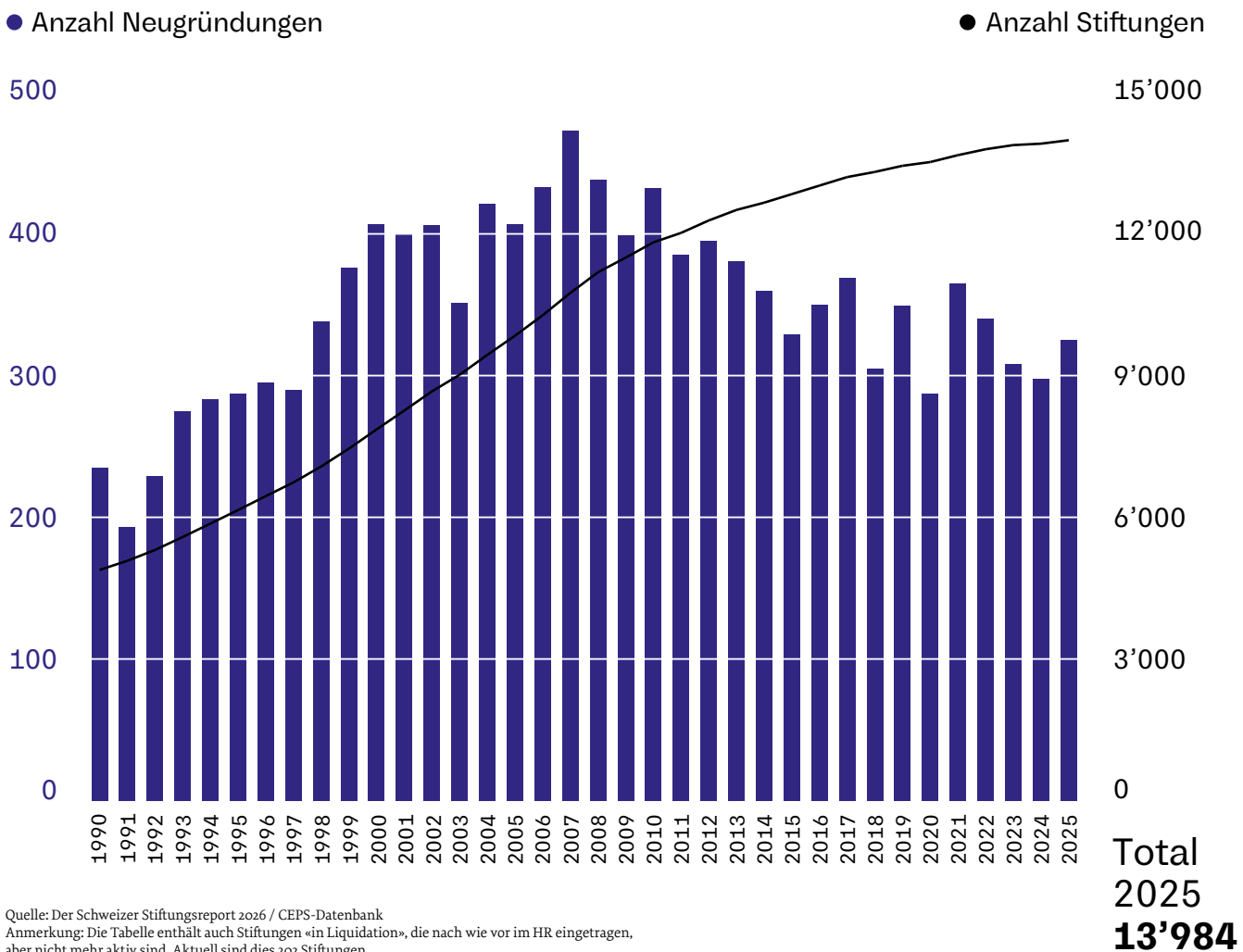
worden (Abb. 2). Da jede Liquidation die Zustimmung der Aufsichtsbehörde braucht, ist ihre Rolle bei der Zunahme der Liquidationen nicht unerheblich. Herrschte früher oftmals der Grundsatz, dass Stiftungen nur in Ausnahmefällen liquidiert werden sollen, um den Ewigkeitsgedanken nicht zu unterwandern, besteht heute meist ein pragmatischeres Verständnis. Gerade bei der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht (ESA) lässt sich diese Entwicklung auch in Zahlen festhalten. Wurden 2021 noch 89 Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht liquidiert, waren es 2024 162 und 2025 137 Stiftungen. Die Liquidationen von Stiftungen bei den kantonalen Aufsichten blieben im gleichen Zeitraum weitgehend konstant (2021: 114; 2024: 94; 2025: 99).

## Regionale Verteilung

Im kantonalen Vergleich liegt Zürich mit 2'218 Stiftungen immer noch deutlich an der Spitze, gefolgt von Bern (1'417), Genf (1'401) und Waadt (1'333) (Abb. 3). Da einzig Genf (+31) und Tessin (+16) ein deutliches Nettowachstum verzeich-

Abb. 1

### Entwicklung des Stiftungswesens mit Neugründungen und Liquidationen ab 1990



Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2026 / CEPS-Datenbank  
Anmerkung: Die Tabelle enthält auch Stiftungen «in Liquidation», die nach wie vor im HR eingetragen, aber nicht mehr aktiv sind. Aktuell sind dies 202 Stiftungen.

nen, ist davon auszugehen, dass Genf in wenigen Jahren auf Platz zwei rangieren wird. Es zeigt sich, dass sich das Wachstum des Sektors auf immer weniger Kantone konzentriert. 13 Kantone weisen ein negatives oder neutrales Nettowachstum aus. Ein weitgehend konstantes Bild bietet die Unterscheidung nach der Stiftungsdichte (Abb. 4). Im Schnitt kommen in der Schweiz 15,1 Stiftungen auf 10'000 Einwohner:innen. Die Spanne reicht dabei von 42,9 im Kanton Basel-Stadt bis zu 6,7 im Kanton Aargau. Durchwegs ist die Stiftungsdichte leicht gesunken, da weniger neue Stiftungen hinzukommen und gleichzeitig in allen Kantonen die Bevölkerung wächst.

Die Verteilung nach dem Sitzkanton berücksichtigt nicht das eigentliche Tätigkeitsgebiet der Stiftungen. Gerade in der Diskussion um die Steuerbefreiung von Stiftungen wird oft kritisch geäußert, dass lokal Substrat verloren geht und die Ausschüttungen der Stiftungen dann ganz woanders wirksam werden. Diese Wahrnehmung stimmt jedoch nicht mit der statistischen Realität überein. Gerade einmal 24,7% der Stiftungen haben einen internationalen Zweck, weitere 23,7% sind auf nationaler Ebene tätig (Abb. 5). Dabei ist jeweils zu berücksichtigen, dass diese weiteren Tätigkeitsradien immer den maximalen Umfang beschreiben, das heisst eine enger gefasste Tätigkeit ist in der Realität immer möglich – jedoch nicht der umgekehrte Fall. 51,6% der Stiftungen haben einen

Abb. 2

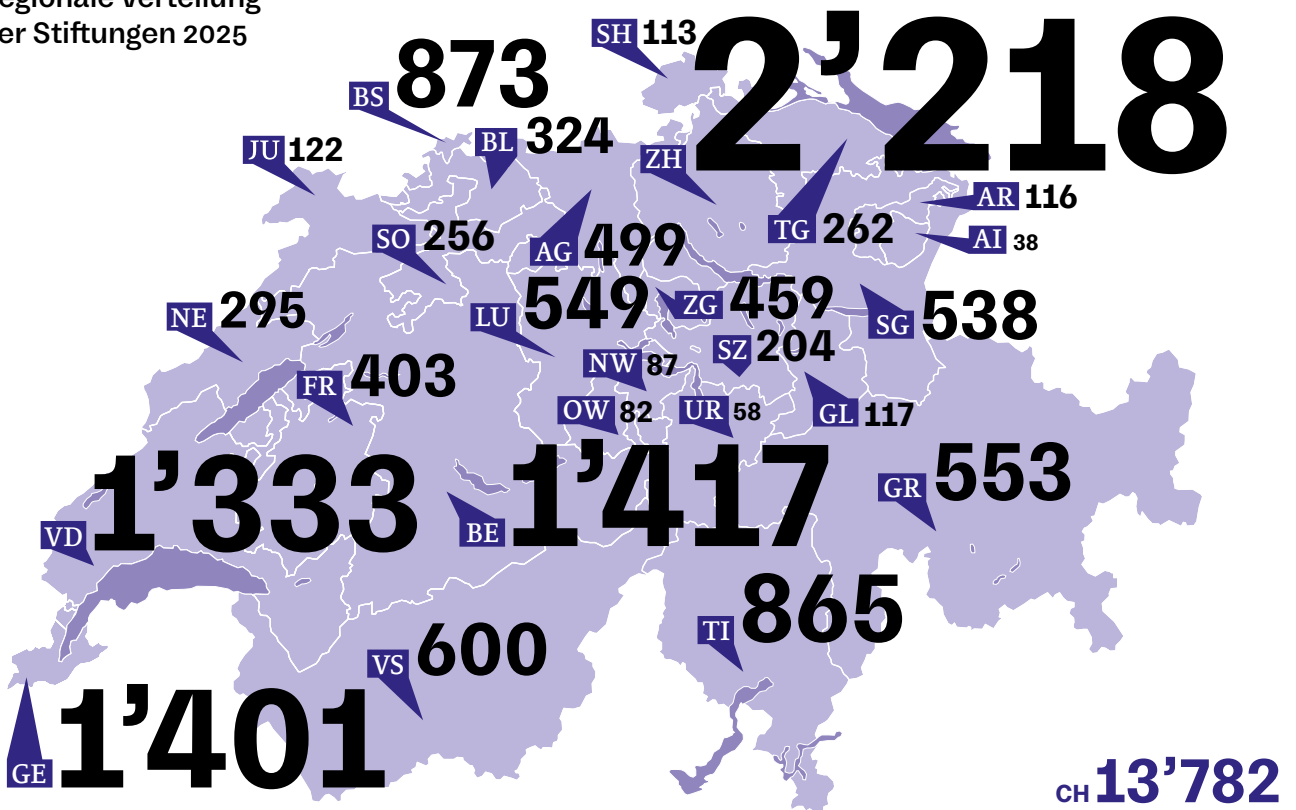
### Entwicklung des Stiftungswesens 2025

Kanton	Total Ende 2025	Neugründungen	Liquidationen	Nettowachstum	Wachstum bereinigt
AG	499	6	7	-0.2%	-1
AI	38	0	0	0.0%	0
AR	116	0	1	-0.9%	-1
BE	1'417	25	25	0.0%	0
BL	324	5	7	-0.6%	-2
BS	873	16	18	-0.2%	-2
FR	403	11	11	0.0%	0
GE	1'401	58	27	2.2%	31
GL	117	2	1	0.9%	1
GR	553	13	6	1.3%	7
JU	122	3	4	-0.8%	-1
LU	549	14	11	0.5%	3
NE	295	3	7	-1.4%	-4
NW	87	1	2	-1.1%	-1
OW	82	3	1	2.4%	2
SG	538	9	11	-0.4%	-2
SH	113	1	1	0.0%	0
SO	256	4	2	0.8%	2
SZ	204	9	3	2.9%	6
TG	262	6	6	0.0%	0
TI	865	23	7	1.8%	16
UR	58	0	0	0.0%	0
VD	1'333	33	32	0.1%	1
VS	600	12	7	0.8%	5
ZG	459	25	19	1.3%	6
ZH	2'218	43	37	0.3%	6
CH	13'782	<b>325</b>	<b>253</b>	<b>0.5%</b>	<b>72</b>

Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2026 / CEPS-Datenbank

Abb. 3

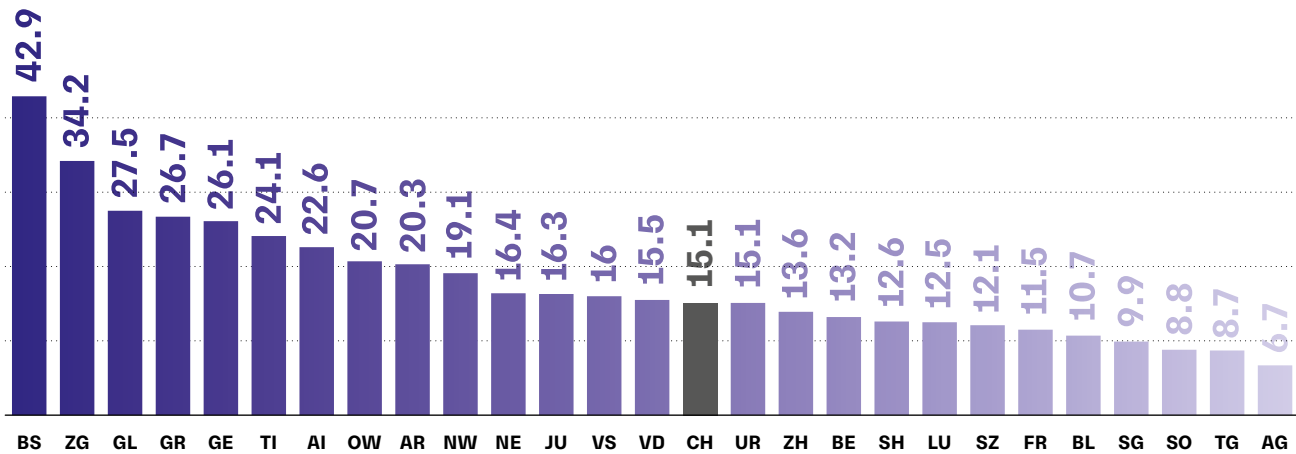
### Regionale Verteilung der Stiftungen 2025



Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2026 / CEPS-Datenbank

Abb. 4

Stiftungsdichte\* nach Kantonen 2025

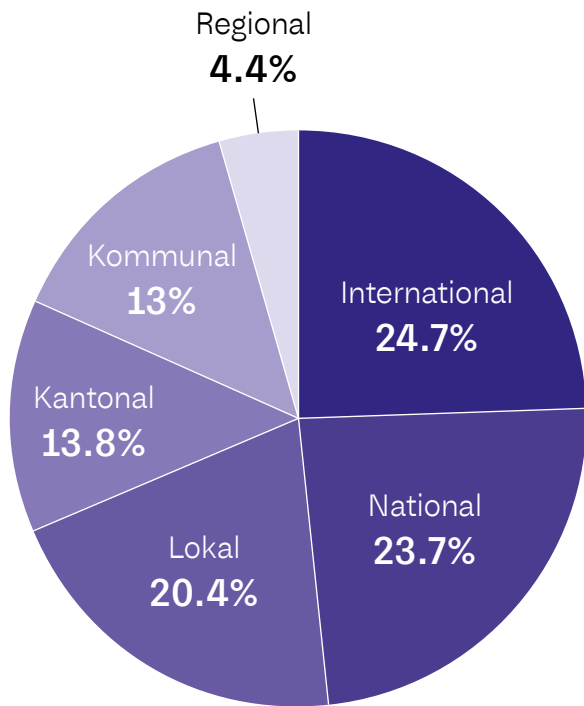


\* Anzahl Stiftungen auf 10'000 Einwohner:innen

Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2026 / CEPS-Datenbank

Abb. 5

Verteilung der Stiftungen nach Tätigkeitsradius



Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2026 / CEPS-Datenbank

Abb. 6

Verteilung der Stiftungen nach Tätigkeitsgebiet gemäss Aufsichtszuordnung

Kanton	Eidgenössisch	Kantonal	Lokal
AG	120	372	0
AI	7	31	0
AR	20	81	15
BE	531	795	85
BL	61	240	23
BS	219	656	6
FR	121	255	0
GE	747	582	0
GL	9	103	0
GR	121	418	0
JU	14	99	0
LU	168	209	156
NE	66	224	0
NW	40	32	12
OW	33	28	13
SG	115	417	0
SH	16	70	26
SO	58	203	0
SZ	87	82	32
TG	56	173	23
TI	233	616	0
UR	19	38	0
VD	342	940	0
VS	136	241	204
ZG	346	84	5
ZH	1'179	749	243
<b>Total</b>	<b>4'864</b>	<b>7'738</b>	<b>843</b>

Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2026 / CEPS-Datenbank

Tätigkeitsbereich mit regionalem, kantonalem, kommunalem oder sogar lokalem Fokus. Damit wird deutlich, dass die Mehrzahl der Stiftungen eine Wirkung im unmittelbaren Umfeld entfaltet. Dies wird auch in der Verteilung der Stiftungen zu den Stiftungsaufsichten deutlich (Abb. 6). 36% sind bei der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht, 58% bei kantonalen Aufsichten und 6% bei lokalen Aufsichten (wobei es überhaupt nur 13 Kantone mit lokalen Aufsichten gibt). Selbstverständlich gibt es kantonale Unterschiede. In Zug (80%), Genf (56%) und Zürich (54%) liegt der Anteil der Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht über jenem mit anderer Aufsicht, während gerade kleine Kantone wie Glarus (92%), Jura (88%) und Appenzell Innerrhoden (82%) einen hohen Anteil unter kantonaler Aufsicht haben. Die Kantone Basel-Stadt (74%), Tessin (74%) und Waadt (73%) beweisen, dass Kantone mit hohem Stiftungsaufkommen dennoch eine hohe regionale Relevanz behalten können.

### Stiftungsratsmandate

Eine aktualisierte Übersicht wird dieses Jahr zu den Stiftungsratsmandaten präsentiert (Abb. 5). Insgesamt gibt es in der Schweiz 70'434 Stiftungsratsmandate, die von 63'672 Personen gehalten werden. Die überwiegende Mehrheit davon (92,4%) hält ein Mandat, darüber hinaus gibt es noch Personen mit 2 bis 5 Mandaten (7,5%). Nur 79 Personen (0,1%) halten mehr als 5 Mandate, wobei der Maximalwert 15 Mandate bei einer Person beträgt. Abgesehen von diesen Ausreissern macht die Statistik deutlich, dass ein Stiftungsratsmandat ein zeitlich anspruchsvolles Amt ist, das in der Mehrheit auch noch ehrenamtlich erbracht wird. Dies müssen Stiftungen bei der Nachfolgeplanung berücksichtigen: Potenziellen Kandidat:innen sollte genug Zeit gegeben werden, um bei Interesse ein anderes Mandat ordentlich abzuschliessen zu können. Von den Stiftungsratsmitgliedern sind 32% weiblich, wobei auf Ebene Präsidium dieser Anteil auf 14% sinkt (Abb. 7). Dagegen nehmen Frauen 41% der Geschäftsführungsposten ein. Ausdruck der internationalen Bedeutung des Stiftungswesens ist der Anteil der Stiftungsratsmitglieder ohne Schweizer Staatsbürgerschaft von 13%. Gerade in den Kantonen Basel, Genf und Zug ist dieser besonders hoch.

Im Schnitt besteht ein Stiftungsrat aus 5,1 Personen, wobei sich kantonale Unterschiede feststellen lassen. In Appenzell Innerrhoden ist der Schnitt mit 3,8 deutlich niedriger als in Neuenburg mit 6,3. Je nach Stiftung kann die Anzahl an Stiftungsrät:innen sehr unterschiedlich ausfallen. Die zahlenmässig grössten Stiftungsräte umfassen 61, 53 und 46 Personen. Typischerweise sind dies internationale Organisationen wie etwa das Geneva Centre for Security Policy (GCSP), in deren Stiftungsräten die Mitgliedsstaaten vertreten sind und die somit eher eine Stifterversammlung als ein echtes Entscheidungsgremium darstellen. Etwas

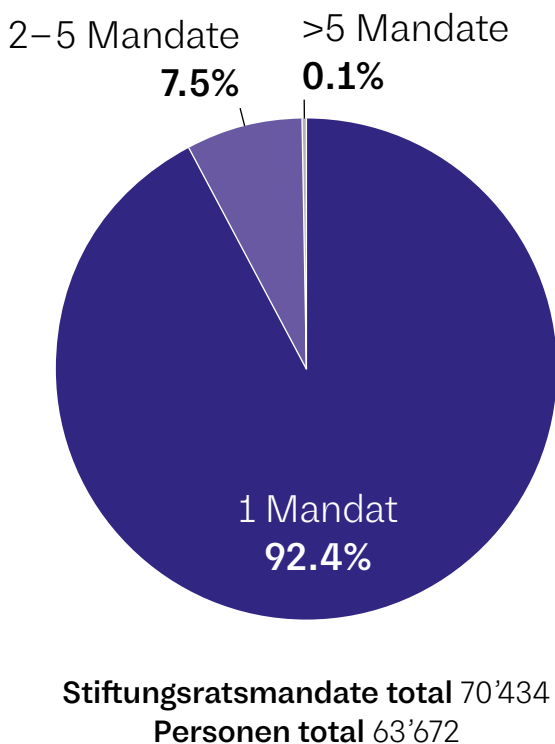
aussergewöhnlich ist die Stiftung Sitterwerk in St. Gallen mit 53 Personen im Stiftungsrat. Um die Governance dieser Stiftung zu sichern, gibt es neben dem Präsidenten aber auch einen Leitungsausschuss mit vier Mitgliedern. Am anderen Ende der Skala finden sich 63 Stiftungen mit gar keinem Stiftungsrat. In diesen Fällen werden aufgrund finanzieller oder juristischer Probleme häufig Liquidatoren oder Sachwalter eingesetzt.

### Eingetragene Geschäftsführung

Stiftungen verfügen oft über kein oder wenig Personal. Für eine Geschäftsführung braucht es eine gewisse Organisationsgrösse, damit sich die damit verbundenen Kosten auch lohnen. Übernimmt eine Person die Geschäftsführung, erhält sie meist auch gewisse Vertretungsrechte für die Stiftung. Dazu muss die Person in ihrer Funktion im Handelsregister eingetragen werden. Aktuell haben 2'525 Stiftungen (18,3%) eine Geschäftsführung im Handelsregister eingetragen, beim Rest übernimmt der Stiftungsrat diese Aufgaben (oder eine Person ohne Vertretungsbefugnis). Interessant ist die Verteilung nach dem Stiftungstyp (Abb. 8). Erwartungsgemäss haben vor allem operative Stiftungen eine Geschäftsführung, da hier eine eigene Leistungserstellung erfolgt. 51,1% der Geschäftsführungspositionen sind in operativen Stiftungen, weitere 20,2% bei gemischten Stiftungen, die meist auch einen eigenen Betriebsteil haben. Nur 28% der eingetragenen Geschäftsführungen entfallen auf die Förderstiftungen. Dass Förderstiftungen traditionell sehr schlank aufgestellt sind bzw. viele zu klein sind für bezahlte Mitarbeitende, zeigt sich am Verhältnis zur Gesamtanzahl. Nur 10,4% der Förderstiftungen haben eine eingetragene Geschäftsführung, während bei gemischten (19,9%) und operativen (28,6%) Stiftungen dieser Anteil deutlich höher ist.

Abb. 7

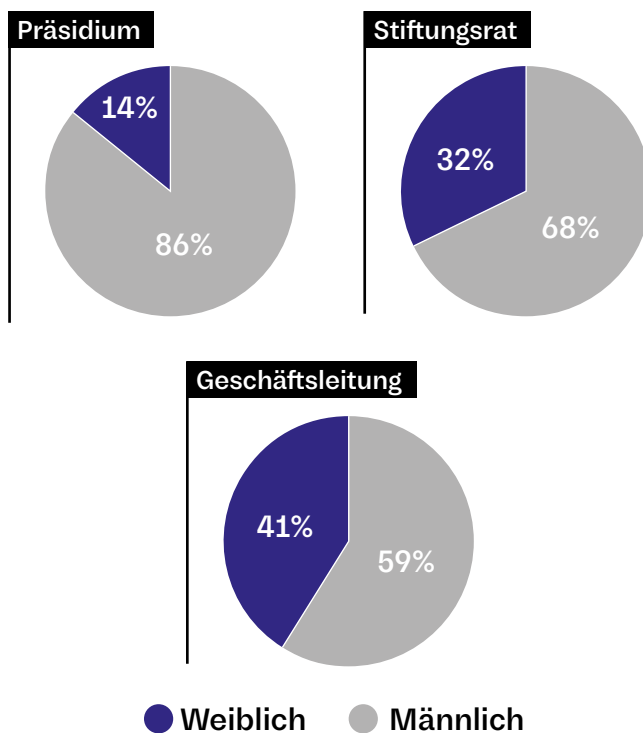
## Anzahl Stiftungsratsmandate



Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2026 / CEPS-Datenbank

Abb. 8

## Verteilung der Stiftungsratsmandate und Geschäftsführungsfunktionen



Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2026 / CEPS-Datenbank

# Stiftungsvermögen der gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz

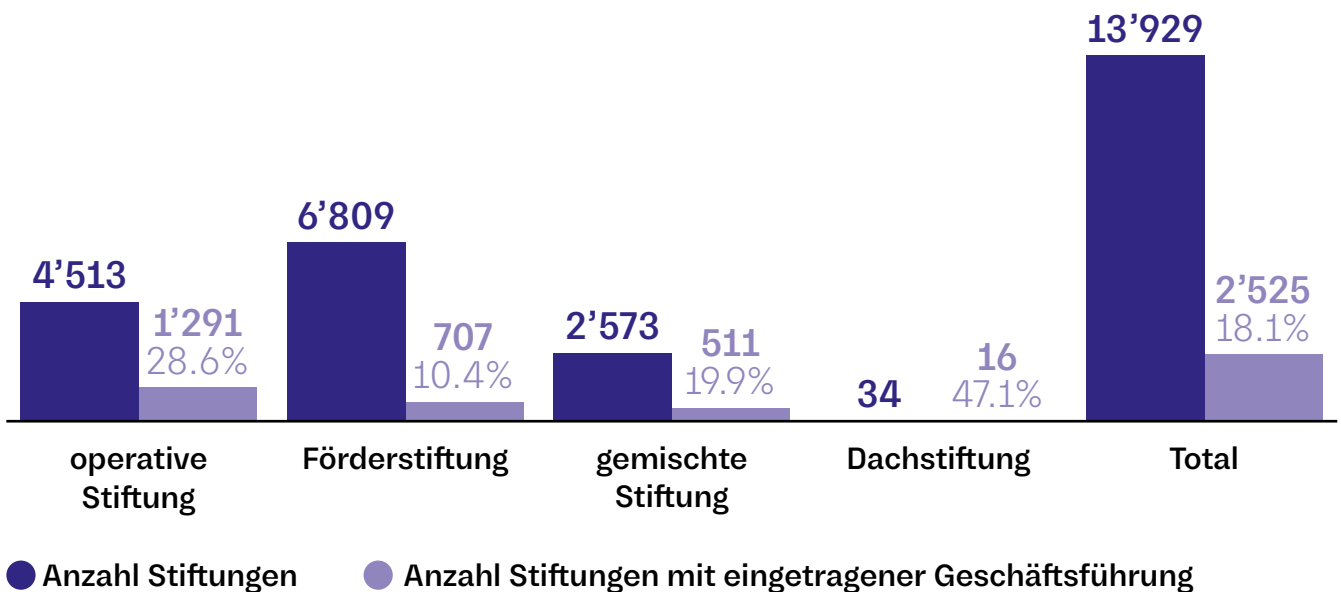
Bereits zum vierten Mal seit 2012 führte das Center for Philanthropy Studies (CEPS) eine Umfrage bei der eidgenössischen und den kantonalen Stiftungsaufsichtsbehörden durch, um über Angaben zu den beaufsichtigten Stiftungen eine Aussage über das kumulierte Stiftungsvermögen in der Schweiz machen zu können. Durch Veränderungen bei Stiftungsaufsichten lassen sich die Zahlen nicht immer direkt mit den früheren Untersuchungen vergleichen. So haben beispielsweise sowohl der Stadtrat wie auch der Bezirksrat Zürich ihre Aufsichtsrolle an die kantonale BVG- und Stiftungsaufsicht übertragen. Diese wiederum wurde im vergangenen Jahr mit der Ostschweizer Stiftungsaufsicht zusammengelegt. Da der Berichtzeitpunkt (Stichtag 31. Dezember 2023) früher ist, werden die Angaben hier dennoch separat aufgeführt. Zu berücksichtigen ist, dass es sich bei den Angaben um die Bilanz-

summe der Stiftungen handelt, das heisst, es können auch Fremdkapitalanteile enthalten sein. Diese sind aber in der Regel bei gemeinnützigen Non-Profit-Organisationen aufgrund der rechtlichen Beschränkungen vergleichsweise gering.<sup>1</sup>

Insgesamt ist das kumulierte Stiftungsvermögen nochmals gestiegen, wenn auch nicht mehr ähnlich stark wie in den Jahren zuvor. Von CHF 139,5 Mrd. im Jahr 2020 ist die Gesamtsumme auf CHF 159,6 Mrd. gestiegen, was eine Zunahme von 14,4% bedeutet (Abb. 9). Da sich diese Summe aber auf mehr Stiftungen verteilt, liegt die Zunahme beim Mittelwert von CHF 11,7 Mio. auf CHF 12,2 Mio. nur bei 4,3%. Der Anstieg des Gesamtvermögens wird also überproportional von wenigen grossen Stiftungen getragen. Diese können neu gegründet worden sein oder auch schon länger bestehen.

Die CHF 159,6 Mrd. verteilen sich auf 13'071 Stiftungen, was einem durchschnittlichen Stiftungsvermögen von CHF 12,2 Mio. entspricht (Abb. 9). Dieser im Vergleich zur Gesamtsumme geringe Mittelwert macht deutlich, dass es gegenüber den wenigen sehr grossen Stiftungen eine Vielzahl von Stiftungen mit kleinen Vermögen gibt. Hinzu kommt, dass diese Zahlen auch operative Stiftungen beinhalten, deren Vermögen meist an die Tätigkeit der Stiftung gebunden ist, wie beispielsweise die Immobilien eines Spitals. Wenig überraschend halten die Stiftungen unter eid-

## Verteilung der Stiftungen mit eingetragener Geschäftsführung nach Stiftungstyp



Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2026 / CEPS-Datenbank

genössischer Aufsicht mit CHF 85,7 Mrd. den grössten Teil des Stiftungsvermögens.

Die Zweckaufwendungen dieser Stiftungen belaufen sich auf über CHF 23 Mrd. Diese Zahl ist nicht zu verwechseln mit der Schätzung von CHF 6 Mrd. Ausschüttungen der Förderstiftungen aus dem Stiftungsreport 2025.<sup>2</sup> Die Zweckaufwendungen enthalten auch die Budgets von operativen Stiftungen wie Spitälern, Museen und den internationalen Organisationen in Genf. Allein der Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria hat ein Jahresbudget von über CHF 4 Mrd.

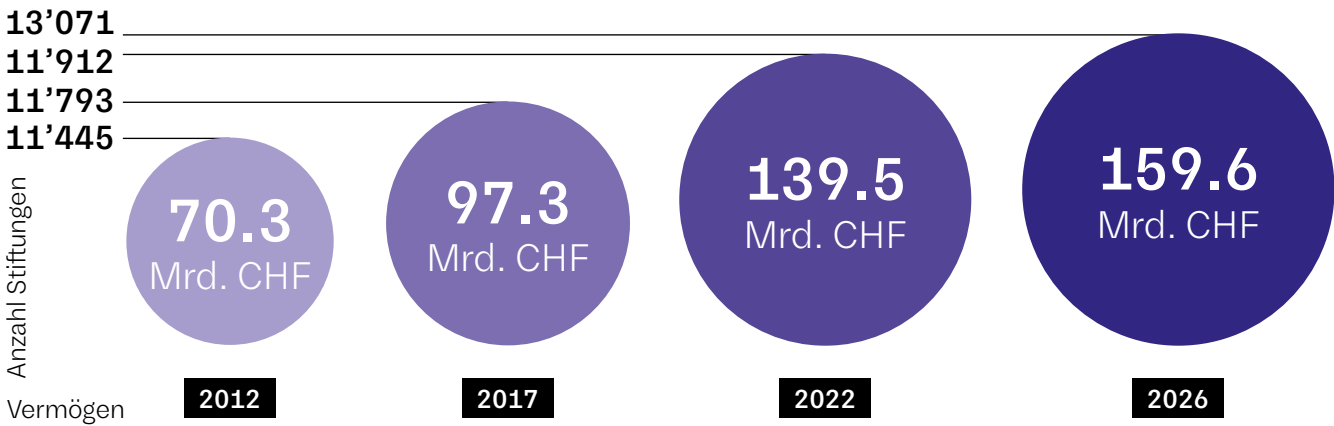
Aufgrund der Konkordate mehrerer Kantone für die Stiftungsaufsicht können die Vermögen der Stiftungen nicht nach allen Kantonen verglichen werden. Im regionalen Vergleich der durchschnittlichen Bilanzsummen weisen die Stiftungen unter Aufsicht der Zentralschweizer Stiftungsaufsicht mit CHF 20,1 Mio. den höchsten Durchschnitt aus, gefolgt von den beiden Basel (CHF 18,3 Mio.) und Schaffhausen (CHF 15,2 Mio.). Einen ähnlich hohen Durchschnitt weisen die Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht aus (CHF 16,5 Mio.), die mit nationalen und internationalen Zwecken auch einen grösseren Wirkungsradius haben. Am geringsten ist die durchschnittliche Bilanzsumme im Kanton Glarus mit CHF 2,4 Mio.

### Entwicklung bei den Dachstiftungen

In der Schweiz gibt es 33 Dachstiftungen, die ihre Unterstiftungen oder Fonds als alternative Lösungen für eine eigenständige Stiftung anbieten. Insbesondere bei kleineren Vermögen oder einer zeitlichen Beschränkung der Aktivitäten (Verbrauch) kann dies eine kostengünstige Alternative zur Errichtung einer eigenständigen Stiftung sein. Die Entwicklung der Fonds ist daher auch als Ergänzung zu den Zahlen der im Handelsregister eingetragenen Stiftungen zu verstehen, da laut Umfrage bei gut einem Drittel der Fonds anstelle einer eigenständigen Stiftung gewählt wurde. Leider bestehen keine allgemein verfügbaren Zahlen zu den Fonds der Dachstiftungen, weswegen das CEPS jährlich eine Umfrage bei den Dachstiftungen durchführt. 2025 haben 31 Dachstiftun-

gen an der Umfrage teilgenommen. Die vollständigen Ergebnisse der Umfrage können auf [www.dachstiftungen.ch](http://www.dachstiftungen.ch) eingesehen werden. Diese Dachstiftungen haben Ende 2024 insgesamt 586 Fonds betreut, wobei 74 neu errichtet und 43 aufgelöst wurden. Das Fondskapital umfasst CHF 905 Mio. und es wurden CHF 80,3 Mio. ausgeschüttet. Die Ausschüttungsquote von 8,9% beweist, dass die Fonds von Dachstiftungen häufig auf Verbrauch ausgerichtet sind, was auch die jeweils hohe Anzahl an Auflösungen erklärt. 85% der gemeldeten Fonds sind auf Verbrauch ausgerichtet, dagegen werden bei nur 10% ausschliesslich die Erträge für Zuwendungen eingesetzt. Weitere 5% haben Mischkonstruktionen oder werden regelmässig alimentiert.

## Entwicklung der Bilanzsummen von gemeinnützigen Stiftungen 2012 – 2026



Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2026 / CEPS-Datenbank

## Verteilung der Bilanzsummen von gemeinnützigen Stiftungen nach Stiftungsaufsicht

Aufsichtsbehörde	Anzahl Stiftungen	Bilanzsumme in CHF	durchschnittl. Bilanzsumme in CHF
AI	34	130'000'000	3'823'529
UR	37	245'560'435	6'636'769
GL	105	250'794'264	2'388'517
AR	85	470'000'000	5'529'412
VS**	224	740'000'000	3'303'571
SO	218	916'000'000	4'201'835
FR	266	1'310'940'260	4'928'347
SH	104	1'578'287'000	15'175'837
AG	371	2'681'000'000	7'226'415
GR	434	4'083'694'607	9'409'435
SG/TG/TI	1'186	4'857'328'626	4'095'555
BE	797	6'000'000'000	7'528'231
GE	566	6'700'000'000	11'837'456
ZH*	752	8'044'000'000	10'696'809
LU/NW/OW/SZ/ZG	457	9'186'894'525	20'102'614
VD/NE/JU	1'307	9'372'000'000	7'170'620
BS/BL	944	17'315'000'000	18'342'161
Eidg. Stiftungsaufsicht	5'184	85'725'937'335	16'536'639
<b>Total</b>	<b>13'071</b>	<b>159'607'437'052</b>	<b>12'210'805</b>

## Bemerkungen

Datenbasis: Jahresabschlüsse 2023  
 \* inkl. Stiftungen, deren Aufsicht vom Stadtrat und Bezirksrat übergegangen ist.  
 \*\* Zahlen von 2020, keine neuen Angaben verfügbar.

Das Total der Stiftungen weicht von der sonst ausgewiesenen Gesamtanzahl ab, da Stiftungen unter lokaler Aufsicht weitgehend nicht erfasst wurden und ein gewisser Anteil neu gegründeter Stiftungen noch von keiner Aufsichtsbehörde übernommen wurde.

Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2026 / CEPS-Datenbank

# Meilensteine des Schweizer Stiftungssektors

Mit Blick auf die letzten 25 Jahre hat sich der Schweizer Stiftungssektor stark weiterentwickelt. Seither wurden nicht nur rund 53% der heute bestehenden Stiftungen gegründet, sondern auch das Stiftungsvermögen ist deutlich gewachsen: Zwischen 2012 und 2022 hat es sich nahezu verdoppelt und beläuft sich Ende 2025 auf knapp CHF 160 Milliarden. Nebst diesem Wachstum hat sich der Sektor auch zunehmend professionalisiert. Dazu haben im Stiftungswesen verschiedene Meilensteine wesentlich beigetragen.

## 2001: Gründung SwissFoundations

Als Gemeinschaftsinitiative gemeinnütziger Stiftungen entstanden, ist SwissFoundations der wichtigste Verband von Förderstiftungen in der Schweiz – Interessensvertreter, Wissensdrehscheibe und Vernetzer. Ende 2025 zählen rund 250 Stiftungen zum Mitgliederkreis.

## 2005: Erster Swiss Foundation Code

Der Swiss Foundation Code gehört heute zu den europäisch renommiertesten Good-Governance-Richtlinien für gemeinnützige Stiftungen. Ergänzt 2009 und 2015, erschien 2021 die vierte, komplett überarbeitete Ausgabe auf Deutsch, Französisch, Englisch und Italienisch. Der Swiss Foundation Code versteht sich als selbst-regulatorisches und anwendungsorientiertes Werkzeug. Seine Themen Gründung, Führung, Förderung und Finanzen lassen sich auf alle Arten und Grössen von gemeinnützigen Stiftungen anwenden. Seit seiner Publikation trug der Swiss Foundation Code entscheidend zur Professionalisierung des Stiftungsektors bei.

## 2006: Inkrafttreten Teilrevision des Stiftungsrechts

Die Teilrevision des Schweizer Stiftungsrechts, die am 1. Januar 2006 in Kraft trat, machte das Stiftungswesen moderner und flexibler und stärkte den Standort Schweiz. Sie erleichterte Anpassungen bestehender Stiftungen und verbesserte die steuerlichen Rahmenbedingungen (höhere Spendenabzüge bei Bund und Kantonen). Zentrale Neuerungen waren ein Zweckänderungsvorbehalt nach zehn Jahren für die Stifterperson, eine obligatorische Revisionspflicht sowie die Eintragung aller Stiftungsratsmitglieder ins Handelsregister. Auch die Aufsicht wurde klarer geregelt – mit Anzeigepflichten bei Zahlungsunfähigkeit und einer ausdrücklichen Verantwortlichkeit von Stiftungsrat und Revisionsstelle, um Transparenz und Rechtssicherheit zu erhöhen. An der Ausarbeitung waren unter anderem die Verbände proFonds und SwissFoundations beteiligt.

### **Ab 2008: Akademische Verankerung des Sektors**

Innerhalb weniger Jahre entstehen drei universitäre Anlaufstellen für den Schweizer Stiftungssektor: 2008 das auf Initiative von SwissFoundations gegründete Center for Philanthropy Studies (CEPS) an der Universität Basel unter Prof. Dr. Georg von Schnurbein als interdisziplinäres Forschungs- und Weiterbildungszentrum für den Nonprofit-Sektor und das Zentrum für Stiftungsrecht der Universität Zürich unter Prof. Dr. Dominique Jakob als Anlaufstelle für stiftungsrechtliche Fragen, 2017 ergänzt durch das Geneva Centre for Philanthropy (GCP) an der Universität Genf mit Fokus auf die internationale Dimension der Philanthropie.

### **2011: Erster gemeinsamer Schweizer Stiftungsreport**

Herausgegeben von CEPS, Zentrum für Stiftungsrecht und SwissFoundations, schafft die jährliche Publikation mit aktuellen Entwicklungen, Zahlen und Trends eine fundierte Wissensgrundlage für das Stiftungswesen.

### **Ab 2011: Digitale Infrastruktur für den Sektor**

Mit Fundraiso (2011) als Stiftungsdatenbank für das Fundraising im Nonprofit-Bereich und der Online-Plattform Spheriq (ehem. StiftungSchweiz, 2014) mit Tools und Insights für den gemeinnützigen Sektor entsteht eine digitale Infrastruktur, die den Schweizer Stiftungssektor zunehmend professionalisiert. SwissFoundations und Spheriq vertieften ihre Zusammenarbeit 2023 in einer dreijährigen Kooperation für einen starken digitalen Sektor.

### **2012 & 2016: Modernisierung von Aufsicht und Transparenz**

Mit der Strukturreform der beruflichen Vorsorge per 1. Januar 2012 wurde die Aufsichtsstruktur für Stiftungen grundlegend neu geordnet: Auf Bundesebene entstand die unabhängige Oberaufsichtskommission OAK BV; die Kantone überführten ihre Aufsichten in selbständige öffentlich-rechtliche Anstalten und bündelten BVG- und klassische Stiftungsaufsicht in Behörden wie der BVS Zürich, der BBSA Bern oder der ASFIP Genève, teilweise bereits auch interkantonal zusammengefasst wie bei der ZBSA Zentralschweiz, der BSABB beider Basel, der Westschweizer AS-SO oder der OSTA Ostschweiz. Die GAFI-Revision vom 1. Januar 2016 ergänzte diese Modernisierung um mehr Transparenz: Familien- und kirchliche Stiftungen wurden handelsregistereintragungspflichtig und damit erstmals systematisch erfassbar.

### **Ab Mitte 2010er-Jahre: Mentalitäts- und Anlagewandel**

Förderstiftungen verstehen sich zunehmend nicht nur als Geldgeber, sondern als Wirkungsakteure: Theory of Change, Wirkungsmessung und strategische Philanthropie prägen die Praxis. Parallel zwingen sieben Jahre Negativzinsen der SNB (2015 – 2022) zur Professionalisierung der Vermögensbewirtschaftung; nachhaltige Anlagen (ESG, SRI, Impact Investing) und Mission-aligned Investing etablieren sich als Standard.

**2016:  
Erster Benchmark Report**

SwissFoundations befragt seine Mitglieder seither jährlich zu Vermögensanlagen, Renditen, Anlagestrategien und Vermögensverwaltungsgebühren. Der Performancevergleich unterstützt Förderstiftungen dabei, Anlageresultate und Kosten zu optimieren und die Vermögensbewirtschaftung zu professionalisieren.

**2020:  
COVID-19 als Stresstest**

Die Pandemie war für den Stiftungssektor ein doppelter Stresstest: Vermögensanlagen unter Druck, gleichzeitig plötzlicher Bedarf in Kultur, Sozialem und Forschung. Viele Förderstiftungen reagierten antizyklisch mit Soforthilfeprogrammen, vereinfachten Gesuchsverfahren und gemeinsamen Pooled Funds – ein sichtbarer Beleg für die gesellschaftliche Resilienzfunktion des Sektors.

**2024:  
Revision Stiftungsrecht**

Die Revision des Schweizer Stiftungsrechts trat am 1. Januar 2024 in Kraft und stellte eine gezielte Weiterentwicklung des bestehenden Rechts dar. Sie zielte vor allem darauf ab, den Stiftungsstandort Schweiz zu stärken und die Rahmenbedingungen moderner und flexibler zu gestalten. Neu wurden insbesondere Organisationsänderungen durch den Stifter erleichtert, unwesentliche Änderungen der Stiftungsurkunde vereinfacht und die Stiftungsaufsichtsbeschwerde ausdrücklich gesetzlich verankert: Personen mit Kontroll- oder Begünstigungsinteresse können sich seither ausdrücklich an die Aufsichtsbehörde wenden – eine Kodifikation der bisherigen bundesgerichtlichen Praxis.

**Ab 2017:  
Konsolidierung der  
Stiftungsaufsicht**

Auf Bundesebene wird die Eidgenössische Stiftungsaufsicht (ESA) ab 2017 grundlegend modernisiert mit dem Ziel, die Aufsicht über die rund 5'400 national und international tätigen klassischen Stiftungen professioneller, einheitlicher und risikoorientierter zu gestalten. Sichtbare Etappen dieser Reform sind die digitale Stiftungsaufsicht «eESA» (ab 2022) und die Anpassung der Gebühren der ESA (ab 2024). Auf kantonalen Ebene setzt sich der Trend zu interkantonalen Grossaufsichten fort: Per 1. Januar 2026 entstand mit ATIOZ aus dem Zusammenschluss von BVS Zürich und OSTA Ostschweiz die gemeinsame BVG- und Stiftungsaufsicht für das Tessin, die Ostschweiz und Zürich.

**2022:  
Philea – europäische  
Vernetzung des Sektors**

Aus dem Zusammenschluss des European Foundation Centre (EFC) und des Donors and Foundations Networks (Dafne) entstand 2022 Philea (Philanthropy Europe Association) mit Sitz in Brüssel. SwissFoundations ist Teil dieser europäischen Stimme der Philanthropie, die heute über 10'000 gemeinnützige Stiftungen aus mehr als 30 Ländern vertritt.



# Save the Date 2026

## 3.6.

### SwissFoundations Mitgliederversammlung

- Merian Gärten Basel

Veranstalter: SwissFoundations  
→ [swissfoundations.ch](https://swissfoundations.ch)

## 11. – 13.6.

### Seminar Stiftungsrat

- Universität Bern

Veranstalter: Universität Bern –  
University of Rochester  
→ [rochester-bern.ch](https://rochester-bern.ch)

## 23.6.

### Beste Stiftungsrats- praxis

- Metropol, Zürich

Veranstalter: Europa Institut an der  
Universität Zürich → [eiz.uzh.ch](https://eiz.uzh.ch),  
SwissFoundations  
→ [swissfoundations.ch](https://swissfoundations.ch),  
Center for Philanthropy Studies  
→ [ceps.unibas.ch](https://ceps.unibas.ch)

## 25.8.

### Basler Stiftungstag

- Zentrum Johannes  
(Johanneskirche), Basel

Veranstalter: Stiftungsstadt Basel  
→ [stiftungsstadt-basel.ch](https://stiftungsstadt-basel.ch)

## 3. – 5.9.

### Better Foundation Governance – Kompakt-Seminar

- Hotel Odelya, Basel

Veranstalter: Foundation Board  
Academy  
→ [foundationboardacademy.ch](https://foundationboardacademy.ch)

## 8.9.

### Schweizer Stiftungssymposium And Action!

- Kursaal Bern

Veranstalter: SwissFoundations  
→ [stiftungssymposium.ch](https://stiftungssymposium.ch)

## 1.10.

### Zürcher Stiftungsforum

- Kongresshaus, Zürich

Veranstalter: Verein Stiftungs-  
standort Zürich  
→ [foundations.zuerich](https://foundations.zuerich)

## 17.11.

### Schweizer Stiftungstag

- kultur & kongresshaus, Aarau

Veranstalter: proFonds  
→ [profonds.org](https://profonds.org)

## 8.12.

### Table Ronde Philanthropique

- Genf

Veranstalter: Kanton Genf,  
Fondation Lombard Odier,  
SwissFoundations

# 2027

## 28.1.

### 8. Zürcher Stiftungsrechtstag #governance2030

- Universität Zürich

Veranstalter: Zentrum für  
Stiftungsrecht an der Universität  
Zürich  
→ [zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch](https://zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch)



# Rechtliche Entwicklungen

- Im Jahr 2025 sind verschiedene positive, aber auch kritisch zu sehende rechtliche Entwicklungen zu verzeichnen. Neun Kantone stimmten der gemeinsamen BVG- und Stiftungsaufsichtsregion zu (Zürich – Ostschweiz – Tessin) und ermöglichten damit den Start von ATIOZ per 1. Januar 2026. Parallel dazu gewann der Stiftungsstandort Zürich vor allem mit den Praxisanpassungen bei der Steuerbefreiung an Zugkraft, musste aber auch Kritik einstecken. Auf Bundesebene wurden Stiftungen und Vereine vom Transparenzregister ausgenommen, während die Revision des Geldwäschereigesetzes mit neuen Pflichten für Beratende den Compliance-Druck erhöhte und Geldwäschereifragen wieder stärker in die politische Debatte rückte.

---

  - Urteile betreffend Stiftungen lassen sich in den üblichen Bereichen ausmachen: Abberufung von Stiftungsratsmitgliedern, Fristbestimmung bei der Aufsichtsbeschwerde und Änderung des Stiftungszwecks.

---

  - Im Folgenden werden die für den Stiftungssektor wichtigsten Entwicklungen dargestellt. Einzelheiten zur aktuellen Rechtsetzung, Rechtsprechung und Literatur können dem jährlich erscheinenden Band «Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2025», njus.ch, von Jakob / Bischof / Eichenberger / Götzer / Hengartner / Liechti / Pavlovic entnommen werden.<sup>3</sup>
-

# RECHTSETZUNG

## Gemeinsame Aufsichtsregion der BVG- und Stiftungsaufsichtsbehörden Zürich und Ostschweiz

Über die geplante gemeinsame Aufsichtsregion der BVG- und Stiftungsaufsichtsbehörden Zürichs (BVS) und der Ostschweiz (OSTA), die neun Kantone umfasst,<sup>4</sup> wurde bereits berichtet.<sup>5</sup> Inzwischen haben sämtliche Vereinbarungskantone den Beitritt beschlossen. Per 1. Januar 2026 traten somit die Interkantonale Vereinbarung über die BVG- und Stiftungsaufsicht der Kantone Zürich, Glarus, Schaffhausen, Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, St. Gallen, Graubünden, Thurgau und Tessin (IVBSA) vom 22. Mai 2024<sup>6</sup> und die neue Rechtsgrundlage der BVG- und Stiftungsaufsicht der Vereinbarungskantone<sup>7</sup> in Kraft. Seither nimmt die neue Aufsichtsanstalt «ATIOZ, BVG- und Stiftungsaufsicht Tessin, Ostschweiz und Zürich» die BVG-Aufsicht über die neun Vereinbarungskantone wahr und übernimmt in den Kantonen Zürich, St. Gallen, Thurgau und Tessin Aufsichtsaufgaben im Bereich der klassischen Stiftungen.<sup>8</sup> Die neue Webadresse lautet [www.atioz.ch/de](http://www.atioz.ch/de).

## Initiative zur Stärkung des Stiftungsstandorts Zürich

Über die Initiative zur Stärkung des Stiftungsstandorts Zürich wurde bereits mehrfach berichtet.<sup>9</sup>

Obwohl sich die Wirkungsziele des Projekts erst in einigen Jahren vollständig zeigen werden, fällt die bisherige Zwischenbilanz im Grundsatz erfreulich aus. So konnten in den vergangenen zwei Jahren bereits in allen vier Massnahmenbereichen greifbare Resultate erzielt werden.<sup>10</sup> Ein Blick auf die neusten Zahlen zeigt, dass der Kanton Zürich mit 43 Neugründungen im interkantonalen Vergleich an zweiter Stelle liegt.<sup>11</sup>

Insbesondere die Anpassung der Praxis des kantonalen Steueramts zur Steuerbefreiung gemeinnütziger Stiftungen wirkt sich positiv auf den Sektor aus und stärkt ein zeitgemässes, wirkungsvolles Stiftungswesen. Ob die politische Neuausrichtung tatsächlich greift, wird jedoch massgeblich davon abhängen, ob das kantonale Steueramt Zürich die politischen Vorgaben konsequent umsetzt. Denn trotz der Praxisänderung ist vor allem im Hinblick auf unternehmerische Fördermodelle weiterhin eine gewisse Skepsis seitens des Steueramts spürbar, was das Gesamtresümee der Initiative (noch) beeinträchtigt. Zudem wird vom Steueramt neuerdings (wieder) gefordert, dass geförderte Organisationen selbst steuerbefreit sein müs-

sen – ein Fehlkonstrukt ohne Sinn für die Realitäten und ohne Rechtsgrundlage, das eine wirkungsvolle Stiftungsarbeit (auch völlig unabhängig von unternehmerischen Fördermodellen) erheblich erschwert und dringend überdacht werden muss.<sup>12</sup> Dass eine zeitgemässe Steuerpraxis aber nicht nur den Stiftungsstandort Zürich, sondern den Schweizer Stiftungsstandort insgesamt stärkt, zeigt auch die Folgeentwicklung in anderen Kantonen, die verstärkt zu beobachten ist.<sup>13</sup>

Vor dem Hintergrund des bisherigen Erfolgs der Standortinitiative bekräftigte der Regierungsrat seine Absicht, die Stärkung des Stiftungsstandorts Kanton Zürich weiter voranzutreiben. Zu diesem Zweck gründete der Kanton Zürich (vertreten durch die Volkswirtschaftsdirektion) gemeinsam mit SwissFoundations, proFonds, dem Zentrum für Stiftungsrecht der Universität Zürich und der ZKB Philanthropie Stiftung im Juni 2025 den Verein «Stiftungsstandort Zürich».<sup>14</sup> Der Verein setzt sich dafür ein, den Standort für gemeinnützige Akteure langfristig zu stärken, das Stiftungsökosystem weiterzuentwickeln und den Dialog zwischen Stiftungssektor, Regierungsrat, Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft zu fördern. Zu seinen zentralen Aktivitäten gehört die Lancierung des Zürcher Stiftungsforums, einer jährlich stattfindenden Veranstaltung für den Austausch zwischen Stiftungssektor und Kanton.<sup>15</sup> Am 1. Oktober 2025 fand das erste Zürcher Stiftungsforum unter dem Motto «Kollaboration schafft Wirkung» statt. Die Veranstaltung legte den Grundstein für ein gegenseitiges Kennenlernen und gemeinsames Wirken. Im Mittelpunkt stand die Frage, welche Bedeutung gemeinnützige Stiftungen für den Kanton Zürich haben und welche Rolle sie spielen.<sup>16</sup> Das nächste Stiftungsforum ist für den 1. Oktober 2026 geplant.

## Transparenz und wirtschaftlich Berechtigte von juristischen Personen

### Transparenzregister

Über den Entwurf zum Bundesgesetz über die Transparenz juristischer Personen und die Identifikation der wirtschaftlich berechtigten Personen (E-TJPG) sowie die dazugehörige Botschaft wurde bereits berichtet.<sup>17</sup>

Auf Nachdruck des Sektors hatte die Mehrheit der Kommission für Rechtsfragen des Ständerates (RK-SR) beim Ständerat (SR) beantragt, Stiftungen und Vereine vom Transparenzregister auszunehmen.<sup>18</sup> Dies zu Recht, weil jedenfalls gemeinnützige Stiftungen keine wirtschaftlich Berechtigten haben und (durch Eintragung im Handelsregister sowie die Beaufsichtigung durch Aufsichts- und Steuerbehörden) bereits der Transparenz genügen. Der Antrag wurde vom SR gutgeheissen.<sup>19</sup> Auch die Kommission für Rechtsfragen des Nationalrates (RK-NR) schloss sich diesem Entscheid an.<sup>20</sup> Als letzte Instanz bestätigte der

Nationalrat (NR) am 26. September 2025 erfreulicherweise die Ausnahmeregelung für Stiftungen und Vereine. Damit hat das Thema für Stiftungen und Vereine ein versöhnliches Ende genommen.<sup>21</sup> Dies unterstreicht, wie wichtig der direkte Dialog von Sektorvertreterinnen und -vertretern (insbesondere SwissFoundations) mit Parlamentarierinnen und Parlamentariern sowie mit den Parteien war.<sup>22</sup>

## Geldwäschereigesetz

Eine zweite, deutlich kritischer zu beurteilende und vom Stiftungssektor weitgehend übersehene Thematik betrifft die im revidierten Geldwäschereigesetz<sup>23</sup> (GwG) vorgesehene Pflichten für Personen, die Stiftungen beratend unterstützen.<sup>24</sup> Diese waren zunächst im E-TJPG<sup>25</sup> enthalten, wurden aber letztlich als eigener Vorgang behandelt.<sup>26</sup> Die Referendumsfrist für die am 26. September 2025 verabschiedete Gesetzesänderung ist am 15. Januar 2026 unbenutzt verstrichen. Ein genaues Inkrafttretensdatum hat der Bundesrat noch nicht festgelegt; in der laufenden Vernehmlassung zu den diesbezüglichen Verordnungsanpassungen hat der Bundesrat aber kommuniziert, dass das Inkrafttreten für die zweite Hälfte des Jahres 2026 vorgesehen ist, mit dem Ziel, dass diese Massnahmen im Rahmen des nächsten Länderexamens der Schweiz durch die Financial Action Task Force (FATF) berücksichtigt werden können.<sup>27</sup>

### Relevante Rechtsgrundlagen

Die Teilrevision des GwG dehnt den Anwendungsbereich neu ausdrücklich auf Beraterinnen und Berater aus (Art. 2 Abs. 1 lit. c revGwG) und regelt damit namentlich deren Unterstellung unter das GwG sowie die erfassten Beratungskonstellationen (Art. 2 Abs. 3<sup>bis</sup>–3<sup>quater</sup> und 4–4<sup>ter</sup> revGwG) und die daraus folgenden Sorgfalts- und Meldepflichten (Art. 8b–8d, Art. 9 Abs. 1<sup>ter</sup>–1<sup>sexies</sup> und 2 revGwG) samt Informationsverbot bei einer erstatteten Meldung (Art. 10a Abs. 5 revGwG). Aufsichtsrechtlich werden Beraterinnen und Berater grundsätzlich den Selbstregulierungsorganisationen zugeordnet (Art. 12 lit. d und Art. 14 Abs. 1 revGwG; inkl. öffentliches Verzeichnis nach Art. 18b revGwG). Die Verordnungsbestimmungen der Geldwäschereiverordnung (E-GwV)<sup>28</sup> befinden sich derzeit im Vernehmlassungsverfahren (Vernehmlassungsfrist bis 30. Januar 2026).<sup>29</sup> Die neuen Regelungen sind im Verständnis komplex und – so viel sei vorweggenommen – in ihrer Systematik nicht abschliessend durchdacht.

### Welche Stiftungen sind erfasst?

Der Beratertatbestand knüpft in den meisten Fällen an «nicht operative Rechtseinheiten» an. Darunter fallen auch nicht operative Stiftungen, das heisst solche, «die nicht zum Zweck des Betriebs oder der Unterstützung der

operativen Tätigkeiten eines Unternehmens oder eines Konzerns gegründet oder unterhalten werden» (Art. 2a Abs. 6 revGwG). Grundsätzlich werden sämtliche Stiftungsarten vom Tatbestand erfasst, sofern sie einen anderen als den genannten Zweck verfolgen. Auf die Gemeinnützigkeit einer Stiftung kommt es nach dem Wortlaut des Gesetzes – abgesehen von einer ausdrücklichen Ausnahme (siehe sogleich) – daher nicht an.<sup>30</sup>

### Wann bin ich eine Beraterin/ein Berater?

Beraterinnen und Berater sind natürliche oder juristische Personen, die an Rechtsvorgängen im Sinne von Art. 2 Abs. 3<sup>bis</sup> GwG mitwirken. Unter «mitwirken» wird jede kausale Tätigkeit verstanden, die einen Beitrag zum entsprechenden Rechtsvorgang leistet, ohne den der Vorgang nicht umgesetzt würde (Art. 12d VE-GwV). Damit fällt auch die Beratung unter den Mitwirkungsbegriff.<sup>31</sup>

Die Beratung gilt nach Art. 12f Abs. 1 VE-GwV als berufsmässig, «wenn sie eine selbstständige, auf Erwerb gerichtete wirtschaftliche Tätigkeit darstellt». Die Berufsmässigkeit hängt daher nicht von der Anzahl der Beratungen ab, sondern vom Kontext. Private Beratungen sind somit nicht erfasst. Eine berufsmässige Tätigkeit wird vermutet, wenn die Beratung Teil einer umfassenderen beruflichen Tätigkeit ist, die darauf ausgerichtet ist, unterstellte Dienstleistungen anzubieten – selbst wenn der unterstellte Teil nur einen kleinen Anteil der Gesamtaktivität ausmacht. Die Beratung kann in jeder zivilrechtlich zulässigen Rechtsform erfolgen. «Selbstständig» bedeutet, dass Leistungen zugunsten Dritter erbracht werden. Personen, die in einem Unternehmen oder einem Konzern für die eigenen Bedürfnisse des Unternehmens bzw. des Konzerns beschäftigt sind, fallen nicht darunter. Unerheblich ist ausserdem, ob die Beratung als Haupt- oder Nebentätigkeit erfolgt (Art. 12f Abs. 2 VE-GwV) oder ob die Beraterin/der Berater über eine Kanzlei oder Büroräumlichkeiten verfügt.<sup>32</sup>

### Welche Beratertätigkeiten fallen unter das Gesetz?

Erfasst wird nicht jede stiftungsrechtliche Begleitung durch eine Beraterin/einen Berater, sondern nur die berufsmässige Mitwirkung «bei finanziellen Transaktionen einschliesslich der Mittelbeschaffung» im Zusammenhang mit den im Gesetz genannten Rechtsvorgängen (siehe Art. 2 Abs. 3<sup>bis</sup> revGwG).

Die Beratungstätigkeit muss also mit einem konkreten Rechtsvorgang verbunden sein. Rein planerische und abstrakte Abklärungen zur Rechtslage ohne erkennbaren Bezug zu einem tatsächlichen Geschäft fallen nicht darunter. Gemeint sind praktische Unterstützungsleistungen rund um eine Transaktion. Dazu gehört etwa, dass man erklärt, wie ein Geschäft rechtlich oder buchhalterisch

korrekt abgewickelt werden soll, oder dass man die Vertrags- und Begleitdokumente dazu erstellt. Ebenfalls erfasst ist das Erarbeiten von Unterlagen, die typischerweise in der Vorbereitung einer Transaktion anfallen – zum Beispiel eine Zwischenbilanz oder ein Bericht zu den Ergebnissen einer Vorprüfung. Hinzu kommen Schritte, die für den Vollzug nötig sind, etwa die Eintragung in ein Register oder das Eröffnen einer Bankbeziehung.<sup>33</sup>

Typische «GwG-Trigger» im Stiftungsumfeld können nach Art. 2 Abs. 3<sup>bis</sup> revGwG (und dem derzeitigen Stand der Kenntnis) etwa die Folgenden sein:

- Unter die Regelung fällt zunächst die berufsmässige Mitwirkung beim Verkauf von Grundstücken aus dem Stiftungsvermögen oder beim Kauf eines solchen durch eine Stiftung (lit. a).
- Des Weiteren sind Dienstleistungen erfasst, die die Gründung oder Errichtung von nicht operativen Stiftungen und ausländischen Stiftungen vorbereiten oder durchführen (lit b). Dazu sollen laut der Botschaft sämtliche Verträge und Handlungen zählen, die zur Entstehung einer neuen Rechtseinheit führen. Beispiele sind insbesondere das Verfassen, Ändern oder Prüfen von Gründungsdokumenten, die Beratung zur passenden Rechtsform, Konzernstruktur und Verwaltung samt Finanzierung (Eigen-/Fremdkapital) sowie Anmeldungen beim Handelsregister oder anderen Registern. Typischerweise betroffen sind M&A- bzw. Transaktionsleistungen von Kanzleien oder Beratungen, einschliesslich der Abgabe von Rechtsgutachten mit konkretem Geschäftsbezug und Due-Diligence-Abklärungen, soweit diese der Vorbereitung dienen und eng mit der Durchführung des Geschäfts verbunden sind.<sup>34</sup>
- Eine Beraterin oder ein Berater fällt auch dann unter die Regelung, wenn sie bzw. er Geschäfte im Zusammenhang mit der Führung oder Verwaltung einer nicht operativen Stiftung plant oder umsetzt (lit. c). Entscheidend sind dabei zwei Leitgedanken: Erstens muss es um die rechtliche Struktur gehen – also um das «Innenleben» der Organisation – und nicht um das Tagesgeschäft. Erfasst sind etwa Anpassungen bei Organen und Zuständigkeiten, Änderungen von Begünstigten oder Umordnungen von Beteiligungen innerhalb einer Gruppe. Zweitens braucht es einen konkreten Geschäftsanlass mit Geld- oder Vermögensbewegung oder einer Strukturänderung. Reine Formalitäten – etwa die blosser Ernennung und Eintragung eines Stiftungsrats- oder Geschäftsführungsmitglieds – genügen in der Regel nicht. Die Unterstellung setzt ein, sobald ein Geschäft beabsichtigt ist. Wer lediglich allgemein zur Führung oder Verwaltung berät, ohne mit einem konkreten Vorhaben betraut zu sein, fällt grundsätzlich nicht unter die Vorschrift.<sup>35</sup>

- Erfasst sind zudem Einlagen und Ausschüttungen nicht operativer Rechtseinheiten (lit. d). Im Stiftungsumfeld meint dies wohl die berufsmässige Mitwirkung bei Zuwendungen an die Stiftung sowie bei Ausschüttungen der Stiftung.<sup>36</sup>
- Von der Regelung ebenfalls betroffen sind die Planung oder Durchführung des Kaufs oder Verkaufs einer Gesellschaft durch eine nicht operative Stiftung (lit. e). Gemeint ist jedes Rechtsgeschäft, das entweder die Übertragung der beherrschenden Beteiligung an einem Unternehmen direkt oder indirekt ermöglicht, oder der Verkauf eines Geschäftsbetriebs, also die getrennte Veräusserung einzelner wesentlicher Unternehmenswerte.<sup>37</sup>
- Demgegenüber bleiben sonstige Beratungsleistungen wie etwa eine reine Rechts- oder Governance-Beratung oder eine Begutachtung ohne Transaktionsbezug (z. B. Reglements- bzw. Statutenarbeit, Sitzungs-führung, Strategieausrichtung, Klärung allgemeiner Rechtsfragen etc.) oder die Liquidation einer Stiftung grundsätzlich ausserhalb dieses Beratertatbestands.<sup>38</sup> Zudem sind in Anbetracht des tiefen Risikos von Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung Übertragungen von Grundstücken und Rechtseinheiten mit einem Wert unter CHF 5 Mio. Franken, soweit der Kaufpreis ausschliesslich über dem Gesetz unterstellte Banken oder andere Finanzintermediäre geleistet und empfangen wird, vom GwG ausgenommen (Art. 2 Abs. 4<sup>ter</sup> lit. b revGwG). Ausgenommen sind auch – wichtig für den Sektor – Organtätigkeiten für operative Rechtseinheiten sowie gemeinnützige Stiftungen und operativ tätige Vereine mit Sitz in der Schweiz (Art. 2 Abs. 4<sup>ter</sup> lit. f revGwG) sowie die Errichtung von Stiftungen von Todes wegen (Art. 2 Abs. 4<sup>ter</sup> lit. g revGwG). Auch von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde zugelassene oder beaufsichtigte natürliche und juristische Personen sind nach Art. 2 Abs. 4<sup>bis</sup> revGwG für ihre Revisions- und Prüftätigkeit ausgenommen.

### *Welche neuen Pflichten ergeben sich?*

Greift der Beratertatbestand, hat die Beraterin bzw. der Berater – zusätzlich zur Pflicht, sich einer anerkannten Selbstregulierungsorganisation anzuschliessen (was im Übrigen hohe Kosten auslöst) – insbesondere die in Art. 8b–8d revGwG statuierten Kernpflichten zu erfüllen: Identifizierung der Kundin bzw. des Kunden, Feststellung der wirtschaftlich berechtigten Person, Dokumentation sowie die Pflicht, Gegenstand und Zweck des gewünschten Geschäfts bzw. der Dienstleistung zu identifizieren und – bei erhöhten Risiken – Hintergründe und Zweck vertieft abzuklären. Der Umfang der Sorgfaltspflichten («vereinfachte oder erhöhte») richtet sich nach den Risi-

ken, die von dem Geschäft, der Dienstleistung oder der Kundin oder dem Kunden ausgehen, und wird von der entsprechenden Selbstregulierungsorganisation geregelt.

Falls die Beraterin bzw. der Berater weiss oder einen begründeten Verdacht hat, dass involvierte Vermögenswerte geldwäscherei- bzw. terrorismusfinanzierungsrelevant sind (bzw. dass Verhandlungen aus diesem Grund abgebrochen werden), besteht zudem eine unverzügliche Meldepflicht nach Art. 9 revGwG an die Meldestelle (MROS). Wer als Anwältin oder Anwalt bzw. als Notarin oder Notar tätig ist, muss eine Verdachtsmeldung nur dann vollziehen, wenn sie oder er im Namen oder auf Rechnung einer Kundin oder eines Kunden eine Finanztransaktion ausführt und die Informationen nicht durch das Berufsgeheimnis nach Art. 321 StGB geschützt sind.

### *Welche Konsequenzen drohen?*

Bei Pflichtverletzungen drohen einerseits aufsichts-/selbstregulatorische Konsequenzen: Die SRO-Reglemente müssen wirksame Sanktionen vorsehen, namentlich Verwarnungen, Verweise und Konventionalstrafen bis hin zu Anschluss-/Ausschlussfolgen, wobei ein einheitlicher Sanktionsrahmen (Maximalbeträge) vorgesehen ist (Art. 25 Abs. 3 lit. c revGwG). Andererseits bestehen strafrechtliche Risiken, insbesondere bei Verletzung der Meldepflicht (Busse bis CHF 500'000 bei Vorsatz bzw. bis CHF 150'000 bei Fahrlässigkeit nach Art. 37 GwG).

### *Resümee*

Gesamthaft betrachtet sind diese Entwicklungen äusserst befremdlich: Die neuen Sorgfaltspflichten für Stiftungsberaterinnen und -berater bergen nicht nur zahlreiche Unsicherheiten und Abgrenzungsprobleme, sie bringen auch einen erheblichen administrativen und finanziellen Mehraufwand mit sich und münden in einen umfangreichen und schwer zu überschauenden Pflichtenkatalog. Zugleich werden die Betroffenen dem geldwäschereirechtlichen Straf- und Haftungsregime unterstellt – viele ohne dass sie einen professionellen «Kanzleiapparat» im Rücken hätten und ohne dass ersichtlich wäre, dass diese Verschärfung in einem angemessenen Verhältnis zum tatsächlich geringen Risiko in diesem Bereich steht. Besonders widersprüchlich wirkt dies vor dem Hintergrund, dass Stiftungen im TJPG unter anderem wegen des geringen Geldwäscherei- und Terrorismusfinanzierungsrisikos vom Anwendungsbereich ausgenommen wurden. Dieser Gesichtspunkt fand bei der Revision des GwG jedoch unverständlicherweise keine entsprechende Beachtung (und wurde aufgrund der Trennung der Geschäfte wohl auch von der Sektorlobby übersehen). Es ist deshalb zu konstatieren, dass mit der Revision Regelungen eingeführt werden, die für die Besonderheiten des Stiftungs-

kontexts weder passen noch inhaltlich zu Ende gedacht sind – es bleibt zu hoffen, dass die noch ausstehenden Verordnungsbestimmungen der GwV gewisse Präzisierungen und Entschärfungen vornehmen werden.

In dieses Bild passt auch, dass die Rechtsform Stiftung im Zusammenhang mit Geldwäschereibedenken wiederholt politisch thematisiert wird: So reichte NR Benjamin Roduit am 19. Juni 2025 die Interpellation «Welche Aufsicht für das World Economic Forum?» ein und stellte darin die Frage, ob der Bund sicherstellen könne, «dass die Schweiz nicht über Stiftungen zur Drehscheibe für Geldwäscherei wird»<sup>39</sup>. Der Bundesrat wies in seiner Stellungnahme darauf hin, dass die Eidgenössische Stiftungsaufsicht (ESA) dies beaufsichtige. Die möglichen Aufsichtsmassnahmen, die Geldwäschereiprävention über die strengen Sorgfaltspflichten der Finanzintermediäre, Transparenz- und Prüfmechanismen sowie die branchenseitige Selbstregulierung sorgen nach Ansicht des Bundesrats für eine ausreichende Aufsicht über das WEF.<sup>40</sup>

### **Umsetzung des Common Reporting Standard (CRS)/Automatischer Informationsaustausch (AIA)**

In den Vorjahresausgaben wurde darüber berichtet, dass es dem Sektor gelungen ist, die Ausnahme gemeinnütziger Stiftungen von den Reporting-Pflichten auch im CRS zu verankern.<sup>41</sup>

So wurde auch im Rahmen der Schweizer Umsetzung des erweiterten AIA eine neue Ausnahmeregelung für Vereine und Stiftungen eingeführt, die bereits eingehend dargestellt wurde.<sup>42</sup> Die Referendumsfrist ist unbenutzt verstrichen, ein genaues Inkrafttretensdatum ist vom Bundesrat aber noch nicht festgelegt worden, wenngleich der Vollzug der AIAG-Revision mit dem Inkrafttreten der neuen AIAV per 1. Januar 2026 in die Wege geleitet wurde.<sup>43</sup> An dieser Stelle zeigt sich erneut, dass die Advocacy seitens des Sektors von politischem Erfolg gekrönt sein kann.

### **Stärkung der Gemeinnützigkeit steuerbefreiter Organisationen**

Über die Motion «Stärkung der Gemeinnützigkeit steuerbefreiter Organisationen» (24.4514)<sup>44</sup> der FDP-Liberale Fraktion wurde bereits berichtet.<sup>45</sup>

Sie verlangt insbesondere mehr Transparenz bei der Steuerbefreiung gemeinnütziger Organisationen mit politischem Engagement, damit nur der gemeinnützige Teil steuerlich begünstigt wird.<sup>46</sup> Der Bundesrat erkannte das Anliegen zwar an, lehnte die Motion jedoch am 19. Februar 2025 unter Verweis auf die bestehenden Regelungen ab, die bereits eine teilweise Steuerbefreiung sowie entsprechende Kontrollen ermöglichen.<sup>47</sup> Ob der Nationalrat dieser

Ansicht folgt oder dennoch Handlungsbedarf sieht, ist derzeit noch offen.<sup>48</sup>

## Merkblatt der ESA zu kirchlichen Stiftungen

Die Eidgenössische Stiftungsaufsicht (ESA) erklärt in einem Merkblatt vom 12. Mai 2025, wann eine Stiftung als «kirchliche Stiftung» gilt und deshalb von der staatlichen Aufsicht befreit ist.<sup>49</sup>

Eine kirchliche Stiftung muss einen eindeutig kirchlichen Zweck verfolgen und organisch mit einer Religionsgemeinschaft verbunden sein. Ein kirchlicher Stiftungszweck liegt gemäss der ESA vor, wenn dieser «mit den Zielen und Grundsätzen einer Religionsgemeinschaft oder einer Kirche im Einklang steht» und damit «Ausdruck eines religiösen Ideals sowie eines geistlichen und religiösen Beistands oder einer seelsorgerischen Tätigkeit» ist. Weiter ist eine derart enge Verbindung zu einer Religionsgemeinschaft vorausgesetzt, dass die Religionsgemeinschaft Einfluss auf die Stiftungstätigkeit nehmen und eine interne Aufsicht ausüben kann. Diese kirchliche Aufsicht soll in ihrer Qualität grundsätzlich mit der staatlichen Aufsicht vergleichbar sein, auch wenn sie etwas weniger streng ausgestaltet sein darf. Entscheidend ist, dass sie unabhängig genug ist und in der Praxis wirksam funktioniert. Vorzugswürdig ist ein innerhalb der Religionsgemeinschaft eigenständiges Aufsichtsgremium, dessen einzige Aufgabe gerade diese Kontrolle ist.

Sind diese Bedingungen erfüllt, wird die Stiftung als kirchliche Stiftung im Handelsregister eingetragen. Fehlt eines der Kriterien, bleibt sie unter staatlicher Aufsicht. Wenn unklar ist, ob Art. 87 Abs. 1 ZGB auf eine bestimmte Stiftung anwendbar ist, entscheidet darüber zunächst die hierfür vorgesehene klassische Aufsichtsbehörde.<sup>50</sup>

## Neue «Ergänzende Schweizerische Schiedsordnung für Trust-, Erb- und Stiftungsrechtsstreitigkeiten»

Weil in der Schweiz immer häufiger um grosse Privatvermögen gestritten wird – oft mit internationalem Bezug und mit komplizierten Konstruktionen wie Trusts oder Stiftungen –, hat der Gesetzgeber ausdrücklich klargestellt: Man darf solche Konflikte auch per Schiedsgericht lösen, selbst wenn die Schiedsklausel in einem einseitigen Rechtsgeschäft vorgesehen ist, etwa in einem Testament, einer Trusturkunde oder in Stiftungsstatuten (siehe Art. 178 Abs. 4 des Bundesgesetzes über das Internationale Privatrecht [IPRG]<sup>51</sup>; Art. 358 Abs. 2 der Schweizerischen Zivilprozessordnung [ZPO]<sup>52</sup>).<sup>53</sup>

Das Swiss Arbitration Centre stellt mit den «Swiss Rules» ein modernes Regelwerk für Schiedsverfahren bereit.<sup>54</sup> Seit dem 1. Juli 2025 gibt es mit der «Ergänzenden Schweizerischen Schiedsordnung für Trust-, Erb- und Stif-

tungsrechtsstreitigkeiten» (sog. «TES-Schiedsordnung») zusätzlich eine Spezialordnung für Streitigkeiten rund um Trusts, Erbschaften und Stiftungen. Sie soll solche Verfahren besser auf die Besonderheiten dieser Fälle zuschneiden.<sup>55</sup>

Im Stiftungsbereich geht es dabei typischerweise um Streitigkeiten zwischen der Stiftung und ihren Organen, dem Stifter oder den Begünstigten – zum Beispiel darum, wer überhaupt begünstigt ist, wie gross ein Anspruch ist, nach welchen Regeln der Begünstigtenkreis bestimmt wird oder ob eine Stiftung gültig ist, geändert oder aufgelöst werden kann. Auch die Anfechtung von Stiftungsbeschlüssen und Fragen zu Aufsichtsmaßnahmen können darunter fallen.<sup>56</sup>

Die TES-Schiedsordnung regelt, wann sie gilt (Art. 1)<sup>57</sup>, wie berechtigte Personen informiert, benachrichtigt und vertreten werden (Art. 2)<sup>58</sup>, wie das Schiedsgericht bestellt wird (Art. 3)<sup>59</sup> und welches materielle Recht in Erbrechtsstreitigkeiten anwendbar ist (Art. 4)<sup>60</sup>. Ergänzend gibt es Musterschiedsklauseln<sup>61</sup> und Erläuterungen<sup>62</sup>, die bei der praktischen Anwendung helfen.<sup>63</sup>

## Erweiterung des Rechtsrahmens für patronale Wohlfahrtsfonds

Im Rahmen der Umsetzung der parlamentarischen Initiative «Leistungen zur Prävention sind im heutigen Umfeld eine wichtige Aufgabe von Wohlfahrtsfonds mit Ermessensleistungen»<sup>64</sup> von NRin Daniela Schneeberger wurde Art. 89a Abs. 8 ZGB per 1. Januar 2025 um eine neue Ziffer 4 ergänzt. Patronale Wohlfahrtsfonds dürfen neu auch andere Vorsorgeeinrichtungen finanziell unterstützen und präventive Leistungen erbringen – also nicht erst dann, wenn bereits eine konkrete Notlage eingetreten ist. Konkret können solche Fonds nun zur Vorbeugung von nicht versicherten Risiken wie Krankheit, Unfall, Invalidität oder Arbeitslosigkeit beitragen. Ebenfalls möglich sind Beiträge für Aus- und Weiterbildung, für Massnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie zur Gesundheitsförderung.<sup>65</sup>

Für bereits bestehende patronale Wohlfahrtsfonds enthält das Gesetz zudem eine pragmatische Übergangsregel: Sie können nach Art. 6c<sup>bis</sup> SchlT ZGB ihre Statuten zur Anpassung an Art. 89a Abs. 8 Ziff. 4 ZGB in einem vereinfachten Verfahren ändern. Das erleichtert die Umsetzung insbesondere dort, wo eine Zweckänderung nach den allgemeinen Regeln (Art. 86 bzw. 86b ZGB) nicht ohne Weiteres möglich wäre.<sup>66</sup>

Insgesamt sorgt die Neuerung für mehr Rechtsklarheit, stärkt die präventive Rolle von Wohlfahrtsfonds und anerkennt damit ihren wertvollen gesellschaftlichen Beitrag.<sup>67</sup>

# RECHTSPRECHUNG

## Abberufung sämtlicher Stiftungsratsmitglieder einer Holdingstiftung

Das Bundesverwaltungsgericht befasste sich im Entscheid B-5901/2022 vom 27. Juni 2025 mit der Abberufung sämtlicher Stiftungsratsmitglieder (allesamt Beschwerdeführer) einer Holdingstiftung. Die Stiftung war ursprünglich von einem gemeinnützigen Verein gegründet worden, um kommerzielle Aktivitäten auszulagern; seither ist sie alleinige Aktionärin der Konzernobergesellschaft.<sup>68</sup>

Die Aufsichtsbehörde hatte alle vier Mitglieder des Stiftungsrats abberufen, weil tiefgreifende und anhaltende Konflikte die Funktionsfähigkeit des gesamten Organs blockierten. Gleichzeitig erhielten die bereits zuvor eingesetzten Sachwalter Einzelzeichnungsberechtigung und übernahmen damit die Führung der Stiftung.<sup>69</sup> Die Abberufung von zwei Mitgliedern hielt das Bundesverwaltungsgericht für rechtmässig. Diese beiden hätten die stark konfliktbelastete Situation im Stiftungsrat wesentlich mitverursacht – und mildere Massnahmen hätten nicht ausgereicht.<sup>70</sup> Die Abberufung der beiden anderen Mitglieder ging dem Gericht dagegen zu weit. Ihnen könne keine vergleichbare Verantwortung für die Eskalation zugeschrieben werden. Insofern habe die Aufsichtsbehörde ihr Ermessen überschritten.<sup>71</sup>

Besonders interessant ist ein weiterer Punkt: Die Sachwalter nutzten das Stimmrecht der Stiftung als Aktionärin, um die beiden (zu Recht) abberufenen Stiftungsräte, die gleichzeitig im Verwaltungsrat der Konzernholding sasssen, auch dort abzurufen.<sup>72</sup> Auch das stufte das Bundesverwaltungsgericht als rechtmässig ein. Eine unabhängige Governance zum Schutz der Stiftungsinteressen und des Stiftungsvermögens sei klar höher zu gewichten als das persönliche Interesse der Betroffenen, im Verwaltungsrat zu bleiben.<sup>73</sup> Der Entscheid des Bundesverwaltungsgerichts wurde sodann vom Bundesgericht bestätigt.<sup>74</sup>

## Fristbestimmung bei der Stiftungsaufsichtsbeschwerde

Im Urteil C-4131/2021 vom 5. Februar 2025 befasste sich das Bundesverwaltungsgericht mit der Frage der Fristwahrung bei einer Aufsichtsbeschwerde. Die Stadt Winterthur hatte beanstandet, dass ihre Pensionskasse die Sparguthaben in den Jahren 2018 und 2019 zu tief verzinst habe. Zusätzlich störte sie sich an bestimmten Regelungen im neuen Vorsorgereglement.

Das Bundesverwaltungsgericht bestimmte auch im vorliegenden Fall die Beschwerdefrist einzelfallweise.<sup>75</sup> So

sei entscheidend, dass mangels statutarischer oder reglementarischer Frist subsidiär die bundesgerichtlichen Anwendungsanalogien heranzuziehen seien (analog Art. 51 ATSG: regelmässig 30 – 90 Tage ab Kenntnisnahme). Für den Beginn der Beschwerdefrist sei sodann nicht die rechtliche Würdigung, sondern die Kenntnis der massgeblichen tatsächlichen Umstände relevant.<sup>76</sup> Diese Umstände waren der Stadt spätestens Anfang 2018 bzw. Anfang 2019 bekannt.<sup>77</sup> Das Bundesverwaltungsgericht wies die Beschwerde somit aufgrund verspäteter Erhebung der Aufsichtsbeschwerde ab.<sup>78</sup>

## Änderung des Zwecks einer Erbstiftung

Im Urteil 5A\_75/2025 vom 26. November 2025 befasste sich das Bundesgericht mit einer behördlichen Änderung des Zwecks einer Erbstiftung. Die Stiftung bezweckte gemäss Testament die «[f]inanzielle Unterstützung von Publikationen grundsätzlicher und programmatischer Art der Demokratischen Partei/Schweizerischen Volkspartei Graubünden [...]». Der Stiftungsrat hatte aus Parteimitgliedern zu bestehen. Infolge parteipolitischer Umbrüche wurde der Zweck mehrfach angepasst: Die damalige SVP Graubünden wurde am 1. Juni 2008 aus der SVP Schweiz ausgeschlossen, benannte sich am 27. August 2008 in BDP Graubünden um und schloss sich der am 1. November 2008 gegründeten BDP Schweiz an. Parallel dazu wurde am 19. Juni 2008 die Neugründung einer SVP Graubünden beschlossen, die später als Kantonalpartei in die SVP Schweiz aufgenommen wurde. Auf Gesuch des Stiftungsrats vom 23. Oktober 2008 wurde nach zunächst ablehnender Haltung der Aufsicht im Rechtsmittelverfahren angeordnet, in der Zweck- und Stiftungsratsklausel «Demokratische Partei/Schweizerische Volkspartei Graubünden» durch «Demokratische Partei/Bürgerlich Demokratische Partei (BDP) Graubünden» zu ersetzen; der Entscheid blieb unangefochten und wurde im Handelsregister eingetragen. Nach der Fusion der BDP Graubünden mit der CVP Graubünden – neu: Die Mitte Graubünden – per 1. Januar 2021 verlangte die Aufsichtsbehörde eine Stellungnahme zur künftigen Zweckformulierung. Der Stiftungsrat beantragte, «Demokratische Partei/Bürgerlich Demokratische Partei (BDP) Graubünden» durch «Die Mitte Graubünden» zu ersetzen, und wertete dies als blosser Namensanpassung. Die Aufsichtsbehörde qualifizierte dies hingegen als Zweckänderung und erachtete die SVP Graubünden als richtige Destinatärin. Mit Verfügung vom 2. März 2022 trat sie wegen nicht statutenkonformer Zusammensetzung des Stiftungsrats auf das Gesuch nicht ein, änderte den Zweck von Amtes wegen und setzte dabei die SVP Graubünden als Destinatärin ein. Dagegen obsiegten Die Mitte Graubünden und die Stiftung im Verfahren vor dem Departement für Finanzen und Gemeinden Graubünden.

Die SVP Graubünden zog den Entscheid weiter an das Kantonsgericht Graubünden, unterlag auch dort und gelangte schliesslich mit Beschwerde an das Bundesgericht.<sup>79</sup>

Das Bundesgericht folgt der Ansicht der Vorinstanz.<sup>80</sup> Die im Stiftungszweck genannte Destinatärin sei mit der Fusion im Jahr 2021 untergegangen. Mithin laufe der Zweck ins Leere. Damit seien die Voraussetzungen einer Zweckänderung i.S.v. Art. 86 Abs. 1 ZGB erfüllt: objektiv, weil der Zweck heute «eine ganz andere Bedeutung oder Wirkung» habe, subjektiv, weil eine Stiftung, die niemanden mehr begünstigen könne, dem Stifterwillen offenbar entfremdet sei.<sup>81</sup>

Der eigentliche Nerv des Entscheids liegt freilich in der Frage: Wie hätte die Stifterin den Zweck heute vernünftigerweise formuliert? Weil die testamentarische Zweckumschreibung nicht eindeutig ist, darf das Gericht in Anwendung des Willensprinzips ausserhalb der Urkunde liegende Umstände beiziehen. Die Stifterin nennt neben der (damals existierenden) SVP auch die Demokratische Partei Graubünden, obwohl diese formal längst verschwunden war. Das wertet die Vorinstanz nicht als Versehen, sondern als Hinweis auf einen bewussten Traditions- und Wertbezug (biografische Anknüpfungspunkte, stiftungsinterne Personalien, parteigeschichtlicher Kon-

text). Daraus entwickelt sie die Leitidee: Der Stifterwille sei weniger an Etiketten als an einem sozialliberalen Erbe orientiert. Dieses Gedankengut finde sich heute eher bei der Mitte-Partei als bei der rechtskonservativ ausgerichteten SVP. Zur Bestimmung des anzupassenden Stiftungszwecks sei nicht auf eine formelle bzw. fusionsrechtliche Kontinuität, sondern auf den hypothetischen Stifterwillen abzustellen. Die heutige SVP sei nicht deckungsgleich mit der «alten» SVP; über Umbenennung, Abspaltungen und Fusionen habe sich der Mitglieder- und Wertekern verschoben, sodass eine Einsetzung der SVP den ursprünglichen Destinatärkreis faktisch anders zuschneiden würde. Eine «Stiftungsteilung» zugunsten beider Parteien verwirft das Gericht: Zwei konkurrierende Parteien gleichzeitig zu alimentieren, passe kaum zum mutmasslichen Stifterkonzept.<sup>82</sup> Damit bestätigt das Bundesgericht in einer bemerkenswerten politischen Einordnung, dass die «Demokratische Partei/Die Mitte Graubünden» als Destinatärin zu bezeichnen ist.



# Kooperationen von Stiftungen: Rechtliche Fallstricke und Best Practices

*Gastbeitrag von Thimo Wittkämper*

**Die Welt wird komplexer: Stiftungen beschäftigen sich immer häufiger mit gesellschaftlichen Herausforderungen, deren Lösungen selten mit den Ressourcen einzelner Akteure umgesetzt werden können. Vielmehr braucht es Zusammenarbeit über institutionelle, fachliche und gesellschaftliche Grenzen hinweg. Solche Kollaborationen wollen jedoch im richtigen rechtlichen Kleid daherkommen.**

Der letztjährige Gastbeitrag von Lukas Hupfer und Regula Wolf hat sich den Vorteilen von Kooperationen und den Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gewidmet. Ihr Ergebnis: Die Zukunft der Philanthropie ist kollaborativ. Internationale Programme, globale Fördernetzwerke oder thematische Allianzen mit Partnern gehören für viele Stiftungen bereits heute zur gelebten Praxis.

Kooperationen finden allerdings nie im rechtsfreien Raum statt. Gerade weil Zusammenarbeit häufig aus inhaltlicher Überzeugung heraus entsteht, wird die rechtliche Dimension gerne als nachgelagert oder gar störend empfunden. Dabei zeigt die Praxis: Unklare rechtliche Grundlagen sind nicht etwa ein Spielraum für mehr Flexibilität, sondern die Quelle späterer Konflikte. Die rechtlichen Aspekte einer Kooperation sollten daher von Beginn an mitgedacht werden.

## Voraussetzungen für eine Kooperation

Die Entscheidung eines Stiftungsrates, gemeinsam mit anderen Organisationen zu kooperieren, ist in erster Linie keine rechtliche, sondern eine strategische Entscheidung. Es geht bei der Zusammenarbeit um die Wahl eines geeigneten Instruments, um den Stiftungszweck bestmöglich zu erreichen. Damit ein Stiftungsrat diese Entscheidung überhaupt treffen kann, muss er sicherstellen, dass sich die Kooperationsentscheidung in seinem Handlungsspielraum befindet.

Hierzu hat der Stiftungsrat die Stiftungsdokumente unter besonderer Berücksichtigung des Stiftungszwecks zu befragen, ob sie eine (grenzüberschreitende) Zusammenarbeit zulassen. Enthalten diese explizite Aussagen zu Kooperationen, ist der Handlungsrahmen bereits erkennbar. Häufiger schweigen die Dokumente jedoch. In solchen Fällen hat der Stiftungsrat mittels Auslegung festzustellen, ob sich Hinweise aus dem Stifterwillen erkennen lassen oder sich aus der Sachgesetzlichkeit des Stiftungszwecks ergibt, dass dessen Erfüllung den Beizug anderer Akteure ermöglicht.

Hat der Stiftungsrat festgestellt, dass sich die Entscheidung über die Kooperation in seinem Ermessen befindet, hat er dieses ordnungsgemäss auszuüben. Hierbei hat er in einem dokumentierten Entscheidungsprozess die relevanten Entscheidungsaspekte zu sammeln und die irrelevanten auszusondern, die massgeblichen Aspekte miteinander abzuwägen und schliesslich eine Entscheidung in Einklang mit der Abwägung zu treffen.

## Juristische Fallstricke bei der Ausgestaltung

Viele Kooperationen beginnen informell: mit Workshops, gemeinsamen Projektideen oder einem kurzen «Letter of Intent». Solche Dokumente können hilfreich sein, um Erwartungen zu klären und den gemeinsamen Weg abzustecken. Verträge unterliegen jedoch bekanntlich der Formfreiheit (Art. 11 Abs. 1 OR). Unter Umständen können daher auch informelle Abreden bereits vertragliche Bindung entfalten. Werden die wesentlichen Punkte wie Leistungen, Beiträge oder Entscheidungsmechanismen abgesprochen und ist ein Rechtsbindungswille erkennbar, kann bereits ein Vertrag zustande gekommen sein. Ein einseitiger Widerruf ist dann nicht mehr ohne Weiteres möglich.

Entscheiden sich die Beteiligten, die Kooperation in einem schriftlichen Vertrag festzuhalten, spielt deren Ausgestaltung eine zentrale Rolle. Dabei ist dem Grundsatz «falsa demonstratio non nocet» Beachtung zu schenken (Art. 18 Abs. 1 OR): Die Natur eines Vertrages richtet sich nicht nach dessen Bezeichnung, sondern nach dem tatsächlichen Inhalt der Willenserklärung. So kann sich z.B. ein als «Förder-» oder «Kooperationsvertrag» betitelt Dokument auch als entgeltlicher Auftrag herausstellen, wenn die vertraglichen Auflagen bereits den Charakter unmittelbarer Gegenleistungen aufweisen. Insbesondere für steuerbefreite Organisationen kann es heikel sein, wenn der Eindruck entsteht, dass sie eine entgeltliche Dienstleistung erbringen. Eine sorgfältige, am tatsächlichen Inhalt des Vertrages orientierte Ausgestaltung der

Bedingungen ist daher zentral. Bei internationalen Kooperationen ist darüber hinaus die Frage nach dem anwendbaren Recht und dem Gerichtsstand zu klären.

Konzentriert sich die Zusammenarbeit stark auf die gemeinsame Erreichung eines bestimmten Zwecks und leisten alle Beteiligten hierzu Beiträge – sei es finanziell, personell oder ideell –, kann rechtlich auch ohne ausdrückliche Vereinbarung eine einfache Gesellschaft entstehen. Vielen Beteiligten ist dabei nicht bewusst, dass sie sich so in eine Gesellschaft mit persönlicher und solidarischer Haftung begeben. Die einfache Gesellschaft ist zwar flexibel und niederschwellig, eignet sich aber primär für zeitlich begrenzte Projekte mit überschaubaren Risiken und weniger für langfristige oder finanziell bedeutende Vorhaben.

Um eine unbeabsichtigte Qualifikation als einfache Gesellschaft zu verhindern und um einer angelegten Dauerhaftigkeit einer Partnerschaft gerecht zu werden, kann es sich anbieten, die gleichgelagerten Interessen mittels eines Rechtsträgers zu verfolgen, der über eine eigene Rechtspersönlichkeit verfügt. Das Privatrecht hält hierfür bspw. den Verein bereit, der sich als niederschwellige Form eignen kann, um Vermögenswerte, Risiken und Entscheidungsprozesse zu bündeln. In solchen Vorhaben rückt sodann die Governance ins Zentrum: Eine ausgewogene Vertretung der Partner, klare Zuständigkeiten und wirksame «Checks and Balances» sind entscheidend. Gerade bei international angelegten Kooperationen kann eine institutionalisierte Struktur besondere Vorteile bieten. Eine eigene Rechtspersönlichkeit kann den Umgang mit unterschiedlichen Rechtsordnungen erleichtern und Haftungs- sowie Steuerfragen klar regeln. Dafür ist den damit verbundenen steuer-, aufsichts- und organisationsrechtlichen Anforderungen sorgfältig Rechnung zu tragen.

## Das Recht als «Enabler»

Die dargestellten Fallstricke zeigen, dass auch bei Kooperationen rechtliche Implikationen auftreten können, die nicht unterschätzt werden sollten. Sie dürfen jedoch nicht als Argumente gegen eine mögliche Zusammenarbeit verstanden werden. Richtig eingesetzt, ist das Recht ein hilfreiches Umsetzungsinstrument: Es schafft Klarheit, verteilt Risiken, stabilisiert Erwartungen und stärkt das Vertrauen zwischen den Beteiligten. Dies gilt in besonderem Masse für grenzüberschreitende Kooperationen, bei denen unterschiedliche Rechtsordnungen, Governance-Verständnisse und steuerliche Rahmenbedingungen zusammenkommen. Kooperationen sind somit nicht per se ein rechtliches Wagnis – vorausgesetzt, sie werden mit pflichtgemässer Sorgfalt und einem klaren Verständnis ihrer rechtlichen Einbettung gestaltet. Wo Unsicherheiten bestehen und wenn Umfang und Komplexität einer Kooperation es erfordern, empfiehlt es sich, frühzeitig rechtliche Expertise beizuziehen.

## Legal Best Practice Stiftungskooperationen

1. Interne Prüfung der Kooperation (Vereinbarkeit mit den Stiftungsstatuten und ordnungsgemäße Ermessensausübung)
2. Strukturierter Informationsaustausch mit Kooperationspartnern über Erfahrungen, Chancen und Ziele
3. Kompetenz- und ressourcenbasierte Rollenverteilung und Governance
  - a. Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche definieren
  - b. Entscheidungsprozesse vereinheitlichen
  - c. Informationsaustausch definieren
4. Bewusstsein über die rechtliche Qualifikation der Kollaboration
5. Vorausschauende Ausgestaltung der rechtlichen Parameter (schriftlich)
  - a. Präzise Umschreibung der gegenseitigen Rechte und Pflichten
  - b. Bewusste Wahl und Ausgestaltung des rechtlichen Verhältnisses
6. Vorgängige Prüfung möglicher steuerlicher oder aufsichtsrechtlicher Implikationen der gewählten Struktur
7. Falls nötig: frühzeitiger Beizug rechtlicher Expertise



Thimo Wittkämper ist Legal, Governance and Philanthropy Advisor bei der Jakob Advisory GmbH. Er berät Stiftungen, NPOs und Social Enterprises in rechtlichen und strategischen Angelegenheiten und ist im Vorstand von SENS, der nationalen Plattform für wirkungsorientierte Unternehmen.





**Special**  
**Wirksames**  
**Handeln**

- Mit Blick auf aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen verlagert sich der Fokus von Stiftungen zunehmend weg von einzelnen Projekten hin zur systemischen Förderung. Welche Ansätze dafür verfolgt werden und welche Beispiele es schon gibt, lesen Sie in den ersten zwei Artikeln.

---

- Im Fokus des wirksamen Handelns stehen auch Förderpartnerschaften. Welche Erkenntnisse die Volkart Stiftung und die Gebert RUF Stiftung dazu in der Medienförderung erlangt haben, lesen Sie auf Seite 39.

---

- Um nachhaltig Partnerorganisationen zu stärken, investieren Stiftungen auch weiterhin in Organisational Development (OD). Anknüpfend an eine Session am Schweizer Stiftungssymposium 2025 wird reflektiert, wie mit OD mehr Resilienz im NGO-Sektor geschaffen werden kann.

---

- Um die eigene Wirkung zu erhöhen, treffen Stiftungen Entscheide auch basierend auf wissenschaftlicher Evidenz. Insbesondere für die Entwicklungszusammenarbeit liefert der Artikel des Zurich Center for Economic Development einen Überblick.

---

# Förderung von systemischem Wandel: Ansätze, Praxis und Orientierung für Stiftungen

*Autorenbeitrag von Georg von Schnurbein*

**Systemischer Wandel erfordert ein Verständnis der komplexen Zusammenhänge unserer Gesellschaft. Stiftungen können auf verschiedene Arten einen Beitrag zum systemischen Wandel leisten, müssen dafür aber ein neues Rollenverständnis entwickeln. Dabei können sich Kontrolle und Einfluss verringern, zugleich gewinnen die Stiftungen aber grössere Beteiligung und Nähe zum Veränderungsprozess.**

Viele der gesellschaftlichen Herausforderungen, die uns heute beschäftigen, sind komplex, dynamisch und miteinander verwoben. Stiftungen, die sich für Themen wie Klimawandel, Migration, Digitalisierung oder Gesundheitsförderung engagieren, müssen daher umdenken. Denn die herkömmliche Projektförderung, die klar umrissene Probleme mit eng definierten Massnahmen adressiert, stösst dabei schnell an ihre Grenzen. Die Förderung von systemischem Wandel ist aber weniger eine neue Fördermethode, sondern vielmehr ein Perspektivenwechsel: weg von isolierten Interventionen, hin zur Frage, wie sich ganze Systeme nachhaltig verändern lassen.

## Was ist systemischer Wandel?

Systemischer Wandel zielt darauf ab, Ursachen statt Symptome gesellschaftlicher Probleme zu adressieren. Im Fokus stehen nicht einzelne Projekte, sondern die Wechselwirkungen zwischen Akteur:innen, Institutionen, Regeln, Ressourcen und kulturellen Mustern. Solche Veränderungen verlaufen selten linear, benötigen Zeit und lassen sich nur begrenzt planen. Für Stiftungen bedeutet dies, Wirkung nicht primär als direkte Zuschreibung zu einzelnen Fördermassnahmen zu verstehen, sondern als Beitrag zu langfristigen Veränderungsprozessen. Dabei gibt es eine grosse Bandbreite an möglichen Vorgehensweisen. Manche beruhen auf wissenschaftlich fundierten Grundlagen wie der Theory U, während andere sehr hemdsärmelig an identifizierten gesellschaftlichen Schwachstellen ansetzen, z.B. der fehlenden Betriebsfinanzierung von vielen sozialen Organisationen. Aus der Vielzahl an Möglichkeiten werden hier vier vorgestellt.

## Vier zentrale Ansätze systemischer Förderung

### 1. Organisations- und Betriebsförderung

Ein verbreiteter Ansatz systemischer Förderung ist die langfristige, flexible Unterstützung von Organisationen, die eine tragende Rolle in einem Wirkungsfeld spielen. Durch mehrjährige Zusagen von Betriebsbeiträgen, oftmals ergänzt um strategische Begleitung, sollen zentrale Organisationen eines Ökosystems so weit gestärkt und entwickelt werden, dass sich das gesamte System dadurch stabilisiert. Die Somaha Stiftung geht mehrjährige Partnerschaften mit geförderten Organisationen ein, um diese nicht nur in den Projekten zu unterstützen, sondern auch in der eigenen Entwicklung zu stärken. In der Wirkungsbeurteilung wird daher nicht nur auf den Erfolg hinsichtlich der Zweckerfüllung geachtet, sondern auch auf die Verfassung, in der sich die Organisation befindet.

### 2. Ökosystem- und Netzwerkförderung

Systemischer Wandel entsteht selten durch einzelne Akteur:innen. Entsprechend fördern viele Stiftungen heute gezielt Netzwerke, Allianzen und ganze Ökosysteme, in denen staatliche, zivilgesellschaftliche und private Akteure zusammenwirken.

Die Stiftung Mercator Schweiz verfolgt in verschiedenen Themenfeldern einen solchen Ansatz. Im Bereich gesellschaftlicher Zusammenhalt unterstützt sie nicht nur einzelne Organisationen, sondern fördert Austauschformate, gemeinsame Lernprozesse und Kooperationsstrukturen, die langfristig die Wirksamkeit des gesamten Feldes stärken.

### 3. Policy-, Advocacy- und Rahmenbedingungsförderung

Ein weiterer Ansatz systemischer Förderung richtet sich auf politische und institutionelle Rahmenbedingungen. Ziel ist es, Wissen, Dialog und Interessenvertretung zu unterstützen, um strukturelle Veränderungen auf Gesetzes-, Verwaltungs- oder Systemebene anzustossen.

Auch Schweizer Stiftungen engagieren sich zunehmend in diesem Feld. Die Oak Foundation etwa fördert international wie auch in Europa Initiativen, die auf rechtliche Reformen, bessere Governance oder die Durchsetzung von Menschenrechten abzielen. Solche Förderungen wirken oft indirekt, können aber langfristig tiefgreifende systemische Effekte entfalten.

### 4. Vertrauensbasierte und lernorientierte Förderung

Systemische Prozesse sind von Unsicherheit geprägt. Entsprechend setzen viele Stiftungen auf vertrauensbasierte Förderansätze («trust-based philanthropy»), die auf enge Zielvorgaben und kurzfristige Wirkungsnachweise verzichten. Stattdessen stehen Partnerschaft, gemeinsames Lernen und Anpassungsfähigkeit im Vordergrund.

Die Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) setzt in ihrer Förderung konsequent auf Partizipation und offenen Dialog. Geförderte Institutionen werden eingeladen, sich an der Entwicklung der Förderstrategie zu beteiligen. Übergeordnet will die Stiftung den Zugang zu Kunst und Kultur nachhaltig verändern und für eine breitere Bevölkerung öffnen.

#### Welche Merkmale zeichnen diese Förderung aus?

Wie bereits erwähnt bedeutet die Förderung von systemischem Wandel nicht zwingend neue Fördermodelle, sondern vielmehr die Anwendung einer Reihe von Grundsätzen wie längerer Zeithorizont, offenere Zieldefinitionen und veränderte Rollenverständnisse. Eine Stiftung agiert dann weniger als Auftraggeberin, sondern wird zur Mitlernenden, Vernetzerin oder Ermöglicherin. Die methodische Wirkungsmessung wird ergänzt durch qualitative Lernprozesse und Reflexionen, die gleichermassen an die Stiftung wie an die Destinatär:innen gerichtet sind. Gerade für den Stiftungsrat erfordert dies ein Umdenken, denn nicht mehr die jährliche Aufsicht über die Mittelvergabe steht im Vordergrund, sondern die Begleitung eines langfristigen Prozesses, in dem ein Grossteil der Stiftungsmittel gebunden ist. Meist wird dies als Kontrollverlust empfunden, da nicht mehr jährlich eine Neuverteilung der Mittel möglich ist. Stattdessen aber gewinnt der Stiftungsrat Nähe zur Zweckerfüllung und kann viel stärker in den Prozess des systemischen Wandels eingebunden sein.

Ein historisch eindrucksvolles Beispiel für systemische Förderung ist das Engagement der Robert Bosch Stiftung für die deutsch-französische Freundschaft. Seit ihrer Gründung 1964 hat die Stiftung sich über 50 Jahre für den Austausch zwischen den ehemaligen Kriegsgegnern eingesetzt, insbesondere durch Austauschprogramme für Journalist:innen, Staatsangestellte und Schüler:innen. Um das Verhältnis der beiden Länder dauerhaft zu verbessern, brauchte es einen langen Atem und ein vielseitiges Engagement, das immer wieder neu überdacht, ergänzt und verändert werden musste. Erst 2020 liess die Stiftung aufgrund einer strategischen Neuausrichtung die deutsch-französischen Programme auslaufen.

#### Ausblick: Stärken der Stiftungen nutzen

Systemische Förderung ist kein einheitliches Modell und kein Wundermittel zur Lösung aller gesellschaftlichen Probleme. Sie macht dort Sinn, wo gesellschaftliche Herausforderungen vielschichtig sind und langfristige Veränderungen angestrebt werden. Gerade Stiftungen können hier gezielt einen Unterschied machen, indem sie ihre vorhandenen Stärken – Langfristigkeit, Unabhängigkeit und Gestaltungsfreiheit – nutzen und andere Beteiligte einbeziehen, die mit Wissen, Erfahrung, Praxisnähe oder anderen Kompetenzen eine Hebelwirkung für gesellschaftlichen Wandel erzeugen.



Prof. Dr. Georg von Schnurbein ist Professor für Stiftungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und Gründungsdirektor des Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel. Georg von Schnurbein ist Mitglied des Editorial Board von «Nonprofit Management & Leadership» und Mitherausgeber des Swiss Foundation Code.

# Stop Projektitis: Wie Stiftungen mit Collective Action systemische Wirkung erzielen

Gastbeitrag von Nicola Forster und Christoph Kiss

Reformstau, Polarisierung und globale Krisen – von geopolitischen Spannungen über technologische Disruption bis zum Klimawandel – setzen unsere demokratischen Strukturen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt unter Druck. Die Schweiz verfügt über eine Tradition des konsensorientierten Miteinanders, die erneuert werden muss, damit unsere Gesellschaft resilient und zugleich wandlungsfähig bleibt. Dafür braucht es ein handlungsorientiertes Zusammenwirken zwischen Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Kultur. In diesem systemischen Spannungsfeld gewinnt Collective Action als Ansatz an Bedeutung. Der Beitrag richtet den Blick auf die konkrete Gestaltung kollektiven Handelns: Wann es für Stiftungen sinnvoll ist, welche Rollen sie dabei übernehmen können und wie ein Einstieg gelingt.

## Warum Einzelprojekte an ihre Grenzen stossen

Stiftungen in der Schweiz haben eine lange Tradition darin, gesellschaftliche Initiativen zu ermöglichen. Doch angesichts multipler Krisen zeigt sich immer deutlicher: Gute Einzelprojekte allein reichen oft nicht aus. Sie entfalten Wirkung in ihrem Kontext, greifen jedoch selten systemisch ineinander. Strukturelle

Ursachen gesellschaftlicher Probleme werden so nur begrenzt adressiert. Entscheidend wird, wie unterschiedliche Akteure ihre Beiträge aufeinander beziehen und gemeinsames Handeln organisieren.

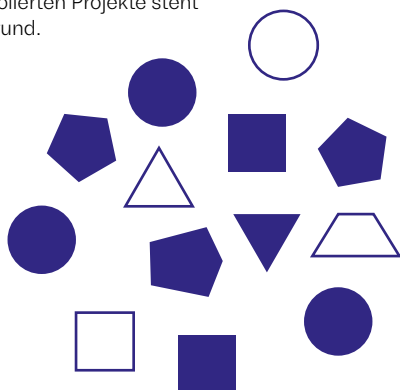
Collective Action setzt hier an: ein prozessorientierter Ansatz, bei dem Akteure im Rahmen thematischer «Missionen» entlang eines gemeinsamen Zielbilds handeln. Im Unterschied zu Netzwerken oder Plattformen

Abb. 11

## Zwei Logiken des Handelns: organisations- vs. missionsorientiert

### Organisationsorientierte Logik

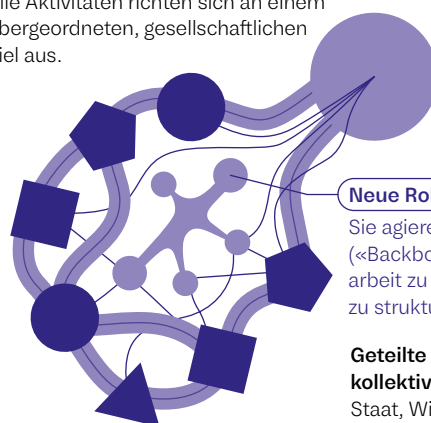
**Fokus auf Einzelprojekte**  
Der Erfolg einzelner Organisationen und ihrer isolierten Projekte steht im Vordergrund.



**Fragmentierte Wirkung**  
Akteure arbeiten nebeneinander statt miteinander, was strukturelle Probleme unberührt lässt.

### Missionsorientierte Logik

**Fokus auf gemeinsames Ziel («Mission»)**  
Alle Aktivitäten richten sich an einem übergeordneten, gesellschaftlichen Ziel aus.



#### Neue Rolle für Stiftungen

Sie agieren als Koordinator («Backbone»), um Zusammenarbeit zu ermöglichen und zu strukturieren.

#### Geteilte Verantwortung & kollektive Wirkung

Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft handeln koordiniert und bündeln ihre Kräfte.

Quelle: Team Ensemble

steht nicht primär der Austausch im Vordergrund, sondern die gemeinsame Umsetzung.

### Von der gemeinsamen Diagnose zur kollektiven Umsetzung

Am Anfang steht ein gemeinsames Verständnis der Ausgangslage – der relevanten Akteure, Interessen und Abhängigkeiten. Gerade bei Herausforderungen, bei denen Verantwortung verteilt ist und Einzelakteure an strukturelle Grenzen stossen, ist eine solche gemeinsame Klärung zentral. Darauf aufbauend entsteht ein Zukunftsbild («Nordstern»), das Orientierung gibt, ohne Lösungen vorwegzunehmen. Die Umsetzung erfolgt iterativ: Statt eines einzelnen Grossprojekts entsteht ein Portfolio unterschiedlicher Interventionen – von frühen Experimenten bis hin zu strukturellen Veränderungen. Entscheidend ist, früh zu testen, rasch nachzuschärfen und wirksame Ansätze weiterzuentwickeln.

## « Collective Action ist damit kein linearer Projektansatz, sondern ein fortlaufender Entwicklungsprozess. »

### Fallbeispiel: Psychische Gesundheit junger Menschen

Die psychische Gesundheit junger Menschen gehört zu den drängendsten gesellschaftlichen Herausforderungen, auf die ein fragmentiertes System bislang wenig systemisch wirksame, präventive Antworten bietet. Ursachen, Zuständigkeiten und Einflussfaktoren greifen ineinander und betreffen viele Lebensbereiche. Gerade deshalb braucht es einen Ansatz, der die zahlreichen bereits bestehenden, wertvollen Initiativen stärker aufeinander bezieht und Schnittstellen sichtbar macht. Genau hier setzt die «Mission Psychische Gesundheit junger Menschen» der Stiftung Team Ensemble an.

Die Stiftung Team Ensemble ist eine unabhängige, gemeinnützige und operativ tätige Stiftung, die Missionen in unterschiedlichen Bereichen initiiert und begleitet und dabei insbesondere durch eine mehrjährige Kernfinanzierung der Stiftung Mercator Schweiz unterstützt wird. Die Mission selbst ist als kollektiver Prozess angelegt und wird zusätzlich durch themenorientierte Beiträge weiterer Förderpartner mitgetragen. Während es in der Schweiz viele starke Fachorganisationen mit thematischem Fokus gibt, sind unabhängige Prozessorganisationen, die sektorüber-

greifende Zusammenarbeit aufbauen, bisher selten. Team Ensemble übernimmt genau diese Rolle: nicht als zusätzliche Fachstelle, sondern als Ermöglicherin kollektiven Handelns.

Ein gemeinsames Problemverständnis zur psychischen Gesundheit junger Menschen entstand unter anderem aus Empfehlungen des Zukunftsrats U24 (Jugendgremium) sowie aus Rückmeldungen von Fachpersonen aus Praxis, Wissenschaft und weiteren relevanten Bereichen. Beim Kick-off im Stapferhaus in Lenzburg im November 2025 definierten über 80 Vertreter:innen aus allen relevanten Sektoren und junge Menschen selbst gemeinsame Handlungsfelder – der erste Schritt von der gemeinsamen Klärung hin zu koordiniertem Handeln. Ab 2026 startet die Koalition in die Umsetzungsphase und entwickelt mehrere Vorhaben parallel, etwa Beteiligungsformate wie einen Youth Mental Health Day. Von Beginn weg ist geplant, diese Ansätze laufend zu überprüfen und weiterzuentwickeln: Was trägt, wird verstetigt; was nicht trägt, wird angepasst.

### Neue Rollen für Stiftungen in kollektiven Prozessen

Collective Action verschiebt die Rolle von Stiftungen: Wirkung entsteht nicht nur über einzelne Förderentscheide, sondern auch über die Gestaltung der Bedingungen, unter denen gemeinsames Handeln möglich wird. Konkret können Stiftungen unter anderem folgende Rollen übernehmen:

- **Gastgebende:** Akteure einladen, Räume schaffen, Vertrauen ermöglichen.
- **Backbone-Unterstützung:** Koordination und Prozessdesign absichern.
- **Finanzierung:** Mehrjährig, flexibel – auch für Infrastruktur und Lernen.
- **Governance und Spielregeln:** Rollen, Entscheide, Transparenz, Umgang mit Machtasymmetrien.
- **Lernen und gemeinsame Messlogik:** Gemeinsame Lernfragen und Feedbackschlaufen statt paralleler Wirkungslogiken.

Mit dieser Rollenverschiebung gehen neue Förderlogiken einher. Klassische projektbezogene Verfahren sind in kollektiven Prozessen oft zu langsam oder zu fragmentiert. Collective Action erfordert Finanzierung, die Kooperation nicht nur ermöglicht, sondern belohnt. Diese Form der Förderung erfordert ein hohes Mass an Vertrauen, Dialog und Lernbereitschaft – und stellt ähnliche Anforderungen wie ungebundene oder flexible Förderungen («unrestricted funding»), ein wachsender Trend in der internationalen Stiftungswelt.

Ein Ansatz hierfür ist Collective Funding, wie es ProjectTogether in Deutschland erprobt.

Stiftungen, Unternehmen und Einzelpersonen bündeln Mittel in einem gemeinsamen Fonds und vergeben sie entlang einer Mission bedarfsgerecht und unbürokratisch. Finanziert werden nicht nur Projekte, sondern auch Koordination, gemeinsame Infrastruktur und frühe Experimente. So wirkt philanthropisches Kapital als gesellschaftliches Risikokapital und kann weitere öffentliche oder private Mittel mobilisieren.

### **Gute Voraussetzungen, aber ein nötiger Perspektivenwechsel**

Der Schweizer Stiftungssektor bringt gute Voraussetzungen für Collective Action mit: eine ausgeprägte Dialogkultur, institutionelle Stabilität und ein hohes Mass an Vertrauen. Gleichzeitig braucht es einen Perspektivenwechsel – weg von isolierten Förderentscheidungen, hin zur Mitgestaltung kollektiver Prozesse und zu lernorientierter Steuerung. Collective Action ist kein einfacher Weg, bietet jedoch Stiftungen die Möglichkeit, ihre Rolle in einer komplexen Gesellschaft weiterzuentwickeln.



Nicola Forster ist Sozialunternehmer, Jurist und Co-Initiant der Stiftung Team Ensemble. Er ist Mitgründer mehrerer Organisationen an der Schnittstelle von Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik, darunter das Staatslabor sowie der ausserpolitische Thinktank foraus. Forster präsidiert die Stiftung Science et Cité und ist Mitglied des Stiftungsrates der Asia Society Switzerland, des Verwaltungsrates von Wemakeit sowie der Schweizerischen UNESCO-Kommission.



Christoph Kiss ist Mitarbeiter der Stiftung Team Ensemble und beschäftigt sich mit kollaborativen Ansätzen und systemischer Wirkung.

# Förderpartnerschaften am Beispiel Medienförderung

*Gastbeitrag von Judith Schläpfer und Marco Vencato*

## Partnerschaften in der Medienförderung

Unabhängiger Journalismus ist ein Grundpfeiler der Demokratie – gleichzeitig steht er wirtschaftlich unter hohem Druck. Private Förderstiftungen übernehmen hier zunehmend Verantwortung. Wie wirkungsvoll dabei stiftungsübergreifende Förderpartnerschaften sein können, zeigen der Innovationsfonds für multimedialen Journalismus in der Schweiz (IMJ) und der trinationale Media Forward Fund (MFF).

Beiden Initiativen ist gemeinsam, dass die beteiligten Stiftungen die Dringlichkeit der Medienförderung erkannt haben und bewusst althergebrachtes Silodenken aufbrechen. Sie bündeln Ressourcen, Kompetenzen und Risiko, um gemeinsam Journalismus zu stärken. Denn dort, wo Marktlogiken versagen – häufig zuerst im Lokalen –, verlieren Menschen den Zugang zu verlässlichen Informationen.

Ohne unabhängige Berichterstattung, investigative Recherchen und journalistische Einordnung geht die demokratische Kontrolle verloren. Studien zeigen, dass in sogenannten Nachrichtenwüsten Korruption zunimmt, der Service public teurer wird und die Polarisierung voranschreitet.

Fehlt eine gezielte Förderung, schrumpfen Vielfalt, Qualität und Reichweite journalistischer Medien – mit spürbaren Folgen für den gesellschaftlichen Zusammenhalt, das zivilgesellschaftliche Engagement sowie die Handlungsfähigkeit von Politik und Verwaltung. Immer mehr Stiftungen erkennen inzwischen diese Zusammenhänge und engagieren sich entsprechend in der Medienförderung. Zwei komplementäre Initiativen zeigen, wie Förderpartnerschaften dabei gezielt Wirkung entfalten können.

## Innovationsfonds für multimedialen Journalismus (IMJ)

Der IMJ wurde im Juli 2023 als konsequente Weiterentwicklung der langjährigen «Scientainment»-Förderung der Gebert Rüt Stiftung (GRS) lanciert. Von Beginn an war er als kooperativer Fonds konzipiert, der gezielt weitere Partnerstiftungen einbindet. Damit steht der IMJ exemplarisch für einen Best-Practice-Ansatz in der Stiftungsförderung: wirkungsorientiert, arbeitsteilig organisiert und offen für partnerschaftliches Engagement.

Den Grundstein dafür legten gemeinsame Fördererfahrungen, etwa aus innovativen Storytelling-Formaten

wie «Pop Science» von heidi.news, das gemeinsam durch die GRS, die Ernst Göhner Stiftung und die Volkart Stiftung ermöglicht wurde. Solche Projekte schufen nicht nur Vertrauen, sondern machten auch deutlich, welches Effizienzpotenzial in klar strukturierten Förderpartnerschaften liegt. Der IMJ folgt deshalb einem bewährten Governance-Modell: Eine Stiftung übernimmt den Lead und verantwortet Ausschreibung, Evaluation und Monitoring – transparent, professionell und im Interesse aller beteiligten Förderpartner.

Der Lancierung des IMJ ging ein gemeinsames Pilotprojekt mit dem Schweizer Klub für Wissenschaftsjournalismus voraus, um konkrete Bedarfe abzuklären. Ziel war es, eine zentrale Förderhypothese empirisch zu testen: Führt die systematische Zusammenarbeit von Journalist:innen und Visual Designer:innen bei der Entwicklung neuer Erzählformate tatsächlich zu mehr Reichweite, höherem Engagement und besserer Conversion?

Internationale Leitmedien wie die «New York Times» oder die «Washington Post» arbeiten seit Längerem erfolgreich mit solchen interdisziplinären Teams. Die Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt bestätigten das Wirkungspotenzial dieses Ansatzes – und bildeten damit eine belastbare Grundlage für die Ausgestaltung des Fonds.

Das Onboarding der weiteren Partnerstiftungen – Fondation Leenaards, Ernst Göhner Stiftung, Fondation Aventinus und Windler-Stiftung – erfolgte schrittweise, individuell und entlang gemeinsamer Werte und Zielsetzungen. Entscheidend war die Überzeugung, dass Innovation dort entsteht, wo Journalismus, Design und Technologie systematisch zusammengeführt werden.

Zugleich bleibt der Fonds flexibel. So können die Westschweizer Partnerstiftungen im Rahmen ihres jeweiligen Stiftungszwecks gezielt Medienprojekte in der Romandie fördern. Damit wird der IMJ zu einem Modell für überregionale Zusammenarbeit über den Röstigraben hinweg – im Dienst einer zukunftsfähigen Medienlandschaft.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist schliesslich die schlanke Organisation des Fonds. Sämtliche Fördermittel fliesen direkt in journalistische Projekte sowie in begleitende Community-Learning-Workshops. Der IMJ versteht sich damit nicht nur als Förderinstrument, sondern auch als Lern- und Austauschplattform – im Sinne einer innovationsfähigen Medienlandschaft.

## Media Forward Fund (MMF)

Als im November 2023 in Berlin Stiftungsvertreter:innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, Medienwissenschaftler:innen und engagierte Journalist:innen zusammenkamen, um die Möglichkeit eines trinationalen Medienfonds zu diskutieren – eine Idee der Schöpflin Stiftung aus Deutschland und der Stiftung Mercator Schweiz –, war angesichts der Relevanz nach kürzester Zeit allen klar, dass die Frage lautet: Wann starten wir? Nicht ob ...

Innerhalb weniger Monate gründeten neun Stiftungen aus drei Ländern und ein Impact Investor den gemeinnützigen Media Forward Fund. Erfolgsfaktoren für den effizienten Aufbau des Fonds waren einerseits die umfassende Vorarbeit der Schöpflin Stiftung und die professionelle Begleitung des Prozesses durch eine Kommunikationsagentur. Und andererseits Martin Kotynek, ehemaliger Chefredaktor von «Der Standard» und heute Geschäftsleiter des MFF, der unmittelbar nach dem Workshop auf Mandatsbasis im engen Austausch mit allen Beteiligten Konzept und strategische Ausrichtung entwickelte sowie Trägerschaft und Struktur definierte.

Heute wird der Fonds durch eine gleichberechtigte Trägerschaft aus drei Stiftungen der drei Länder geführt. Sie bildet den Gesellschafterausschuss und bestellt unter anderem die Geschäftsleitung. Der strategische Beirat, in dem alle Gründungsmitglieder vertreten sind, legt die umfassenden Förderkriterien fest und beruft die externe Jury. Diese trifft die Förderentscheide vollkommen unabhängig von den Geldgebern. Die strikte strukturelle Trennung ermöglicht es, auch öffentliche Gelder für den MFF zu gewinnen.

Dank themenspezifischer Förderlinien wie Klima oder Wissenschaft entsteht auch für Stiftungen, die nicht direkt Medien fördern, die Möglichkeit, beim Fonds mitzumachen – frei nach John Palfrey, dem Präsidenten der MacArthur Foundation, die in den USA Lokaljournalismus fördert: «Whatever your first topic, journalism should be your second.»

Zusätzlich zu den finanziellen Mitteln erhalten die Förderpartner:innen ergänzende Unterstützungsangebote je nach Bedarf und Wissenslücken. An gemeinsamen Upskilling-Workshops können Geförderte und Medien, die sich bislang erfolglos um Unterstützung beim MFF beworben haben, Erfahrungen und Best Practices austauschen, um voneinander zu lernen und Wissen zu teilen.

Die länderübergreifende Zusammenarbeit und das Poolen finanzieller Mittel in einem gemeinsamen Förderfonds brauchen neben klaren Prozessen und Strukturen geteilte Werte, Vertrauen und ein ähnliches Förderverständnis. Mit dem MFF erzielen die beteiligten Stiftungen heute eine Breitenwirkung, wie sie sie als einzelne Stiftung nie erreichen würden. Wichtig bleibt dabei, dass Stiftungen, die früher Einzelmedien unterstützten, weiterhin Mittel dafür zur Verfügung stellen. Denn der Mut, ein jour-

nalistisches Produkt aufzubauen, muss weiterhin gefördert werden, um beim aktuellen Abbau die Medienvielfalt zu stärken.

## Innovationsfonds für multimedialen Journalismus (IMJ)

Der IMJ ist mit über CHF 2 Mio. dotiert. Gefördert werden innovative Multimediaprojekte an der Schnittstelle von Journalismus, Design und Technologie mit Beiträgen von insgesamt bis zu CHF 120'000 pro Projekt. Das Programm ist bei der Gebert Rüt Stiftung angesiedelt und wird von dieser operativ geleitet. Förderpartner sind Fondation Aventinus, Ernst Göhner Stiftung, Fondation Leenaards, Jakob und Emma Windler-Stiftung und Gebert Rüt Stiftung.

Weitere Informationen zu den vierteljährlichen Eingabefristen sowie zur Gesuchseinreichung über die spheriq-Plattform finden sich unter [imj-fjm.ch](http://imj-fjm.ch).

## Media Forward Fund (MFF)

Der MFF fördert die Entwicklung tragfähiger Geschäftsmodelle für unabhängige, gemeinwohlorientierte Qualitätsmedien. Bislang stehen dem Fonds EUR 16 Mio. zur Verfügung. Pro Förderpartner kann die Jury bis zu EUR 400'000 Fördermittel sprechen.

Der MFF wurde auf Initiative der Schöpflin Stiftung, Stiftung Mercator Schweiz, Volkart Stiftung, ZEIT STIFTUNG BUCERIUS, Rudolf Augstein Stiftung, ERSTE Stiftung, Allianz Foundation, Stiftung für Medienvielfalt, DATUM-STIFTUNG für Journalismus und Demokratie sowie des Impact Investors Karma Capital Group und Publix – Haus für Journalismus und Öffentlichkeit als gemeinnütziger Fund gegründet.

Weitere Informationen finden sich unter [mediaforwardfund.org](http://mediaforwardfund.org)



Marco Vencato ist stellvertretender Direktor der Gebert Rüt Stiftung und verantwortet die Programme «First Ventures» und «Scientainment». Zuvor war er beim Schweizerischen Wissenschafts- und Innovationsrat tätig; er studierte in Basel, Strassburg und Rom und promovierte in Mittelaltergeschichte.



Judith Schläpfer ist seit 2002 Geschäftsführerin der Volkart Stiftung und verantwortet die Programme «Medien» und «Soziales». Daneben ist sie Stiftungsrätin bei der Dachstiftung Fondation des Fondateurs.

# Very Possible: Organisational Development as an Essential Investment

Guest Article by Cheryl Chang, Adriana Craciun, Belén Giaquinta, Carole Frampton-de Tscherner and Malika Dreyfuss

In times of uncertainty and rapid change, organisational development (OD) is no longer a luxury but a necessity. Foundations increasingly recognise that strong, resilient organisations are key to achieving sustainable social impact. This article highlights insights that emerged at the SwissFoundations Symposium *Mission Possible*. The session explored why OD matters, how funders can integrate it into their strategies, and what philanthropy can do to ensure nonprofit actors are equipped for success. This session was one of several conversations on OD held in 2025, including two in-person events in Romandie aimed at strengthening OD practice within Swiss foundations. While not a comprehensive overview of this evolving field, we hope it helps reduce barriers to providing this vital support.

## Why organisational development matters

The global context is shifting rapidly. Funding cuts, social challenges, and climate crises are reshaping how nonprofits must operate. For foundations, supporting grantees now extends beyond financing programmes; it requires investing in robust and resilient organisations. In this context, organisational development is not an optional add-on but an essential strategy to ensure social and environmental change remain possible.

Organisational development refers to an inclusive, intentional approach to strengthening how organisations structure and deliver change – whether through practices, systems, leadership, culture, or strategic clarity. OD can support programme-delivery functions (such as HR, MEL, and communications) as well as core organisational pillars (including theory of change, culture, and leadership). Whether funders explicitly provide OD support or not, its principles inevitably shape nonprofits' ability to adapt and thrive. When organisations undergo transitions – such as leadership changes or scaling their impact – their internal capacities often determine whether they succeed or stumble.

As the session illustrated, OD support is diverse: ranging from core funding and long-term accompaniment to leadership coaching, peer learning, and technical advisory support. One insight was especially clear: there is no single model for OD support. Organisations require different entry points, tempos, and modalities depending on their stage of development, context, and the donor's appetite for risk and engagement.

## Bringing ideas to life: key insights on OD practice

To translate these ideas into practice, the session included a role-play exercise between a fictional NGO and a founda-

tion, simulating a strategic conversation about organisational needs, constraints, leadership challenges, and opportunities to build resilience.

## Despite being fictional, the exercise surfaced dynamics that strongly resemble real OD conversations:

- 1. Every perspective carries its own biases.** Switching roles – from NGO to donor or vice versa – revealed blind spots, assumptions, and underlying dynamics. Participants noted how eye-opening it was to step into a perspective they usually only observe from the outside, and how these unexamined biases can quietly undermine the trust and vulnerability needed for meaningful OD conversations.
- 2. Posture matters as much as the words.** Tone, listening style, and mindset shaped the exchanges as much as technical arguments. Participants noted how quickly trust can be built – or lost – depending on the donor's posture and the partner's openness and transparency.
- 3. Transparency is challenging – especially towards donors.** Even in a role-play setting, asking for OD support felt vulnerable. This mirrors real-world dynamics: partners may fear being judged as weak or unprofessional when disclosing internal issues, particularly when funding commitments are at stake.
- 4. Internal alignment shapes the quality of the conversation.** Dialogue flowed more smoothly when both sides came in aligned on roles, priorities, and decision-making. Where conversations stalled, it was usually due to unresolved internal questions rather than the OD topic itself – a reminder that effective OD discussions start before the meeting.

## What matters most

The interactive format allowed participants to experience the complexity of OD conversations and explore practical ways to strengthen partnership. It reinforced that organisational development is not merely an add-on to grants – it is integral to achieving impact.

### *For donors, this means:*

- Adopting a posture of partnership rather than prescription
- Creating a safe space that enables NGOs to share internal challenges
- Being explicit about flexibility and non-project funding options
- Prioritising long-term accompaniment over one-off interventions
- Remembering that OD is ultimately about people, not only systems

### *For NGOs requesting OD support:*

- Being honest about internal challenges and aspirations
- Linking OD needs to the organisation's mission and strategic ambitions
- Articulating what kind of support the organisation can realistically absorb
- Viewing the conversation as a shared interest, not a funding pitch

When both sides embrace these mindsets, OD investments lead to stronger, more resilient organisations capable of navigating transitions and uncertainty. As we face today's challenges, organisational development offers a pathway to future-proof the sector. By investing in organisational strength, we make our missions possible – and ensure that the change we seek is sustainable.



Cheryl Chang is Oak Foundation's chief of staff and is based in Geneva, Switzerland. In her role, she supports the president and coordinates organisational strategy and planning. Cheryl holds a Masters in Environmental Management and a Bachelors in International Relations.



Adriana Craciun is the Head of Organisational Strengthening and Effectiveness at Oak Foundation. She is an executive coach, with the ability to support teams and individuals in achieving their full potential.



Belén Giaquinta is the Organisational Development and Inclusion Manager at Laudes Foundation. Originally from Argentina and based in London, she specialises in civil society resilience, gender equality and youth participation.



Carole Frampton-de Tscharner is the Organisational Development Lead at the PeaceNexus Foundation. Carole holds a Masters in International Relations from the Graduate Institute for International Studies and a Masters in Gender Studies from the University of Geneva.



Malika Dreyfuss is a Programme Officer at the Hans Wilsdorf Foundation in Geneva, working within the Animals and Ecosystems division. She is trained in coaching, adult education and facilitation. She is passionate about supporting processes of transformation, both individual and collective.

# Wie können Stiftungen ihre Wirkung erhöhen?

*Gastbeitrag von Dina Pomeranz und Deborah Kistler*

**Welches Entwicklungsprojekt bringt der lokalen Bevölkerung den grössten Nutzen? Wie muss ein Programm gestaltet sein, damit es eine langfristige Wirkung erzielt? Und in welche Projekte lohnt es sich als Stiftung zu investieren, um die Wirkung im Verhältnis zu den Kosten zu maximieren? Um diese Fragen zu beantworten, setzen Stiftungen und andere Akteure in der Entwicklungszusammenarbeit weltweit vermehrt auf wissenschaftliche Evidenz.**

In den letzten Jahren hat im Bereich der Wirkungsmessung eine stille Revolution stattgefunden. Zwei kompletere Entwicklungen haben dazu beigetragen: Erstens ist es in der Zeit von Big Data einfacher geworden, Daten zu erheben und zu verarbeiten. Zweitens haben sich die Methoden zur Analyse der Wirkung konkreter Projekte und Reformen massiv verbessert, unter anderem durch die Entwicklung von randomisierten Feldstudien.

So wurde denn auch der Wirtschaftsnobelpreis 2019 für diesen experimentellen, evidenzbasierten Ansatz zur Linderung der weltweiten Armut vergeben. Die Gewinnerinnen und Gewinner Abhijit Banerjee, Esther Duflo und Michael Kremer haben die Wirkungsmessung von Entwicklungsprojekten revolutioniert, indem sie randomisierte Feldstudien nutzten, um die Wirksamkeit spezifischer Massnahmen zu testen. Dazu ist es entscheidend zu verstehen, welche Entwicklung ohne das Projekt stattgefunden hätte. Um dies zu messen, werden Teilnehmende in solchen Studien – ähnlich wie in der medizinischen Forschung – nach dem Zufallsprinzip entweder dem Projekt oder einer Kontrollgruppe zugeteilt. So lässt sich die tatsächliche Wirkung messen, indem die Situation der Projektgruppe mit derjenigen der Kontrollgruppe verglichen wird. Zudem lässt sich mit diesen Methoden auch die erzielte Wirkung im Verhältnis zu den Kosten aufzeigen und so die Kosteneffektivität von Projekten optimieren.

Neben randomisierten Feldstudien gibt es auch andere, sogenannte quasi-experimentelle Methoden, die es erlauben, Wirkung auf verlässliche Weise zu messen. Immer mehr gemeinnützige Organisationen und Förderinstitutionen nutzen die Resultate solcher Studien für ihre Arbeit – nicht nur für die Rechenschaftspflicht, sondern vor allem als Grundlage für ihre strategischen Entscheidungen. Um diese Akteure dabei zu unterstützen, wurde das Zurich Center for Economic Development an der Universität Zürich gegründet.

## Evidenz statt (falscher) Annahmen

Für gemeinnützige Organisationen und Stiftungen ist es einerseits hilfreich zu verstehen, ob ein Projekt wirkt. Andererseits ist es für die konkrete Arbeit auch essenziell zu verstehen, wie ein Projekt am besten umgesetzt werden soll, damit die Wirkung maximiert wird.

Ein illustratives Beispiel liefert die folgende evidenzbasierte Innovation der Organisation Population Services International (PSI), die im Bereich der Malariaprävention aktiv ist. Dazu verteilt sie Moskitonetze, die gegen Malaria schützen. Lange herrschte dabei die Annahme vor, es sei wichtig, dass Empfängerinnen und Empfänger der Netze auch einen eigenen Kostenbeitrag leisteten. Nur so würden die Netze auch wertgeschätzt, richtig angewendet und zu denjenigen Personen gelangen, die sie am meisten benötigten.

Später lernte PSI von einer randomisierten Feldstudie aus Kenia jedoch, dass das Gegenteil der Fall war: Gratisverteilung steigerte die Wirkung deutlich. Mehr als doppelt so viele Menschen nahmen ein Netz an, und sie nutzten es genauso häufig wie zahlende Haushalte. Die Studie konnte auch zeigen, dass sich die Leute deswegen nicht an «Almosen» gewöhnten, sondern im Gegenteil an die Nützlichkeit der Netze. Basierend auf diesen Forschungsergebnissen konnte PSI sein Vorgehen optimieren und gibt heute die Moskitonetze an vulnerable Bevölkerungsgruppen zumeist gratis ab. Die Forschung aus Kenia beeinflusste nicht nur die Praxis von PSI, sondern hatte einen Effekt auf den ganzen Sektor. So empfiehlt nun auch die Weltgesundheitsorganisation WHO, Moskitonetze gratis zu verteilen. Eine Studie in der Zeitschrift «Nature» konnte zeigen, dass durch solche Netze rund zehn Millionen Malariatote verhindert werden konnten.

Solche Beispiele zeigen zwei Punkte. Erstens, wie wichtig es ist, eigene Annahmen und Vorstellungen mit Daten zu überprüfen und Entscheide aufgrund empirischer Evidenz zu fällen. Zweitens, dass nicht jede Organisation eigene Wirkungsstudien durchführen muss, sondern von der Forschung anderer profitieren kann. Unterdessen gibt

es zu vielen Themen zahlreiche verlässliche Studien von anderen Organisationen oder Forschenden, auf deren Grundlage Entscheidungen getroffen werden können. Diese Studien können sowohl bei der Ausgestaltung von Projekten helfen wie auch bei der strategischen Auswahl neuer Initiativen.

### Die neuen Methoden zeigen: Viele Projekte der Entwicklungshilfe sind enorm wirksam

Durch diese neuen Methoden der Wirkungsmessung konnte in den letzten Jahren klar gezeigt werden, dass Entwicklungszusammenarbeit in verschiedensten Bereichen substanzielle und messbare Wirkungen entfalten kann und einen signifikanten Beitrag zur Verringerung der Armut leistet.

Im Gesundheitsbereich zum Beispiel können Massnahmen wie Impfungen, Malariaprävention oder verbesserter Zugang zu gesundheitlicher Grundversorgung die Kinder- und Müttersterblichkeit stark senken. In der Bildung erhöhen Schulmahlzeiten, Entwurmungspillen und Stipendien Schulbesuchsraten und dadurch das zukünftige Einkommen. Auch Investitionen in Infrastruktur, etwa in sauberes Wasser, Strassen oder Brücken, erhöhen Einkommen, Marktzugang sowie Zugang zu Gesundheits- und Bildungsangeboten.

### Kürzungen der Gelder für Entwicklungszusammenarbeit kosten Menschenleben

Viele Geberländer, darunter auch die Schweiz, haben in den letzten Jahren die staatlichen Mittel für die Entwicklungszusammenarbeit stark gekürzt. In den USA wurde im Januar 2025 gar die gesamte Entwicklungsbehörde (USAID) aufgelöst.

Die Auswirkungen dieser Kürzungen sind gravierend. Schätzungen der UNO und von Forschungsinstitutionen wie dem Center for Global Development gehen davon aus, dass diese jährlich Hunderttausende von Menschenleben kosten werden.

Neben den unmittelbaren humanitären Folgen sind solche Kürzungen auch aus einer Effizienzperspektive problematisch. Der abrupte Abbruch laufender Programme zerstört Strukturen, die über Jahre hinweg aufgebaut wurden und sich nicht kurzfristig wiederherstellen lassen: Wertvolles Know-how, jahrelang aufgebaute Netzwerke und oft auch das Vertrauen der lokalen Bevölkerung gehen unwiderruflich verloren.

### Die wichtige Rolle der Stiftungen

Stiftungen haben durch die Kürzungen in der Entwicklungszusammenarbeit an Bedeutung gewonnen. Für sie haben die Kürzungen eine doppelte Relevanz. Einerseits

steigt der Bedarf an zusätzlichen, flexibel einsetzbaren Mitteln in Bereichen, in denen staatliche Gelder wegbrechen. Andererseits schaden die Kürzungen der öffentlichen Entwicklungshilfe aus der Schweiz auch direkt der Arbeit der Stiftungen, welche vor Ort tätig sind.

Deswegen haben vor Kurzem sechzehn Schweizer Stiftungen<sup>83</sup> ein gemeinsames Statement<sup>84</sup> veröffentlicht, in welchem sie sich klar gegen Kürzungen der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit aussprechen.

Als international tätige Stiftungen äussern sie grosse Sorge über die geplanten weiteren Kürzungen der Schweizer Budgets für internationale Zusammenarbeit. Gerade im aktuellen globalen Kontext sei die Entwicklungszusammenarbeit eine nachhaltige und präventive Sicherheitsstrategie. Die Arbeit von Stiftungen ergänze jene des Bundes – etwa durch sich gegenseitig verstärkende Projekte, Co-Finanzierungen und den Aufbau von nachhaltigen Partnerschaften vor Ort.

## « Kürzungen der Schweizer Entwicklungshilfe schwächen daher direkt auch die Wirkung von Schweizer Stiftungen. »

Diese können staatliche Kürzungen nicht kompensieren, da nur staatliche internationale Zusammenarbeit systemische Ursachen wirksam angehen kann. Im Statement betonen die Stiftungen, dass die beschlossenen Kürzungen bereits zu konkreten negativen Auswirkungen geführt haben: Programme wurden geschlossen, was wirtschaftliche Resilienz, Gleichstellung, Klimaschutz und Stabilität schwächte und gleichzeitig Migration und Unsicherheit erhöhte. Zudem haben die Kürzungen das internationale Genf gefährdet, einen zentralen wirtschaftlichen und ausserpolitischen Pfeiler der Schweiz.

Auch die Schweizer Stimmbevölkerung spricht sich grossmehrheitlich gegen eine weitere Kürzung der Entwicklungshilfe aus. Repräsentative Umfragen zeigen klar,<sup>85</sup> dass auch in der jetzigen Lage noch eine Mehrheit höhere Ausgaben für die Entwicklungszusammenarbeit unterstützt und weniger als 20% eine Kürzung wünschen.

### Ausblick

Insgesamt bieten die neuen Methoden unglaubliche Chancen für die Arbeit der Stiftungen, die in der Armutsbekämpfung und Entwicklungszusammenarbeit tätig sind. Neben den aktuell manchmal entmutigenden Schlagzeilen zu geopolitischen Herausforderungen und Kürzungen

der Entwicklungsgelder geben diese neuen Methoden zur Innovation und Effizienzsteigerung im gemeinnützigen Bereich Anlass zu Hoffnung.



Dina Pomeranz, Wirtschaftsprofessorin  
an der Universität Zürich.



Deborah Kistler, Geschäftsführerin des  
Zurich Center for Economic Development  
an der Universität Zürich.

# Themen und Trends



- Ein Blick auf die kantonalen Initiativen zur Förderung gemeinnütziger Stiftungen zeigt, welche Rahmenbedingungen einen Stiftungsstandort stärken und welche Massnahmen es dazu braucht.
- Eine aktuelle Umfrage zur unternehmerischen Förderung bei Förderstiftungen zeigt, dass dieses Modell zunehmend diskutiert und punktuell eingesetzt wird, es gleichzeitig aber noch auf erhebliche Unsicherheiten stösst.
- Der Artikel zum Thema *Just Transition* beleuchtet die Schlüsselrolle des Stiftungssektors als gemeinnütziger Akteur und wie er die systemische Transformation unserer Gesellschaften hin zu mehr Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit und Demokratie fördern kann.
- Im Kontext der Future-Proof Funding Initiative fokussieren wir auf die Leitideen 2 «Wir wollen lernen» und 3 «Wir denken partizipativ». Dazu bieten die Artikel zu *Leadership in Times of Change* Reflexionen zu Führung aus der Perspektive von Geschäftsführung und Stiftungsrat. Die Palatin Stiftung behandelt ergänzend, wie eine Stiftung Partizipation als Thema fördern kann.

# Ein Blick auf die kantonalen Initiativen zur Förderung gemeinnütziger Stiftungen

Gastbeitrag von Patricia Legler

**Gemeinnützige Stiftungen spielen bei der Förderung zivilgesellschaftlich relevanter Aktivitäten eine massgebliche Rolle. In so vielfältigen Bereichen wie Kultur, Bildung und Forschung, Soziales und Gesundheit ermöglichen sie die Finanzierung zahlloser Vorhaben und Projektträger. Davon haben manche einen lokalen Fokus und kommen damit direkt den Empfängerinnen und Empfängern in einem Kanton zugute. Ausserdem tragen die Stiftungen zur Belegung eines gesunden wirtschaftlichen Ökosystems bei, da sie für ihre Arbeit auf Dienstleister wie Notare, Treuhänder, Revisoren, Banken usw. angewiesen sind.**

In der Schweiz sind 13'782 Stiftungen eingetragen, mit einem geschätzten Gesamtvermögen von ungefähr CHF 140 Milliarden. Die Förderstiftungen tragen jedes Jahr mit etwa CHF 6 Milliarden zur Finanzierung gemeinnütziger Initiativen bei. Sie spielen also in der Schweiz eine gewichtige Rolle. Auch wenn dieses Engagement weder das Handeln des Staates ersetzt noch die Höhe der öffentlichen Mittel für die einzelnen Wirkungsbereiche erreicht, so bedeutet es doch einen beachtlichen «Zustupf» für die Behörden, gerade in Zeiten knapper werdender Budgets und wachsenden Drucks auf die staatlichen Finanzen.

Einige Kantone, die schon auf eine erkleckliche Zahl von Stiftungen zählen können und deren Wert zu schätzen wissen, haben denn auch seit etwa zehn Jahren gezielte Massnahmen zum Erhalt oder zur Stärkung ihres philanthropischen Sektors ergriffen. In den meisten Fällen wurde festgestellt, dass die Zahl der Stiftungen daraufhin zunahm.

SwissFoundations hat diese kantonalen Initiativen sehr frühzeitig initiiert und danach gefördert und begleitet. So wurde beispielsweise die Durchführung von Sektorstudien unterstützt, um die Situation in einem jeweiligen Kanton zu analysieren. Der Verband hat sich auch in Arbeitsgruppen mit Vertreterinnen und Vertretern der Kantonsregierungen (häufig aus den Wirtschafts- und Finanzdepartementen) sowie der Steuer- und Aufsichtsbehörden eingebracht. Er hat Vorträge und Podiumsdiskussionen mit organisiert, um den interessierten Akteurinnen und Akteuren Begegnung und Austausch zu ermöglichen und ihnen Gelegenheit zu geben, über die Entwicklungen im Sektor nach aussen zu kommunizieren. Regelmässig wurden diese Entwicklungen auch an verbandseigenen Veranstaltungen wie dem jährlichen Symposium oder dem Stiftungsforum in der Romandie thematisiert. Auch der jährlich erscheinende Schweizer Stiftungsbericht hat sich des Themas

schon angenommen. Das neue Projekt «Data Alliance Initiative», gemeinsam getragen von CEPS, Spheriq, dem Geneva Centre for Philanthropy, Cenpro, den eidgenössischen und kantonalen Aufsichtsbehörden sowie von SwissFoundations, erfasst Daten und strukturelle Basisindikatoren zu den Stiftungen und wird es auch erlauben, neue, präzise und für die Kantone äusserst nützliche Informationen bereitzustellen.

Mit der Bekanntgabe der neuen Zürcher Steuerpraxis bei der Entschädigung von Stiftungsrätinnen und -räten, Auslandstätigkeiten und unternehmerischen Fördermodellen haben kantonale Initiativen im Februar 2024 neuen Schwung erhalten. Mehrere Kantone haben ihren philanthropischen Sektor neu bewertet, andere eine Analyse erstmals konkret in Erwägung gezogen.

Seither wurden in den Kantonsparlamenten Motionen, Postulate und Interpellationen eingebracht, in denen Massnahmen zur Stärkung des Sektors der gemeinnützigen Stiftungen gefordert werden. Einige Kantonsregierungen haben schon positiv reagiert, andere sind noch bei der Analyse. In den nächsten Monaten wird mit Spannung zu verfolgen sein, wie die einzelnen Kantone auf diese Vorstösse eingehen und reagieren.

**« Um die Philanthropie aktiver zu fördern, braucht kein Bundes- oder Kantonsgesetz abgeändert zu werden. Ein klarer politischer Anschub ist dagegen unverzichtbar. »**

Mögliche Stossachsen wären, zusätzlich zu den schon genannten Massnahmen: die Erstellung einer eigentlichen Strategie zur Philanthropieförderung, ein Update der Rahmenbedingungen, vor allem hinsichtlich Steuerbefreiung (Entschädigung von Stiftungsratsmitgliedern, Auslandstätigkeiten und unternehmerische Förderung), die Einrichtung einer Anlaufstelle mit eigenen Mitarbeitenden, der Aufbau einer stiftungsspezifischen Internetseite auf einschlägigen Behördenwebsites, eine Kartierung aller Stiftungen in einem Kanton oder die Einrichtung eines Verbandes mit Expertinnen und Experten aus dem Sektor, um diesen zu stärken.



Patricia Legler ist eine ausgebildete Schweizer Rechtsanwältin und leitet mehrere Stiftungen in den Bereichen Gesundheit, Medien und Kinderhilfe. Sie war drei Jahre lang (2023 – 2026) als Leiterin des Bereichs «Recht & Politik» bei SwissFoundations tätig.



**Persönlich. Präsent. Vernetzt**  
8:30 bis 10:00 Uhr (**vor Ort**)  
Juni, in Basel und Zürich



**Digital. Flexibel. Verbunden**  
12:00 bis 13:00 Uhr (**online**)  
März / September / November

**Die interaktive Eventreihe für Fachkräfte und Praktiker:innen aus dem philanthropischen Sektor.**

➔ bleiben Sie informiert:



**Universität  
Basel**



# Unternehmerische Förderung – neue Chancen und bestehende Erfahrungen

*Autorenbeitrag von Georg von Schnurbein*

**Wie können Stiftungen mit begrenzten Mitteln mehr Wirkung erzielen – und welche Rolle spielt dabei unternehmerische Förderung? Eine aktuelle Umfrage unter 70 Schweizer Förderstiftungen zeigt, dass unternehmerische Förderung zunehmend diskutiert und punktuell eingesetzt wird, gleichzeitig aber noch auf erhebliche Unsicherheiten stösst.**

Es ist eines der grundsätzlichen Paradoxien der Philanthropie: Stiftungsvermögen und Spenden entstehen aus Überfluss, werden jedoch zu einem knappen Gut, sobald sie für einen gemeinnützigen Zweck eingesetzt werden sollen. Die verfügbaren philanthropischen Mittel sind im Vergleich zu den gesellschaftlichen Herausforderungen, zur deren Lösung sie eingesetzt werden sollen, verschwindend klein. Dagegen hilft einerseits eine Fokussierung in der Förderung auf sehr spezifische, konkrete Bereiche – oder aber es gelingt, mehr finanzielle Mittel für die Philanthropie zu gewinnen. Ein Mittelweg, der beides miteinander verbindet, ist unternehmerische Förderung.

## Hebelwirkung durch häufigeren und höheren Kapitaleinsatz

Damit sind Instrumente gemeint, die anstelle einer reinen Spende mit Finanzierungsformen wie Darlehen, Garantien oder gar Beteiligungen arbeiten, um damit mehr Wirkung zu erzielen. Dank der daraus entstehenden Rückflüsse kann auf diese Weise das Kapital mehrfach eingesetzt werden oder es werden Anreize für Zuwendungen von anderen Geldgebern ermöglicht. Die Hebelwirkung besteht also aus einem häufigeren oder höheren Kapitaleinsatz. Beispielsweise unterstützt eine Schweizer Stiftung ein Spital in Kenia mit einem befristeten Startkapital, das an Coaching, klar definierte Wirkungsziele und strategische Meilensteine geknüpft ist. So werden unternehmerische Kompetenzen aufgebaut und das Startkapital kann nach Erreichen der Wirkungsziele und positivem Betriebsergebnis später zurückgezahlt werden. Oder eine Stiftung gewährt einer Schweizer NPO eine Defizitgarantie für den Aufbau eines neuen Betreuungsangebots für Kinder. So kann das Projekt mit einem geplanten Budget gestartet werden, aber die Stiftung muss nur zahlen, wenn das Budget am Ende tatsächlich ausgereizt werden muss. Aktuell erhalten Methoden der unternehmerischen Förderung in der Schweiz aus verschiedenen Gründen wieder mehr Aufmerksamkeit.

## Der Bedeutungsgewinn hat mehrere Gründe

Es war vielleicht der notwendige Weckruf, als vor zwei Jahren der Kanton Zürich neben mehreren anderen Massnahmen auch zusagte, die steuerrechtliche Beurteilung von unternehmerischer Förderung grosszügiger zu handhaben. Seither widmet sich der Sektor vermehrt dem Thema und lotet die neuen Möglichkeiten aus. Eine Umfrage unter den Kantonen hat gezeigt, dass mehrere andere Kantone bereits zuvor unternehmerische Förderung in gewissen Formen zugelassen haben oder aber mit dem Kanton Zürich mitgezogen haben.<sup>86</sup> Dies bedeutet eine Erweiterung der bisherigen Praxis und verankert unternehmerische Förderung institutionell im Stiftungssektor. Ein weiterer Treiber ist die Entwicklung bei der Finanzierung von NPOs. Gerade in der internationalen Zusammenarbeit werden die Mittel knapper – besonders, seit die USA ihre Entwicklungshilfe fast vollständig eingestellt haben. Auf der Suche nach neuen Finanzierungsquellen sind die NPOs offen für unternehmerische Ansätze, die nicht nur auf klassischen Spenden beruhen. So beteiligt sich das HEKS an den Fonds von Balim Investments. Schliesslich hat sich inzwischen ein Ökosystem entwickelt, das es auch Stiftungen ohne eigene Kapazitäten und Kompetenzen ermöglicht, unternehmerische Förderansätze zu wählen. Über die UBS Optimus Foundation oder die elea Foundation konnte man schon früh mit Spenden an Social Investments partizipieren, und inzwischen gibt es einige weitere spezialisierte Firmen oder Dachstiftungen, sodass Stiftungen je nach ihrem Zweck ein passendes Angebot finden können.

## Zwischen Offenheit und Zurückhaltung: Unterschiedliche Haltungen im Sektor

Um die aktuellen Entwicklungen besser zu verstehen, hat das Center for Philanthropy Studies der Universität Basel (CEPS) im Auftrag von UBS Social Impact and Philanthropy eine Onlineumfrage durchgeführt, an der 70 Schweizer Förderstiftungen teilgenommen haben. Der Fokus lag dabei auf Förderinstrumenten und -strukturen im Rahmen

der Mittelvergabe und nicht auf der Anlage des Stiftungsvermögens. Der Rücklauf ermöglicht eine gute Einschätzung aktueller Praktiken und Einschätzungen im Schweizer Stiftungssektor, auch wenn die Ergebnisse nicht statistisch repräsentativ sind.

Die Ergebnisse zeigen ein heterogenes Bild hinsichtlich der Bedeutung unternehmerischer Förderung. Rund die Hälfte der befragten Organisationen gibt an, sich aktuell stark oder eher stark mit dem Thema zu beschäftigen, während die andere Hälfte sich kaum oder gar nicht damit auseinandersetzt. Unternehmerische Förderung wird vor allem dort als sinnvoll angesehen, wo sie eine langfristige Wirkung ermöglicht, Kooperation fördert und finanzielle Hebel schafft.

### **Bekannt, aber nicht genutzt: Förderinstrumente im Vergleich**

Die Ergebnisse zeigen deutliche Unterschiede zwischen der Bekanntheit von Förderinstrumenten und ihrem tatsächlichen Einsatz. Am häufigsten werden Matching Funds eingesetzt: Rund die Hälfte der befragten Stiftungen nutzt dieses Instrument bereits. Dagegen haben rückzahlbare Darlehen die höchste Bekanntheit, werden aber weniger häufig eingesetzt. Dies mag daran liegen, dass die Beurteilung solcher «Investitionen» durch die Steuerverwaltungen wie auch in der Buchhaltung unterschiedlich ausfällt. Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass insbesondere klar strukturierte und einfach umsetzbare Förderinstrumente bevorzugt werden. Komplexere Strukturen wie Hybridinstrumente oder Special Purpose Vehicles sind zwar teilweise bekannt, werden in der Praxis jedoch bisher nur vereinzelt genutzt.

Zwei wesentliche Hürden behindern die unternehmerische Förderung: Die unklaren regulatorischen Vorgaben schaffen Unsicherheit und fehlende interne Kapazitäten verhindern eine konsequente Umsetzung. Die rechtlichen und steuerlichen Unsicherheiten insbesondere aufgrund uneinheitlicher kantonaler Auslegungen führen zu Zurückhaltung bei der Einführung neuer Förderansätze. Weitere Hürden liegen in fehlendem Know-how, begrenzter Risikobereitschaft sowie in komplexen internen Abstimmungsprozessen. Die Ergebnisse der Umfrage sind wenig überraschend, verdeutlichen aber, wo Ansatzpunkte bestehen, um in Zukunft mehr unternehmerische Förderung zu haben.

### **Auf bestehendem Wissen aufbauen**

Aus Sicht der Stiftung besteht die Quintessenz der unternehmerischen Förderung darin, dass sie einen Teil des finanziellen Risikos trägt und damit die operativen NPOs entlastet. Stiftungen sollten sich daher weniger auf eine spezifische Methode konzentrieren, sondern vielmehr in

Abstimmung zwischen Stiftungszweck und Bedürfnissen der Destinatär:innen ein geeignetes Vorgehen finden. Dabei gilt für die meisten Stiftungen, dass die ersten Schritte besser mit einem passenden und erfahrenen Partner gemacht werden. Ein international bekanntes Beispiel ist der Venturesome Impact Fund der Charity Aid Foundation (CAF) in England. Damit wurden seit 2002 mehr als 700 Projekte mit Darlehen im Wert von GBP 60 Mio. unterstützt, obwohl über die Jahre nur GBP 20 Mio. eingesetzt wurden.<sup>87</sup> Die bestehenden Beispiele in der Schweiz zeigen, dass auch im aktuellen rechtlichen Umfeld unternehmerische Förderung möglich ist und gewinnbringend für die Gesellschaft umgesetzt werden kann.

#### **Mehr Wirkung wagen – Ein Praxisleitfaden für Förderstiftungen zu unternehmerischer Förderung**

Das Center for Philanthropy Studies (CEPS) hat im Auftrag von UBS Social Impact and Philanthropy eine Studie zu Umsetzungsmöglichkeiten von unternehmerischer Förderung für Förderstiftungen erarbeitet. Die Studie beruht auf Umfragen und Interviews mit Stiftungsverantwortlichen und zeigt nicht nur den aktuellen Stand der Umsetzung, sondern gibt anhand von Beispielen hilfreiche und anwendungsorientierte Tipps für Stiftungen, wie sie unternehmerische Förderung selbst umsetzen können. Die UBS Optimus Foundation nutzt seit zehn Jahren ihr Know-how und ihre Erfahrung mit unternehmerischen Finanzierungsmodellen, um mehr Gelder für wirkungsvolle Förderung zu mobilisieren und mit den bestehenden Mitteln mehr Wirkung zu erzielen.



Prof. Dr. Georg von Schnurbein ist Professor für Stiftungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und Gründungsdirektor des Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel. Georg von Schnurbein ist Mitglied des Editorial Board von «Nonprofit Management & Leadership» und Mitherausgeber des Swiss Foundation Code.

# Philanthropie und Just Transition: Herausforderungen, Auftrag, Perspektiven

*Gastbeitrag von Anne Monier*

In einer Welt im Umbruch, geprägt von vielfachen, ineinandergreifenden Krisen (wirtschaftlich, sozial, politisch, ökologisch, demokratisch, medienpolitisch), drängt sich die Frage nach «Just Transition», welche diese Herausforderungen aus systemischer Perspektive betrachtet, immer mehr auf. Zwar interessieren sich Stiftungen seit Jahrzehnten für Umweltfragen, doch können die 2020er Jahre mit der Entstehung von Stiftungscoalitionen für das Klima als Wendepunkt gelten. Der Begriff «Just Transition» bietet mit seiner Verbindung ökologischer und gesellschaftlicher Themen unter besonderer Berücksichtigung schutzbedürftiger Personengruppen einen strukturierenden Rahmen, um die systemische Transformation unserer Gesellschaften hin zu mehr Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit und Demokratie in den Blick zu nehmen. Dabei kann die Philanthropie als Akteurin für das Gemeinwohl eine Schlüsselrolle spielen.

Der Begriff des gerechten Übergangs oder Wandels («just transition») stösst auf wachsendes Interesse. Immer mehr Akteure – internationale Organisationen, Unternehmen, Regierungen, Stiftungen, NGOs – berufen sich darauf, und im sechsten Bericht des Weltklimarates IPCC<sup>88</sup> sowie in den Aufrufen der Vereinten Nationen bei der COP30 wird er als zentraler Auftrag bezeichnet. In einer Welt im Umbruch, geprägt von vielfachen, miteinander verbundenen Krisen (wirtschaftlicher, gesellschaftlicher, politischer, ökologischer, demokratischer, medienpolitischer Art) erweist sich das Thema des gerechten Übergangs, der diese Herausforderungen in einem systemischen Ansatz zusammendenkt, als zentral. Der Stiftungssektor, der von dieser Umwälzung mitbetroffen und selbst im Wandel ist, versucht, mit diesem sich ständig verändernden Umfeld Schritt zu halten. Als Akteur an strategischer Stelle zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor, zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft, kann er bei der Unterstützung und Begleitung eines gerechten Wandels eine Schlüsselrolle spielen.

## Stiftungen und ökologische Themen

Die ökologisch orientierte Philanthropie<sup>89</sup> hat eine lange Geschichte, die in den ersten Jahren des 20. Jahrhunderts wurzelt. Doch die grossen Umweltprogramme entstehen vor allem in den 1970er und 1980er Jahren und namentlich in den grossen nordamerikanischen Stiftungen wie der Ford oder der Rockefeller Foundation, als Umweltfragen zunehmend ins öffentliche Blickfeld rücken. («Die Grenzen des Wachstums» erscheint 1972.)

Ab Ende der 2000er Jahre und im darauffolgenden Jahrzehnt intensiviert die Philanthropie ihr Engagement für

diese Themen, es entstehen spezialisierte Stiftungen wie die ClimateWorks Foundation oder die European Climate Foundation (2008). Trotz dieser Dynamik werden Umwelt und Klima weiterhin relativ schwach finanziert: 2021 stand die ökologische Philanthropie weltweit für nur 2%<sup>90</sup>, europaweit für 5%<sup>91</sup> der von Stiftungen vergebenen Finanzmittel.

Hier scheinen die 2020er Jahre mit dem Zusammenschluss klimaorientierter Stiftungen eine Wende zu markieren: Erste solche Koalitionen entstehen im Vereinigten Königreich (ACF, 2019), in Frankreich und Spanien (CFE, AEF, 2020), später kommen europäische und internationale Bündnisse dazu (Philea, Wings, 2021), und in der Folge fasst das Modell auch in Ländern wie Italien, Polen, Brasilien und Südafrika Fuss. Heute gehören sie alle zu der Bewegung #PhilanthropyforClimate<sup>92</sup> und beweisen damit, dass der Sektor zunehmend bestrebt ist, gemeinsam und koordiniert zu handeln.

## Just Transition: Ein strukturierendes Konzept für einen neuen Gesellschaftsentwurf

Der gerechte Übergang erlaubt es, Umwelt- und Gesellschaftsthemen eng miteinander zu verknüpfen.<sup>93</sup> Er weist darauf hin, dass die anthropogene<sup>94</sup> Klimakrise die schutzbedürftigsten Bevölkerungsgruppen unverhältnismässig stark belastet, wobei diese für den Klimawandel die geringste Verantwortung tragen, seinen Folgen aber am stärksten ausgesetzt sind und gleichzeitig über die geringsten Finanzmittel für die Bewältigung des Wandels verfügen. Eine dreifache Benachteiligung, die zwischen den Ländern, insbesondere zwischen dem globalen Norden und dem globalen Süden, aber auch innerhalb einzelner Länder zutage tritt.

Der Begriff «Just Transition» ist komplex und Gegenstand intensiver Debatten, und er definiert ein Bündel von Herausforderungen, von denen drei einen strukturierenden Charakter haben. Die erste ist semantischer Art: Es gilt, das Konzept über seine oberflächliche Verwendung als Schlagwort hinaus zu klären: Begriffliche Konturen und Eingrenzungen, inhärente Spannungen, konkrete Implikationen – denn die Sprache und die Weltanschauungen, die der Begriff vermittelt, wirken gestaltend auf unsere Gesellschaften. Die zweite ist systemischer Natur: «Just Transition» bedeutet einen Paradigmenwechsel, weg von einem sektoriellen Ansatz (die Umwelt als förderungswürdiges Anliegen) hin zu einem systemischen Blick, denn dieser Übergang erfordert einen totalen Umbau unserer Gesellschaften (wie wir produzieren, konsumieren, uns fortbewegen, arbeiten, zueinander in Beziehung stehen usw.). Die dritte Herausforderung bezieht sich auf die Demokratie und wird zu selten mitgedacht: Es gilt, weg von einer zweidimensionalen Analyse von «Just Transition» (Gesellschaft/Umwelt) hin zu einer dreidimensionalen Sichtweise zu kommen (erweitert um die Dimension der Demokratie, das heisst der Politik im weiteren Sinne).

Diese drei Herausforderungen erfordern die Erarbeitung eines neuen Gesellschaftsentwurfs und zwingen zum Nachdenken darüber, in was für einer Gesellschaft wir leben wollen. Unsere Gesellschaften umbauen bedeutet, dass wir unseren Gesellschaftsvertrag überdenken und dabei einen deliberativen und partizipativen Prozess verfolgen müssen, damit die Transition nicht technologiegetrieben und autoritär erfolgt. So muss insbesondere jede und jeder Einzelne einen Platz und eine Rolle in dieser Transformation erhalten; das gilt besonders für die vulnerabelsten Personen, die oft unsichtbar bleiben und kaum repräsentiert sind. Auch verlangt dieser Wandel eine verbesserte Koordination der Handelnden und eine präzise Ausformulierung von Herausforderungen und Handlungsebenen (von lokal bis global).

## Welche Rolle kann die Philanthropie spielen?

Als Akteurin für das Gemeinwohl kann die Philanthropie in einem fair gestalteten Übergang eine strukturierende Rolle einnehmen und zur Erarbeitung des neuen Gesellschaftsentwurfs für das 21. Jahrhundert beitragen. Jenseits ihrer traditionellen Funktionen – Innovation, Experimentierfreude, Vision, langfristiges Handeln – kann sie neue Rollen ausloten. Dazu einige Denkanstösse.

Erstens könnte die Philanthropie den Übergang begleiten, indem sie ihre eigene Praxis, ihre Funktionsweisen und ihre Machtstrukturen verwandelt und so dazu beiträgt, das System im Ganzen voranzubringen. Da sie zweitens in allen Bereichen der Gesellschaft (Bildung, Gesundheit, Armutsbekämpfung, Kultur usw.) tätig sein kann, könnte sie eine querschnittorientierte, systemische Herangehensweise für den Umgang mit der Transformati-

on fördern. Drittens kann die Philanthropie als Partnerin an der Schnittstelle mehrerer Welten neuartige Brücken schlagen (zwischen Menschen, die wenig Kontakt untereinander pflegen) und das Wesen von Beziehungen sowie die Formen des Dialogs erneuern. Schliesslich könnte sie als gemeinwohlorientierte und auf die Schutzbedürftigsten fokussierte Akteurin Raum, Ressourcen und Anerkennung für Menschen bieten, die im allgemeinen wenig gesehen und gehört werden, die aber für die Transformation unserer Gesellschaften entscheidend sind.

Just Transition ist ein komplexer Auftrag mit hoch gesteckten Zielen, der ehrgeiziges, koordiniertes Handeln erfordert. Er bedeutet implizit einen systemischen Umbau unserer Gesellschaften hin zu mehr Nachhaltigkeit (Einhaltung der Grenzen des Planeten), mehr Gerechtigkeit (sicheres soziales Fundament für jeden Bürger und jede Bürgerin) und mehr Demokratie (dass jeder Mensch gehört, berücksichtigt und repräsentiert wird). Angesichts dieser Herausforderungen und in einer Zeit grundstürzenden Wandels muss die Philanthropie ihren Platz finden.

---

Dr. Anne Monier forscht an der Universität Genf im Bereich Sozialwissenschaften und hat dort die Initiative «Philanthropie, Demokratie und Just Transition»<sup>95</sup> auf den Weg gebracht. Als Spezialistin für Philanthropie hat sie zahlreiche Artikel und zwei Bücher zum Thema publiziert: «Nos chers <Amis Américains>» (2019), «Philanthropes en démocratie» (mit Sylvain Lefèvre, 2021). Derzeit arbeitet sie an der Frage des ökologischen Übergangs im philanthropischen Sektor in Europa und hat 2024 mit dem französischen Observatoire Philanthropie et Société der Fondation de France<sup>96</sup> eine Studie über den gerechten Übergang veröffentlicht.

# Future-Proof Funding – die Förderung von morgen gestalten

Gastbeitrag von Ellen Peter und Rahel Staubli

Die Welt ist im Wandel – und mit ihr die Rahmenbedingungen für Stiftungen. Viele fragen sich, wie sie bei zunehmender Komplexität und Unsicherheit auch in Zukunft wirksam fördern können. Vor diesem Hintergrund hat SwissFoundations Anfang 2025 die «Future-Proof Funding Initiative» für seine Mitglieder lanciert und gemeinsam mit dem Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel, Consense (Spin-off des CEPS) sowie einer Begleitgruppe aus Mitgliedern umgesetzt. Der Leitgedanke: Durch Austausch und Einblicke in aktuelle Entwicklungen rund ums Thema Förderung gewinnen wir Orientierung, Wissen und Impulse.

Den Auftakt der Initiative bildete eine Umfrage unter den SwissFoundations-Mitgliedern zu ihren Bedürfnissen und Interessen. Aus diesen Rückmeldungen entwickelte sich ein diverses Angebot. In Webinaren, Arbeitskreis- und Roundtable-Treffen, mit praxisnahen Tools sowie in Interview- und Storyformaten setzen sich die Mitglieder mit zentralen Fragen der Förderung auseinander. Sie teilen Erfahrungen, diskutieren Unsicherheiten und prüfen, wie sich neue Ansätze in die eigene Förderpraxis übertragen lassen.

## Die fünf Leitideen als Handlungsprinzipien

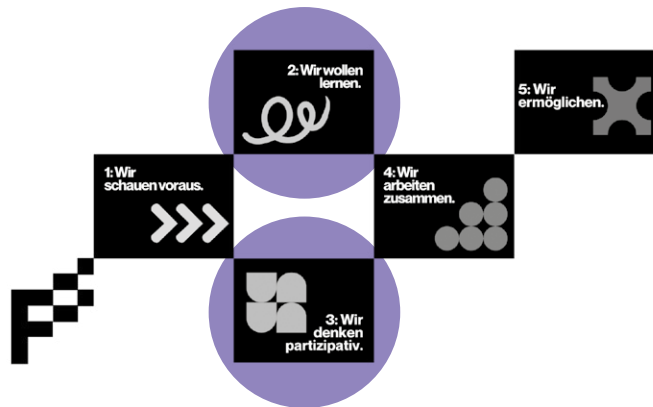
Die Future-Proof Funding Initiative lädt dazu ein, die eigene Förderpraxis zu reflektieren. Häufig richten sich solche Überlegungen auf Methoden, Prozesse oder Instrumente. Eine zentrale Frage stellt sich jedoch schon früher: Welche Haltung prägt unser Handeln und unsere Entscheidungen – und passt sie noch zu den Herausforderungen unserer Zeit?

Genau hier setzen die fünf Leitideen<sup>97</sup> an. Sie laden Stiftungen dazu ein, das eigene Selbstverständnis bewusst zu reflektieren und die Förderpraxis gezielt weiterzuentwickeln. Denn langfristige Wirkung entsteht nicht allein durch die Wahl der Instrumente, sondern durch die Art und Weise, wie Stiftungen ihre Rolle verstehen, Entscheidungen treffen und mit (Förder-)Partner zusammenarbeiten. Es geht nicht darum, eine «richtige» Förderpraxis vorzugeben – vielmehr bieten die Leitideen einen gemeinsamen Orientierungsrahmen und eine Diskussionsgrundlage in einer vielfältigen Stiftungslandschaft.

Die fünf Leitideen greifen einen Trend auf, der auch über die Landesgrenzen hinweg zu beobachten ist. Wie Prof. Dr. Georg von Schnurbein im Schweizer Stiftungsre-

Abb. 12

## Die fünf Leitideen



Die fünf Leitideen bilden das inhaltliche und strukturelle Fundament der Initiative. Im Fokus des ersten Pilotjahres stand Leitidee 1 «Wir schauen voraus». Das zweite Pilotjahr, das Anfang 2026 gestartet ist, rückt Leitidee 2 «Wir wollen lernen» und Leitidee 3 «Wir denken partizipativ» ins Zentrum.

Quelle: SwissFoundations, future-proof-funding.ch

port 2025 beschreibt, setzen neue Ansätze für eine verbesserte Wirkung der Philanthropie weniger auf konkrete Methoden, sondern stärker auf Handlungsprinzipien. Beispiele dafür sind neben den Future-Proof-Funding-Leitideen etwa die neun Thesen der deutschen Initiative #VertrauenMachtWirkung, der Werkzeugkasten von «weniger ist mehr» oder die Handlungsempfehlungen von Gemma Bull und Tom Steinberg im Buch «Modern Grantmaking».

## Die Leitideen «in Action»

Inspiration dazu, wie sich die Leitideen in der Praxis zeigen, finden Sie in den Beiträgen von Suba Umathevan zu «Führung in Zeiten des Wandels» (Seite 55), Etienne Eichenberger zu «Klare Werte als Strategie für den Stiftungsrat» (Seite 57) und Annette Graul zur Partizipation in der Förderung (Seite 59).

Auch die Storys unserer Mitglieder machen sichtbar, wie Stiftungen heute fördern, lernen und kooperieren. Zu den Storys:



# Führung in Zeiten des Wandels

*Gastbeitrag von Suba Umathevan*

**Was heisst es, zu führen, wenn Unsicherheit zur Normalität wird? Dieser Beitrag zeigt, warum Leadership in der Philanthropie heute neu verstanden werden muss als Praxis der Selbstführung, der glaubwürdigen Kommunikation und der gemeinsamen Sinnstiftung. In Zeiten wachsender Ungleichheit wird Führung zur Fähigkeit, kollektive Handlungsfähigkeit zu ermöglichen, auch ohne eindeutige Antworten.**

## Leadership in der Philanthropie neu denken

Führung in der Philanthropie muss heute neu gedacht werden. Nicht als Frage von Kontrolle oder Expertise, sondern als Fähigkeit, Präsenz, innere Stabilität, Sinn und kollektive Handlungsfähigkeit in einer Welt permanenter Unsicherheit zu ermöglichen.

Über Führung wird viel geschrieben. Doch über Führung in der Philanthropie erstaunlich wenig. Dabei stehen CEOs philanthropischer Organisationen heute mitten in einer Realität, die von geopolitischer Unsicherheit, eskalierenden Konflikten, wachsender Ungleichheit und schwindendem Vertrauen geprägt ist. Instabilität ist nicht mehr die Ausnahme, sondern sie ist zur neuen Normalität geworden.

Diese Entwicklungen bleiben nicht abstrakt. Sie prägen die Arbeit von Partnerorganisationen und Teams ebenso wie die Lebensrealitäten der Menschen, mit denen Stiftungen arbeiten. Täglich entstehen neue Bedingungen, neue Einschränkungen und neue Dringlichkeiten. Führung in diesem Umfeld bedeutet daher mehr, als Orientierung zu geben. Sie verlangt Präsenz, Selbstführung und die Fähigkeit, auch ohne eindeutige Antworten handlungsfähig zu bleiben.

Der «Global Risks Report 2026» des World Economic Forum beschreibt die gegenwärtige Lage als Polykrise, in der sich globale Risiken gegenseitig verstärken. Ungleichheit wird dabei als das am stärksten vernetzte Risiko der kommenden Dekade identifiziert.<sup>98</sup> In einer Welt sich überlagernder Krisen kommt Philanthropie eine besondere Verantwortung zu. Sie ist gefordert, Ungleichheiten nicht nur zu lindern, sondern strukturelle Ursachen sichtbar zu machen, Risiken bewusst einzugehen und Räume für gesellschaftliche Resilienz und systemischen Wandel zu eröffnen.

## Selbstführung und Haltung als Grundlage wirksamer Leadership

Um in dieser Komplexität zu navigieren, braucht es vor allem eines: Selbstführung<sup>99</sup>. Leadership verlangt heute mehr als strategische Planung oder operative Exzellenz.

Es verlangt Haltung und einen inneren Kompass aus Klarheit, Reflexionsfähigkeit und Integrität, der Orientierung gibt, wenn Gewissheit fehlt.

Führungskräfte stehen zunehmend vor Entscheidungen, für die es keine eindeutigen Antworten gibt. In solchen Situationen wird nicht die Qualität der Lösung entscheidend, sondern die Qualität der inneren Haltung. Selbstführung bedeutet, Ambivalenzen auszuhalten, Spannungen bewusst wahrzunehmen und handlungsfähig zu bleiben, ohne vorschnell nach einfachen Antworten zu greifen.

Selbstführung beginnt mit Selbstwahrnehmung. Wer eigene Emotionen, Denkmuster und Wirkung auf andere reflektiert, schafft Stabilität. Diese Form von Präsenz wirkt ordnend, gerade in Zeiten erhöhter Unsicherheit.

Gleichzeitig ist Führung in der Philanthropie in besonderer Weise wertebunden. Mitarbeitende erwarten, dass Werte nicht nur formuliert, sondern im Führungsalltag sichtbar gelebt werden.<sup>100</sup> Leadership wird damit zu einer Frage der Glaubwürdigkeit. Vertrauen entsteht dort, wo Worte und Handeln übereinstimmen und Kommunikation als ehrlich, konsistent und verlässlich erlebt wird.

## Mit Intention führen und Zukunft gestalten

Selbstführung zeigt sich nicht abstrakt, sondern im konkreten Führungsverhalten. Wirksame Führung ist nicht in einer Position verankert, sondern in der Sinnhaftigkeit der Organisation und im täglichen Handeln ihrer Führungskräfte.

In Zeiten des Wandels werden Führungskräfte weniger dadurch definiert, dass sie alle Antworten haben, als dadurch, wie sie zuhören, kommunizieren und Entscheidungen nachvollziehbar machen. Authentische Kommunikation, die benennt, was bekannt ist und was offenbleibt, wird zur zentralen Führungsleistung.

Mit Intention zu führen bedeutet, sich konsequent am Purpose der Organisation auszurichten und diesen als gemeinsamen Referenzpunkt erlebbar zu machen. Sinn und geteilter Zweck wirken dabei als Anker, insbe-

sondere dann, wenn operative Sicherheit fehlt. Ansätze wie Bridging Leadership beschreiben diese Fähigkeit, innere Klarheit mit Beziehungsarbeit zu verbinden, als Voraussetzung für gesellschaftliche Wirkung.<sup>101</sup> Führung wird damit zur Kunst, Spannungen auszuhalten, Perspektiven zu verbinden und Orientierung zu geben, ohne Komplexität zu reduzieren.

## Handlungsfähigkeit ermöglichen und Vertrauen stärken

Eine zentrale Aufgabe von Leadership besteht darin, Selbstwirksamkeit und Handlungsfähigkeit zu ermöglichen.

« Führung ist nicht Macht über andere, sondern die bewusste Gestaltung von Räumen, in denen Menschen Verantwortung übernehmen und wirksam werden können. »

Gerade in der Philanthropie zeigt sich, dass nachhaltiger Wandel nicht durch Programme allein entsteht, sondern durch Menschen, die an ihre eigene Handlungskraft glauben. Vertrauen in diese Fähigkeit ist die Grundlage dafür, Potenzial freizusetzen und gemeinsames Gestalten zu ermöglichen.

Dies gilt für die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen ebenso wie für die interne Führung von Teams. Wirksame Führung zeigt sich dort, wo Vertrauen bewusst gesetzt und Gestaltungsspielräume eröffnet werden. Vertrauen ist kein weicher Faktor, sondern eine strategische Voraussetzung für Zusammenarbeit, Mut und Innovation. Es entsteht durch Beziehung, Dialog und einen offenen Umgang mit Unsicherheit.

## Lernen, Entwicklung und psychologische Sicherheit

Zukunftsfähige Führung versteht sich als kontinuierlicher Lernprozess. In Zeiten rascher Veränderungen geht es darum, neue Perspektiven einzubeziehen, insbesondere junge Akteurinnen und Akteure sowie lokale Führungspersönlichkeiten, und Verantwortung bewusst zu teilen.

Führung verschiebt sich damit weg von Kontrolle hin zu Ermöglichung. Zuhören, Verlernen und Neulernen werden zu zentralen Führungsaufgaben. Voraussetzung dafür ist psychologische Sicherheit. Menschen müssen

Fragen stellen, Unsicherheiten benennen und Unterstützung finden können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.

Gerade in der Philanthropie stehen Mitarbeitende und Partner häufig unter hohem mentalem und emotionalem Druck. Die Förderung psychischer Gesundheit ist daher kein Zusatz, sondern eine Voraussetzung für nachhaltige Wirkung. Führung zeigt sich auch hier durch Vorbild und durch die bewusste Schaffung von Räumen für Entlastung und Regeneration.

## Leadership als Privileg und Verantwortung

Führung in der Philanthropie ist ein Privileg. Sie verlangt Übereinstimmung zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was getan wird. Sie erfordert bewussten Community-Aufbau, Vertrauen, Peer Support und einen offenen Dialog mit Boards, Teams und weiteren Anspruchsgruppen.

Vor allem aber verlangt sie die Bereitschaft, sich selbst weiterzuentwickeln. Führung in Zeiten des Wandels bedeutet, Sinn, Vertrauen und Handlungsfähigkeit miteinander zu verbinden, auch dort, wo Unsicherheit den Rahmen bestimmt.

Wirksame Leadership in der Philanthropie entsteht dort, wo Selbstführung, authentische Kommunikation, psychologische Sicherheit und geteilter Sinn zusammenkommen und Menschen befähigt werden, Hoffnung, Orientierung und Handlungskraft zu entwickeln.

Am Ende bleibt eine zentrale Frage:

Wie können wir so führen, dass Menschen in einer unsicheren Welt nicht nur reagieren, sondern gemeinsam Zukunft gestalten?



Suba Umathevan verfügt über langjährige Führungserfahrung in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, der humanitären Arbeit und der Philanthropie. Sie ist Mitglied der Versammlung des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz und war CEO der Drosos Foundation (2020 – 2026). Ihre Arbeit fokussiert sich auf die Stärkung von Frauen und Jugendlichen, wirtschaftliche Teilhabe und systemischen Wandel.

# Klare Werte als Strategie für den Stiftungsrat

*Gastbeitrag von Etienne Eichenberger*

Die Future-Proof Funding Initiative ist ein ausgezeichnete Anstoss, lädt sie doch neue Philanthropinnen und Philanthropen, aber auch bestehende Stiftungen dazu ein, Fördermassnahmen zu gestalten oder zu überprüfen. In einer Welt im Umbruch, in der sich die Massstäbe im Eiltempo verschieben, scheint die Zukunft manchmal neuen, oft schwankenden Logiken zu folgen. Schon im April 2024 hatte die Swiss Philanthropy Foundation in Genf eine Konferenz mit rund 300 Förderinnen und Förderern ausgerichtet, um neue Ansätze oder praktische Lösungen zu diskutieren.<sup>102</sup> Wie sieht es heute damit aus?

## Abstimmung von Werten und Strategie

Der Rückgang öffentlicher Gelder, vor allem im Bereich der internationalen Hilfe, die Verschiebung von Haltungen zu gewissen Themen wie Diversität oder Umwelt, aber auch der Zwang zu immer schnelleren Entscheidungen – all das verlangt, dass wir uns über unsere Werte im Klaren sind. Jeder erklärte Wert muss mit den dazu erwarteten Verhaltensweisen, die Stiftungsrat und Geschäftsführung gemeinsam festlegen, verknüpft werden, um einen Referenzrahmen für die Entscheidungsfindung zu setzen.

Wir bei Swiss Philanthropy Foundation haben nach der Stiftungsgründung fast zehn Jahre gebraucht, um uns bewusst zu werden, wie wichtig es ist, einen solchen pragmatischen und konsequenten Ansatz zu entwickeln.<sup>103</sup> Der Wert der Einfachheit («simplicity») hält uns dazu an, Prozesse zu straffen, ohne Abstriche an der Sinnhaftigkeit der Fördermassnahmen zu machen, Innovation erlaubt es, auf neue Weise wirksam zu sein, und Unabhängigkeit hält uns dazu an, uns Grenzen zu setzen und diese einzuhalten.

immer häufiger um Unterstützung in Notsituationen ersuchen (kurzfristiges Handeln). Unsere Erfahrung mit Fördernden in über 120 Fonds und mit der Unterstützung von mehr als 500 Vereinen und Verbänden im Jahr 2025 zeigt, dass für viele diese Nothilfe immer wichtiger wird. Unser Stiftungsrat hat denn auch eine Vorgehensweise für einen Soforthilfefonds ausgearbeitet, den wir nach einem klar festgelegten Protokoll aktivieren.<sup>104</sup>

Doch manche Wirkungsfelder, wie beispielsweise Forschung oder Advocacy, sind auf langfristige Unterstützung angewiesen. Es ist abzusehen, dass öffentliche Mittel solche langfristigen Engagements immer weniger abdecken werden.

Stiftungsräte und ihre Teams müssen dieses neue, prägende Umfeld bewusst und konsequent berücksichtigen. Diese unsere neue Welt zwingt uns dazu, Abläufe und Kriterien für die Förderprojekte der Zukunft zu definieren; so können wir diese tatkräftig angehen und Verantwortung dafür übernehmen oder aber manchmal den Mut haben, sie abzulehnen.

« Als Stiftung eine gemeinsame Grammatik zu haben, innerhalb der Einrichtung und gegenüber den Partnern, das wird angesichts der wachsenden Herausforderungen immer wichtiger. »

## Partizipative Governance

Je gewichtiger die Unterstützung durch Stiftungen bzw. durch private Geldgeber über Fonds in Dachstiftungen wird, umso grösser kann die Gefahr sein, in der Öffentlichkeit falsch verstanden zu werden. Um unsere Rolle als anerkannter, vollwertiger Akteur in der Zivilgesellschaft zu stärken, experimentieren wir deshalb in bestimmten Projekten unter anderem mit neuen Formen der partizipativen Governance: Wir binden insbesondere die Empfänger ein – einer der vielversprechendsten Wege, um unseren Platz als Kraft in der Mitte der Gesellschaft zu festigen.

Zum Beispiel im Rahmen der Initiative Demaimpact<sup>105</sup>: Dieser Fonds, in dem drei Westschweizer Stiftungen zusammenarbeiten, hat die Auswahl der Kriterien und Projekte an junge Menschen ausgelagert, die im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung ausgewählt

## Kurzfristig – langfristig

Die Coronakrise, die sich häufenden Klimakatastrophen und die geopolitische Instabilität mit ihren Konflikten haben dazu geführt, dass Hilfsorganisationen bei Stiftungen

wurden. Die Mitglieder dieses «Jugendrates», alle jünger als dreissig Jahre, haben innert drei Jahren zwölf Projekte über einen Betrag von knapp CHF 1,2 Mio. gefördert und damit mehr als 14'401 junge Leistungsempfängerinnen und -empfänger erreicht. Derzeit wird das Projekt von der Universität Genf extern evaluiert, um herauszuarbeiten, inwiefern es für andere Förderer relevant sein könnte.

Zusammen mit Catapult in Basel,<sup>106</sup> der SKKG-Stiftung in Winterthur<sup>107</sup> oder auch mit Up to Youth in Luxemburg<sup>108</sup> bestätigt uns dieses Beispiel, dass ein solches Vorgehen sehr interessant ist und in anderen Förderbereichen oder für andere Empfängergruppen verstärkt nachgeahmt werden sollte.

## Ressourcen zusammenlegen

Fördernde und Stiftungen können auf vielfältige Weise zusammenarbeiten: Informationen teilen, in Arbeitsgruppen Erfahrungen austauschen, gegenseitig Projekte mitfinanzieren. Jede Form hat ihre Vorteile, doch scheint es uns wichtig, angesichts der umfassenden Herausforderungen für unsere Gesellschaft auf Effizienz und Wirksamkeit zu achten. In diesem Sinn fördert die Swiss Philanthropy Foundation seit gut zehn Jahren die Einrichtung von Kooperationsfonds, in denen die Partner Governance und Ressourcen zusammenlegen, um ihre Wirksamkeit auf eine höhere Stufe zu heben.

Beispiel und Vorreiter in der Schweiz waren die Partners for a New Economy, zu denen sich mehrere Stiftungen zusammenschlossen, darunter bei Gründung die Oak Foundation und die Mava Foundation aus der Schweiz, später die Seedling Foundation in Zürich. Gemeinsam haben sie in den vergangenen zehn Jahren mehr als 60 Organisationen mit einem Betrag von fast USD 35 Mio. gefördert.<sup>109</sup> Der Early Childhood Regional Networks Fund, der 2021 von der Oak Foundation, Open Society Foundations und Porticus ins Leben gerufen wurde, hat Organisationen in über 100 Ländern unterstützt.<sup>110</sup> Sein Ziel ist die Kleinkindförderung durch die Stärkung regionaler Netzwerke. Angesichts der rasanten Veränderungen scheinen uns diese zwei Beispiele für eine Zusammenlegung von Ressourcen in die richtige Richtung zu gehen.

Antonio Gramsci schrieb in den 1930er Jahren diesen erschütternd hellsichtigen Satz, der heute erschütternd aktuell klingt: «Die alte Welt liegt im Sterben, die neue ist noch nicht geboren. Es ist die Zeit der Monster.» Die heutigen Herausforderungen für die Stiftungen zwingen dazu, Wege zu finden, die pragmatische Lösungen oder neue Handlungsformen erkennen lassen. Es gibt nicht die eine, es gibt viele mögliche Antworten, sie können sich als Innovation, als Kooperation oder als schnelle Reaktion in Notsituationen äussern. Wie immer die Entscheidung aussieht, Stiftungsrat wie Geschäftsführung kommen nicht darum herum, sich an diese Werte anzupassen.



Etienne Eichenberger ist Stiftungsratspräsident der Swiss Philanthropy Foundation, der massgebenden Schweizer Dachstiftung, die 2026 ihr zwanzigjähriges Bestehen feiert. Sie beherbergt heute 124 philanthropische Fonds, die im Durchschnitt jedes Jahr über 500 einmalige oder regelmässige Förderungen an Organisationen vergeben. Er ist ausserdem Mitglied im Beirat des Debiopharm Chair for Family Philanthropy an der IMD Business School und Managing Partner des Beratungsunternehmens WISE Philanthropy Advisors.

# Wie kann eine Stiftung Partizipation fördern?

*Gastbeitrag von Annette Graul*

## Förderansätze der Palatin Stiftung

Kurz und knapp ist auf der Website der Palatin Stiftung das Förderziel umrissen: Die Palatin Stiftung engagiert sich für das möglichst freie, selbstbestimmte Aufwachsen von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen, für die Stärkung von Meinungsäußerung und gesellschaftlicher (Mit-)Verantwortung der Förderzielgruppe. Sie setzt sich für die Verbesserung von Entwicklungsbedingungen und Strukturen für die Zielgruppe ein und stärkt dafür notwendige Grundlagen wie die physische, psychische und soziale Gesundheit.

## Förderschwerpunkte

Ausgehend von diesem Förderverständnis ergeben sich für die Förderpraxis zwei zentrale Schwerpunkte:

- (1) Partizipation und Mitverantwortung für eine offene und demokratische Gesellschaft sowie
- (2) physische, psychische und soziale Gesundheit.

Der Bereich Gesundheit fungiert dabei als Voraussetzung und zentrale Ermöglichungsbedingung für Partizipation: Nur junge Menschen, die über grundlegende körperliche Integrität, psychische Stabilität und soziale Einbettung verfügen, können gesellschaftliche Aushandlungsprozesse aktiv mitgestalten. Die primäre Zielgruppe der Stiftung umfasst also junge Menschen mit erschwerten Ausgangsbedingungen, wie dies neben körperlichen oder psychischen Einschränkungen auch Migrationserfahrungen oder Aufwachsen ausserhalb des Elternhauses sein können.

Und wie geht das nun mit der Partizipation? In diesem Bereich verfolgt die Palatin Stiftung primär folgende Ansätze.

## Individuelles Empowerment

Auf individueller Ebene steht das Empowerment junger Menschen im Zentrum. Die Palatin Stiftung unterstützt beispielsweise Projekte mit dem Fokus, junge Menschen in ihren Rechten zu stärken, sie zur Beteiligung an Entscheidungsprozessen zu befähigen und ihnen Erfahrungsräume für Selbstwirksamkeit zu eröffnen. Dies umfasst neben der Fähigkeit zur freien Meinungsbildung auch die Aneignung von Kompetenzen, Methoden und Instrumenten, um eigene Bedürfnisse und Interessen zu kennen und zu vertreten und gesellschaftliche Prozesse mitgestalten zu können.

Dieses Empowerment findet entweder in realer Begegnung statt (beispielsweise in Workshops und Veranstal-

tungen) – weitet sich jedoch zunehmend auch auf die digitale Sphäre aus, da die Fähigkeit, sich im digitalen Raum zurechtzufinden, algorithmische Logiken zu reflektieren und Medieninhalte kritisch zu verarbeiten, heute einen zentralen Bestandteil moderner Partizipation darstellt. Von besonderem Interesse ist hierbei, wie junge Menschen vom reinen Konsum digitaler Angebote zum aktiven Produzieren und Gestalten digitaler Inhalte übergehen können und damit vom «Consumer» zum «Prosumer» werden.

## Transformation institutioneller Strukturen

Individuelles Empowerment bleibt jedoch begrenzt wirksam, wenn institutionelle Rahmenbedingungen nicht anschlussfähig sind. Viele Strukturen sind nach wie vor durch erwachsene Gatekeeper geprägt, die Entscheidungsprozesse, Normen und Regeln definieren. So adressieren viele Institutionen zwar junge Menschen, ermöglichen ihnen jedoch keine substanzielle Einflussnahme.

Dieser strukturelle Abstand birgt – ebenso wie divergierende Lebenswelten zwischen jungen Menschen und Erwachsenen – das Risiko, dass sich junge Menschen nicht gemeint fühlen oder lediglich symbolisch beteiligt werden, was langfristig zu demokratischer Distanzierung beitragen kann. Im Zentrum der Förderaktivitäten der Palatin Stiftung stehen deshalb Fragen danach, wie Organisationen, Behörden und Institutionen ihre Arbeitsweisen und Kulturen so transformieren können, dass Beteiligung junger Menschen auf Augenhöhe ermöglicht wird und ihre Perspektiven systematisch Einfluss auf Entscheidungen gewinnen.

## Partizipative Forschung

Neben der Förderung konkreter Umsetzungsprojekte trägt die Palatin Stiftung durch eigene und geförderte Forschung dazu bei, besser zu verstehen, unter welchen Bedingungen Partizipation junger Menschen gelingt und wie Förderansätze evidenzbasiert weiterentwickelt werden können. Beispielsweise unterstützt die Stiftung Projekte, die erproben, wie Forschung *über* Jugendliche *gemeinsam mit* Jugendlichen gelingen kann. Dabei stellt sich beispielsweise die Frage, wie junge Menschen bereits bei der Entwicklung von Forschungsfragen, bei der Erhebung und bei der Interpretation von Daten beteiligt werden können und welche Fragestellungen aus ihrer Perspektive überhaupt als relevant erscheinen.

Ziel ist es, eine Forschungskultur zu entwickeln, die Jugendliche nicht lediglich zum Untersuchungsgegenstand macht, sondern sie als Co-Produzent:innen wissenschaftlicher Erkenntnisse anerkennt.

## Umsetzung

Für die Umsetzung ihrer Förderansätze konzentriert sich die Palatin Stiftung bewusst auf Projektförderung und Anschubfinanzierung ausserhalb des schulischen Kontexts. Im Bereich der formalen Bildung bestehen bereits zahlreiche Initiativen und Programme, die die Stiftung ausdrücklich anerkennt und nicht konkurrieren möchte. Gleichzeitig sind öffentliche Schulen in komplexe strukturelle, rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen eingebettet, die es oft erschweren, zusätzliche Angebote umzusetzen. Durch die Förderung von Projekten ausserhalb des formalen Bildungssystems möchte die Stiftung ergänzende Räume eröffnen, in denen junge Menschen neue Erfahrungen machen und innovative Ansätze erprobt werden können – in einem Sinne, der das bestehende Bildungssystem ergänzt und entlastet.

In mehreren geförderten Projekten steht die **Peer-to-Peer-Methode** im Zentrum. Jugendliche übernehmen dabei Rollen, in denen sie beispielsweise auf Basis eigener biografischer oder erworbener Kompetenzen andere Jugendliche unterstützen. Dieser Ansatz ermöglicht Erfahrungen von Wirksamkeit, Rollenentwicklung und Verantwortung, stärkt persönliche und soziale Kompetenzen und wirkt zugleich über modellhaftes Verhalten im Umfeld.

Verwandte Formen wie **Community-Building** fördern ebenfalls gegenseitige Unterstützung unter Betroffenen, insbesondere dann, wenn ältere oder erfahrungsreiche(re) Peers Verantwortung für jüngere übernehmen.

Auch scheint bei der Projektauswahl wichtig, dass die Projektideen von Beginn an mit strategisch gut gewählten Partnerinstitutionen und unter Einbezug der Zielgruppe entwickelt werden. Die Partnerinstitutionen können das Projekt einerseits durch weitere Erfahrungen und Perspektiven anreichern. Andererseits ist Skalierung von Projektergebnissen einfacher, wenn Multiplikator:innen von Beginn an Teil der Entwicklung sind. Die Bedeutung des Einbezugs der Zielgruppe muss an dieser Stelle wohl nicht weiter ausgeführt werden.



Annette Graul ist Soziologin und Germanistin und seit 2023 Geschäftsführerin der Palatin Stiftung in Basel.

# Endnoten

- 1 Vgl. Neubert, L./ von Schnurbein, G./ Meier, D./ Scheiwiller, M. (2025). Jahrbuch der Hilfswerke 2025, Basel/Zürich: CEPS/PPCmetrics; S. 14.
- 2 Vgl. Jakob, D./ von Schnurbein, G./ Schönenberger, K. (2025). Der Schweizer Stiftungsreport 2025, CEPS Forschung & Praxis Bd. 33, Basel: CEPS, S. 14.
- 3 Jakob Dominique / Bischof Lynn / Eichenberger Lukas / Götzer Sascha / Hengartner Florian / Liechti Sarina / Pavlovic Leoni, Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2025, njus.ch, Bern 2026 (erscheint im Sommer 2026).
- 4 Medienmitteilung der BVG- und Stiftungsaufsichten Zürich und Ostschweiz vom 7. März 2022, abrufbar unter [https://www.bvs-zh.ch/media/pages/files/dokumente/a6023b5baa-1702314113/medienmitteilung\\_aufsichtsregion.pdf](https://www.bvs-zh.ch/media/pages/files/dokumente/a6023b5baa-1702314113/medienmitteilung_aufsichtsregion.pdf) (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).
- 5 Siehe zuletzt Jakob Dominique / von Schnurbein Georg / Schönenberger Katja, Der Schweizer Stiftungsreport 2025, CEPS Forschung und Praxis – Band 33, Basel 2025, 20.
- 6 Interkantonale Vereinbarung über die BVG- und Stiftungsaufsicht der Kantone Zürich, Glarus, Schaffhausen, Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, St. Gallen, Graubünden, Thurgau und Tessin (IVBSA), Fassung Vereinbarungskantone vom 22. Mai 2024, abrufbar unter [https://grgeko.tg.ch/o/grgeko-portlet/activity/6164004/Der\\_Erlass\\_ID\\_2232\\_RB\\_831.41\\_RB-ABL\\_IVBSA\\_Interkantonale\\_Vereinbarung\\_Stiftungsaufsicht\\_ZH\\_GL\\_SH\\_AR\\_AI\\_SG\\_GR\\_TG\\_TL.pdf](https://grgeko.tg.ch/o/grgeko-portlet/activity/6164004/Der_Erlass_ID_2232_RB_831.41_RB-ABL_IVBSA_Interkantonale_Vereinbarung_Stiftungsaufsicht_ZH_GL_SH_AR_AI_SG_GR_TG_TL.pdf) (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).
- 7 Gesetz über die BVG- und Stiftungsaufsicht (BSAG) vom 30. Juni 2025 (LS 833.1), abrufbar unter [https://www.notes.zh.ch/appl/zhlex\\_rnsf/WebView/F8A25FF49DA6BE07C1258D070024BE20/%24File/833.1.pdf](https://www.notes.zh.ch/appl/zhlex_rnsf/WebView/F8A25FF49DA6BE07C1258D070024BE20/%24File/833.1.pdf) (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).
- 8 Siehe zum Ganzen Medienmitteilung der Direktion für Justiz und des Innern vom 11. November 2025, abrufbar unter <https://www.zh.ch/de/news-uebersicht/medienmitteilungen/2025/11/neue-interkantonale-bvg-und-stiftungsaufsicht.html> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).
- 9 Siehe zuletzt Jakob / von Schnurbein / Schönenberger, 20 f.
- 10 Schlussbericht der Volkswirtschaftsdirektion vom 26. Februar 2025, abrufbar unter <https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/wirtschaft-arbeit/wirtschaftsstandort/dokumente/schlussbericht-staerkung-stiftungsstandort-kanton-zuerich.pdf> (zuletzt besucht am 30. Januar 2025), 10 ff.; Beschluss des Regierungsrats des Kantons Zürich Nr. 192/2025, abrufbar unter <https://www.zh.ch/de/politik-staat/gesetze-beschluesse/beschluesse-des-regierungsrates/rb/regierungsratsbeschluss-192-2025.html> (zuletzt besucht am 30. Januar 2025), 4.
- 11 Vgl. Jakob Dominique / von Schnurbein Georg / Schönenberger Katja, Der Schweizer Stiftungsreport 2026, CEPS Forschung und Praxis – Band 34, Basel 2026, S. 9.
- 12 Dazu bereits Opel Andrea, Rechtsgutachten zu den steuerlichen Rahmenbedingungen für ein wirkungsvolles Stiftungswesen im Kanton Zürich, Luzern 2023, abrufbar unter [https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/footer/news/2024/02/Gutachten\\_Opel\\_Stiftungspraxis\\_2024.pdf](https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/footer/news/2024/02/Gutachten_Opel_Stiftungspraxis_2024.pdf) (zuletzt besucht am 30. Januar 2026), S. 54.
- 13 So etwa in Luzern: Stellungnahme des Regierungsrats Luzern vom 10. Dezember 2024 zum Postulat P 178, abrufbar unter <https://www.lu.ch/-/klu/ris/cdws/document?fileid=3bfe41486704df39c5419efdf52065b8> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026); Abstimmungsresultat im Kantonsrat Luzern zum Traktandum 38: P 178 Postulat Arnold Sarah und Mitunterzeichnende über die Stärkung des Stiftungsstandorts Luzern / Bau-, Umwelt- und Wirtschaftsdepartement, abrufbar unter [https://www.lu.ch/download/lu/kr/abstimmung/resultate/2025/S\\_20250128\\_162245\\_5e94f02e-4806-4a8f-b519-faca9172e07f.pdf](https://www.lu.ch/download/lu/kr/abstimmung/resultate/2025/S_20250128_162245_5e94f02e-4806-4a8f-b519-faca9172e07f.pdf) (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).
- 14 Zum Ganzen Beschluss des Regierungsrats des Kantons Zürich Nr. 192/2025, 4.
- 15 Zum Gesagten Medienmitteilung des Vereins Stiftungsstandort Zürich vom 25. Juni 2025, abrufbar unter [https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2025/06/250625\\_Medienmitteilung-Gruendung-VSSZ.pdf](https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2025/06/250625_Medienmitteilung-Gruendung-VSSZ.pdf) (zuletzt besucht am 30. Januar 2026); siehe auch Gemeinsame Medienmitteilung des Amts für Wirtschaft, des Regierungsrats und der Volkswirtschaftsdirektion vom 6. März 2025, abrufbar unter <https://www.zh.ch/de/news-uebersicht/medienmitteilungen/2025/03/regierungsrat-fuehrt-erfolgreiche-offensive-fuer-den-stiftungsstandort-kanton-zuerich-weiter.html> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).
- 16 Zum Gesagten <https://foundations.zuerich/forum/>; siehe auch Gemeinsame Medienmitteilung des Amts für Wirtschaft und der Volkswirtschaftsdirektion vom 7. Oktober 2025, abrufbar unter <https://www.zh.ch/de/news-uebersicht/mitteilungen/2025/wirtschaft-arbeit/mehr-impact-fuer-gute-ideen-zuerich-staerkt-den-stiftungsstandort.html> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026); vgl. zum Ganzen auch Jakob Dominique / Götzer Sascha, Entwicklungen im Vereins- und Stiftungsrecht, Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 21/2025, 1055 f.; Jakob Dominique / Götzer Sascha / Hengartner Florian / Kaufmann Marc / Richter Sophia / Scherrer Anouk / Wittkämper Thimo, Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2024, njus.ch, Bern 2025, 40 ff.
- 17 Siehe zuletzt Jakob / von Schnurbein / Schönenberger, 21 f.
- 18 Medienmitteilung der RK-SR vom 30. Oktober 2024, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/press-releases/Pages/mm-rk-s-2024-10-30.aspx> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).
- 19 Amt. Bull. SR 2024 S 1369.
- 20 Medienmitteilung der RK-NR vom 14. Februar 2025, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/press-releases/Pages/mm-rk-n-2025-02-14.aspx> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).
- 21 Amt. Bull. NR 2025 N 1022.
- 22 Siehe <https://www.swissfoundations.ch/aktuell/stiftungen-und-vereine-definitiv-von-transparenzregisterpflicht-befreit/> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).
- 23 SR 955.01.
- 24 Zur diesbezüglichen Kritik siehe Jakob / Götzer / Hengartner / Kaufmann / Richter / Scherrer / Wittkämper, 50 f. m.w.N.
- 25 BBl 2025 2900.
- 26 Amt. Bull. SR 2024 S 1367.
- 27 Medienmitteilung des Bundesrates und des Staatssekretariates für internationale Finanzfragen (SIF) vom 15. Oktober 2025, abrufbar unter <https://www.wvbs.admin.ch/de/newsb/p4GLqowAyTAweIIDLtx> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).
- 28 SR 955.01.
- 29 Siehe Medienmitteilung des Bundesrates und des SIF vom 15. Oktober 2025.
- 30 Insbesondere wird man sich kaum auf die in Art. 6 Abs. 2 und 3 GwV enthaltene Definition von Sitzgesellschaften berufen (die Gesellschaften mit gemeinnützigen Zwecken ausnimmt), weil sich die Definition der «operativen Rechtseinheiten» im neuen Art. 2a Abs. 6 GwG eben nur «insbesondere» auf Sitzgesellschaften bezieht, aber Stiftungen allgemein benennt.
- 31 Zum Gesagten Erläuternder Bericht zur Verordnung über die Transparenz juristischer Personen und die Identifikation der wirtschaftlich berechtigten Personen, abrufbar unter <https://cms.news.admin.ch/dam/de/der-schweizerische-bundesrat/G4vRdiKZ33RW/transparenzverordnung-erlaeuternder-bericht-de.pdf> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026), 43.
- 32 Zum Ganzen Erläuternder Bericht zur Verordnung über die Transparenz juristischer Personen und die Identifikation der wirtschaftlich berechtigten Personen, 44 f.
- 33 Zum Ganzen Erläuternder Bericht zur Verordnung über die Transparenz juristischer Personen und die Identifikation der wirtschaftlich berechtigten Personen, 43.
- 34 Vgl. zum Gesagten Botschaft zum Bundesgesetz über die Transparenz juristischer Personen und die Identifikation der wirtschaftlich berechtigten Personen, BBl 2024 1607, abrufbar unter [https://anneepolitique.swiss/references/714292/download?filename=BBl+2024%2C+S.+1067\\_157.1\\_20240522.pdf&inline=true&locale=fr](https://anneepolitique.swiss/references/714292/download?filename=BBl+2024%2C+S.+1067_157.1_20240522.pdf&inline=true&locale=fr) (zuletzt besucht am 30. Januar 2026), 164 f.
- 35 Vgl. zum Gesagten Botschaft zum Bundesgesetz über die Transparenz juristischer Personen und die Identifikation der wirtschaftlich berechtigten Personen, BBl 2024 1607, 165 f.
- 36 Vgl. Botschaft zum Bundesgesetz über die Transparenz juristischer Personen und die Identifikation der wirtschaftlich berechtigten Personen, BBl 2024 1607, 166.
- 37 Vgl. zum Gesagten Botschaft zum Bundesgesetz über die Transparenz juristischer Personen und die Identifikation der wirtschaftlich berechtigten Personen, BBl 2024 1607, 166 f.
- 38 Siehe auch Sprecher Thomas, Der Entwurf für ein Schweizer Transparenzregister und seine Auswirkungen für Stiftungen, Stiftungsräte und Beratende, abrufbar unter [https://www.wius.uzh.ch/dam/jcr:a7fd3cc-10b9-4697-8765-4204649213de/5a.%20Sprecher\\_Beilage\\_Der%20Entwurf%20f%20f%20C3%BC%20ein%20Schweizer%20Transparenzregister%20und%20seine%20Auswirkungen.pdf](https://www.wius.uzh.ch/dam/jcr:a7fd3cc-10b9-4697-8765-4204649213de/5a.%20Sprecher_Beilage_Der%20Entwurf%20f%20f%20C3%BC%20ein%20Schweizer%20Transparenzregister%20und%20seine%20Auswirkungen.pdf) (zuletzt besucht am 30. Januar 2026), Rz. 107 ff.
- 39 Interpellation und Stand des Geschäfts, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20253774> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).
- 40 Siehe zum Gesagten Stellungnahme des Bundesrats vom 20. August 2025, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20253774> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026). Der Urheber war von der Antwort nicht befriedigt. Die Diskussion im Nationalrat wurde vorerst verschoben.
- 41 Siehe zuletzt Jakob / von Schnurbein / Schönenberger, 22.
- 42 Siehe hierzu eingehend Jakob / Götzer / Hengartner / Kaufmann / Richter / Scherrer / Wittkämper, 9 f.
- 43 Vgl. Medienmitteilung des Bundesrates und des Staatssekretariats für internationale Finanzfragen (SIF) vom 26. November 2025, abrufbar unter <https://www.sif.admin.ch/de/newsb/oAaYjRFS1qJ7PN3sLJTP> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).
- 44 Motion und Stand des Geschäfts, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20244514> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).
- 45 Siehe zuletzt Jakob / von Schnurbein / Schönenberger, 22 f.
- 46 Zum Ganzen Motionstext und Begründung, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20244514> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).
- 47 Zum Ganzen Stellungnahme des Bundesrats vom 19. Februar 2025, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20244514> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).

- 48 Vgl. auch das in eine ähnliche Richtung zielende Postulat (24.3708) «Abzugsfähigkeit von Spenden an Vereine mit gemischten Zwecken» von NR Marc Jost, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20243708> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026), bei dem der bundesrätliche Bericht allerdings noch aussteht.
- 49 Merkblatt der ESA zu kirchlichen Stiftungen vom 12. Mai 2025, abrufbar unter <https://backend.esa.admin.ch/fileservice/sdweb-docs-prod-esaadminch-files/files/2025/05/13/68e96doe-4d3f-4225-88c2-1d3253f520fd.pdf> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).
- 50 Siehe zum Ganzen Merkblatt der ESA zu kirchlichen Stiftungen, 1 f.; Jakob / Götzer, 1058.
- 51 SR 291.
- 52 SR 271.
- 53 Al Kanawati Nadja / Finizio Steven P. / Keist Ramona, New Supplemental Swiss Arbitration Rules for Trust, Estate and Foundation Disputes, abrufbar unter <https://www.wilmerhale.com/api/sitecore/module/pdfgeneration?itemurl=%2fen%2finsights%2fclient-alerts%2f20250616-new-supplemental-swiss-arbitration-rules-for-trust-estate-and-foundation-disputes&itemid=%2f7bb5a09244-b609-4139-a7c7-dc9fc6eb69da%2f7d> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026) 1; siehe auch Swiss Arbitration Centre, Ergänzende Schweizerische Schiedsordnung für Trust-, Erb- und Stiftungsrechtsstreitigkeiten, abrufbar unter [https://www.swissarbitration.org/wp-content/uploads/2025/07/Supplemental-Swiss-Rules-for-TEF-Rules\\_DE.pdf](https://www.swissarbitration.org/wp-content/uploads/2025/07/Supplemental-Swiss-Rules-for-TEF-Rules_DE.pdf) (zuletzt besucht am 30. Januar 2026), 4 m.w.H.
- 54 Swiss Arbitration Centre, Ergänzende Schweizerische Schiedsordnung, 4.
- 55 Swiss Arbitration Centre, Ergänzende Schweizerische Schiedsordnung, 4 f.
- 56 Siehe zum Gesagten Swiss Arbitration Centre, Ergänzende Schweizerische Schiedsordnung, 8 f., vgl. auch 4.
- 57 Swiss Arbitration Centre, Ergänzende Schweizerische Schiedsordnung, 10.
- 58 Swiss Arbitration Centre, Ergänzende Schweizerische Schiedsordnung, 10 f.
- 59 Swiss Arbitration Centre, Ergänzende Schweizerische Schiedsordnung, 11.
- 60 Ibid.
- 61 Siehe hierzu Swiss Arbitration Centre, Ergänzende Schweizerische Schiedsordnung, 7 ff.; siehe auch Swiss Arbitration Centre, Ergänzende Schweizerische Schiedsordnung für Trust-, Erb- und Stiftungsrechtsstreitigkeiten, Erläuterungen, abrufbar unter [https://www.swissarbitration.org/wp-content/uploads/2025/07/Explanatory\\_Note\\_TEF-Rules\\_DE.pdf](https://www.swissarbitration.org/wp-content/uploads/2025/07/Explanatory_Note_TEF-Rules_DE.pdf) (zuletzt besucht am 30. Januar 2026), 4 f.
- 62 Siehe hierzu Swiss Arbitration Centre, Erläuterungen, 6 ff.
- 63 Siehe zum Ganzen auch Al Kanawati / Finizio / Keist, passim.
- 64 Parlamentarische Initiative, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20190456> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).
- 65 Siehe zum Ganzen Medienmitteilung des Bundesamtes für Sozialversicherungen (BSV) vom 20. November 2024, abrufbar unter <https://www.news.admin.ch/de/nsb?id=103218> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026).
- 66 Siehe Bericht der Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit des Nationalrats (SGK-NR) vom 31. August 2023, BBl 2023 2077, abrufbar unter <https://www.fedlex.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/fga/2023/2077/de/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-fga-2023-2077-de-pdf-a.pdf> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026), 10.
- 67 Siehe Initiativtext und Begründung, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20190456> (zuletzt besucht am 30. Januar 2026); siehe zum Ganzen auch Jakob / Götzer / Hengartner / Kaufmann / Richter / Scherrer / Wittkämper, 55 f. m.w.H.
- 68 BVGer B-5901/2022 vom 27. Juni 2025, E. 9.2.
- 69 Zum Gesagten BVGer B-5901/2022 vom 27. Juni 2025, Sachverhaltsabschnitt I., vgl. auch Sachverhaltsabschnitt C.
- 70 BVGer B-5901/2022 vom 27. Juni 2025, E. 9.11, 12.3 und 15, siehe zur Begründung E. 9.1 ff. und 12 ff.
- 71 Zum Gesagten BVGer B-5901/2022 vom 27. Juni 2025, E. 10.6 und 15, siehe zur Begründung E. 10.2 ff.
- 72 BVGer B-5901/2022 vom 27. Juni 2025, E. 13.
- 73 BVGer B-5901/2022 vom 27. Juni 2025, E. 13.2.5 f.
- 74 BGer 5A\_613/2025 vom 17. Oktober 2025.
- 75 Siehe BVGer C-4131/2021 vom 5. Februar 2025, E. 5.2.3.
- 76 BVGer C-4131/2021 vom 5. Februar 2025, E. 5.4.5.
- 77 BVGer C-4131/2021 vom 5. Februar 2025, E. 5.4.3.
- 78 BVGer C-4131/2021 vom 5. Februar 2025, E. 5.4.5, 6.1 f. m.w.H.; siehe ausführlich zu diesem Urteil samt kritischer Würdigung Jakob / Götzer / Hengartner / Kaufmann / Richter / Scherrer / Wittkämper, 69 ff.
- 79 Zum Ganzen BGer 5A\_75/2025 vom 26. November 2025, Sachverhalt.
- 80 BGer 5A\_75/2025 vom 26. November 2025, E. 3.3. f. m.w.H.
- 81 Siehe zum Gesagten BGer 5A\_75/2025 vom 26. November 2025, E. 3.1. m.w.H.
- 82 Zum Ganzen BGer 5A\_75/2025 vom 26. November 2025, E. 3.1. m.w.H., zur Ansicht der Beschwerdeführerin siehe E. 3.2.
- 83 Jacobs Foundation, Innovation Foundation, Fondation Audemars-Watkins, Fondation Botnar, Roger Federer Foundation, Peace Nexus Foundation, Green Leaves Education Foundation, Humanitäre Stiftung SRK, Fondation Pro Victimis, The Dariu Foundation, Arthur Waser Foundation, Linsi Foundation, Swiss Philanthropy Foundation, Drosos Foundation, Stanley Thomas Johnson Foundation, Z Zurich Foundation.
- 84 Vgl. [https://www.linkedin.com/posts/jacobs-foundation\\_joint-statement-from-swiss-foundations-activity-7404534934918549504-7Msp?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop&rcm=ACoAAcZzhpABYnJxCimZdNCjMxZ45Xmh8\\_tCjHE](https://www.linkedin.com/posts/jacobs-foundation_joint-statement-from-swiss-foundations-activity-7404534934918549504-7Msp?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAAcZzhpABYnJxCimZdNCjMxZ45Xmh8_tCjHE) (zuletzt besucht am 12. Mai 2026).
- 85 Vgl. <https://freiburger-nachrichten.ch/story/247103/mehrheit-der-schweizer-bev%C3%B6lkerung-steht-hinter-der-entwicklungshilfe> und <https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/sicherheit-2025.pdf> (zuletzt besucht am 12. Mai 2026).
- 86 Vgl. Opel, A. (2025): Steuerbefreiungspraxis in der Schweiz, Luzern: Bank Reichmuth / Lehrstuhl für Steuerrecht an der Universität Luzern.
- 87 CAF (Hrsg.). Venturesome – 20 years of impact. [https://www.cafonline.org/docs/default-source/charity-finance-and-fundraising/venturesome\\_impact\\_report\\_2022.pdf](https://www.cafonline.org/docs/default-source/charity-finance-and-fundraising/venturesome_impact_report_2022.pdf) (abgerufen am 15.1.2026).
- 88 IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change (Weltklimarat).
- 89 Der Begriff der Klima-Philanthropie (Climate Philanthropy) verweist auf Stiftungsfinanzierungen für Organisationen oder Projekte, die auf die Bekämpfung des Klimawandels abzielen; ökologische oder Umwelt-Philanthropie gründet in derselben Logik, erweitert aber ihren Auftrag über das Klima hinaus auf breitere Themen wie Biodiversität, Luftverschmutzung, schonender Umgang mit Ressourcen usw.
- 90 ClimateWorks Foundation (October 2022), Funding Trends 2022: Climate Change mitigation philanthropy.
- 91 Philea. (22. Mai 2023), Environmental Funding by European Foundations: Band 6 <https://philea.issuelab.org/resource/environmental-funding-by-european-foundations-volume-6.html> (zuletzt besucht am 12. Mai 2026).
- 92 <https://philanthropyforclimate.org/about-us/> (zuletzt besucht am 12. Mai 2026).
- 93 Monier A., Cornilleau A., Romain K. (2024), La philanthropie face aux défis environnementaux: Enjeux et perspective pour une transition juste, Studie des Observatoire Philanthropie et Société der Fondation de France.
- 94 Der IPCC betont die menschengemachte (anthropogene) Natur des Klimawandels: Das menschliche Tun ist die Ursache der Klimakrise. Die Forschung zeigt, dass es unsere Gesellschaften und ihre Funktionsweise sind, die zu den krisenhaften Erscheinungen führen.
- 95 <https://www.unige.ch/philanthropie/recherche-et-publications/recherche/philanthropie-et-democratie/transition-juste> (zuletzt besucht am 12. Mai 2026).
- 96 Monier A., Cornilleau A., Romain K. (2024), La philanthropie face aux défis environnementaux: Enjeux et perspective pour une transition juste, Studie des Observatoire Philanthropie et Société der Fondation de France.
- 97 Vgl. <https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2025/04/Future-Proof-Funding-Initiative-5-Leitideen.pdf> (zuletzt besucht am 12. Mai 2026).
- 98 World Economic Forum (2026) Global Risks Report 2026. World Economic Forum. abrufbar unter: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/> (zuletzt besucht am 6. Mai 2026).
- 99 Drucker, P. F. (2005) Managing Oneself. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2005/01/managing-oneself> (zuletzt besucht am 6. Mai 2026).
- 100 McKinsey & Company (2026) Conviction and Connection: What Makes a Great Philanthropy CEO. abrufbar unter: <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/conviction-and-connection-what-makes-a-great-philanthropy-ceo> (zuletzt besucht am 6. Mai 2026).
- 101 Synergos Institute – Bridging Leadership. abrufbar unter (<https://www.synergos.org/bridging-leadership>) (zuletzt besucht am 6. Mai 2026).
- 102 Vgl. dazu <https://www.swissphilanthropy.ch/promotion-de-la-philanthropie/monde-en-crisis/> (zuletzt besucht am 16. März 2025).
- 103 Vgl. dazu <https://www.swissphilanthropy.ch/la-fondation/about-us/> (zuletzt besucht am 16. März 2025).
- 104 Vgl. dazu <https://www.swissphilanthropy.ch/promotion-de-la-philanthropie/fonds-durgence/> (zuletzt besucht am 16. März 2025).
- 105 Vgl. dazu <https://demaimpact.ch/> (zuletzt besucht am 16. März 2025).
- 106 Vgl. dazu <https://catapultbasel.ch/> (zuletzt besucht am 16. März 2025).
- 107 Vgl. dazu <https://www.skk.ch/foerderung/wagnis> (zuletzt besucht am 16. März 2025).
- 108 Vgl. dazu <https://www.loschfondation.lu/up-to-youth-appel-a-projet/> (zuletzt besucht am 16. März 2025).
- 109 Vgl. dazu <https://p4ne.org/> (zuletzt besucht am 16. März 2025).
- 110 Vgl. dazu <https://www.ecdnetworksfund.org/> (zuletzt besucht am 16. März 2025).



# Studien und Neu- erscheinungen 2025

# 50



- Bader Christoph / Brülisauer Samuel / Wittkämper Thimo / Moser Stephanie, **Kapitel 4: Rechtsformen für Nachhaltigkeitsinitiativen**, in: Moser Stephanie / Bader Christoph (Hrsg.), Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen in der Schweiz, Impulse für eine gesellschaftliche Transformation, Bielefeld 2025, S. 61 – 86.
- Batschwaroff Blanka, **The Will of the Founder in Philanthropic Foundations under Swiss Law and its Implications for Decision-Making in Foundations**, Diss. Basel 2025.
- Brugger Lukas, **Modelle für eine zeitgemässe Schweizer Familienstiftung**, Aktuelle Juristische Praxis (AJP) 5/2025, S. 485 – 497.
- Bühler Christoph B., **Die Unternehmensstiftung in der Schweiz**, in: Kalss Susanne / Fleischer Holger / Vogt Hans-Ueli (Hrsg.), Neue und wiederentdeckte Rechtsformen im Gesellschaftsrecht, Zwölftes deutsch-österreichisch-schweizerisches Symposium, Wien, 1.–2. Juni 2023, Tübingen 2025, S. 245 – 256.
- CyberPeace Institute, **Digital Resilience of Swiss Foundations, Threat Landscape & Recommendations**, 2025, abrufbar unter <https://cyberpeaceinstitute.org/news/publications/digital-resilience-of-swiss-foundations-threat-landscape-and-recommendations/>.
- Di Sauro Valerio / Friederich Anouk / Gün-Demirkiran Merve / Krähenbühl Samuel / Poggio-Widmer Karin / Tagmann Adrian / Wagnon Nicolas, **Rückblick auf die Praxis 2024 des Eidgenössischen Amtes für das Handelsregister**, Zeitschrift zur Rechtsetzung und Praxis in Gesellschafts- und Handelsregisterrecht (REPRAX) 1/2025, S. 1 – 17.
- Grosz Mirina, **Staatliche Aufsicht über private Akteure der Wirtschaft**, Habil. Basel 2024, Zürich/ St. Gallen 2025.
- Grüninger Harold, **Aktuelles aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsbereich – Neue Stiftungen, Literatur, Entscheide**, successio 2/2025, S. 139 – 154.
- Hengevoss Alice / von Schnurbein Georg, **All Good Things Come to an End: Emerging Strategic Patterns of Sunset Foundations**, Journal of Philanthropy 1/30/2025.
- Horvath, Kinga Zsofia, **Regulation of Nonprofit Organizations**, in: List Regina / Helmut K. Anheier / Stefan Toepler (Hrsg.), International Encyclopedia of Civil Society, Cham 2025, S. 1 – 8.
- Humbel Claude, **Auswirkungen internationaler Sanktionen auf das Vereins- und Stiftungsrecht**, Zeitschrift für Schweizerisches Recht (ZSR) 144/2025 II, S. 327 – 393.
- Humbel Claude, **Die Krypto-Stiftung im Schweizer Recht**, Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht (SZW) 6/2025, S. 659 – 675.
- Humbel Claude, **Interessenkonflikte im obersten Organ von Vorsorgeeinrichtungen und klassischen Stiftungen**, Zeitschrift des Bernischen Juristenvereins (ZBVJ) 5/2025, S. 255 – 283.
- Humbel Claude / Wittkämper Thimo, **Soziales und nachhaltiges Unternehmertum umsetzen: Praxis und Perspektiven**, Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 1/2025, S. 53 – 64.
- Neri-Castracane Giulia / Ugazio Giuseppe (Hrsg.), **Philanthropy: Multidisciplinary Perspectives**, London/New York 2025.
- Jakob Dominique, **Enterprise Foundations in Switzerland: Overview and Current Challenges**, in: Sanders Anne / Steen Thomsen (Hrsg.), Enterprise Foundation Law in a Comparative Perspective, 2. Aufl., Milton Keynes/Paris/Louvain-la-Neuve 2026, S. 57 – 102.
- Jakob Dominique, **The Restructuring and Further Developing of Foundations**, in: Giulia Neri-Castracane / Giuseppe Ugazio (Hrsg.), Philanthropy: Multidisciplinary Perspectives, London/New York 2025, S. 496 – 512.
- Jakob Dominique, **Zweiter Titel: Die juristischen Personen, Zweiter Abschnitt: Die Vereine (Art. 60 – 79 ZGB)**, in: Büchler Andrea / Jakob Dominique (Hrsg.), Kurzkomentar ZGB Schweizerisches Zivilgesetzbuch, 3. Aufl., Basel 2025 [im Erscheinen].
- Jakob Dominique, **Zweiter Titel: Die juristischen Personen, Dritter Abschnitt: Die Stiftungen (Art. 80 – 89b ZGB)**, in: Andrea Büchler / Dominique Jakob (Hrsg.), Kurzkomentar ZGB Schweizerisches Zivilgesetzbuch, 3. Aufl., Basel 2025 [im Erscheinen].
- Jakob Dominique / Götzer Sascha, **Entwicklungen im Vereins- und Stiftungsrecht/Le point sur le droit des associations et fondations**, Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 21/2025, S. 1055 – 1063.
- Jakob Dominique / Götzer Sascha / Hengartner Florian / Kaufmann Marc / Richter Sophia / Scherrer Anouk / Wittkämper Thimo, **Verein – Stiftung – Tust, Entwicklungen 2024**, njus.ch, Bern 2025.

- Jakob Dominique / Wittkämper Thimo, **Steward-Ownership und die Rolle der Stiftung, Gesellschaftliche Verantwortung durch unternehmerisches Eigentum**, in: Jakob Dominique / Lugani Katharina / Mäsch Gerald / Reuss Phillipp / Schmid Christoph U. (Hrsg.), *Recht und gesellschaftliche Verantwortung*, Festgabe für Dagmar Coester-Waltjen zum 80. Geburtstag, Bielefeld 2025, S. 49 – 71.
- Jörg Maximilian, **Die Stifterrechte im liechtensteinischen Personen- und Gesellschaftsrecht, Eine strukturelle Darstellung des Änderungs- und Widerrufsrechts nach Art 552 § 30 PGR**, Schriften des Zentrums für liechtensteinisches Recht (ZLR) an der Universität Zürich 14, Diss. Zürich/St. Gallen 2025.
- Kraft Gerhard, **Erbschaftsteuer bei Rentenzahlungen aus dem Vermögen einer liechtensteinischen Stiftung**, *FinanzRundschau (FR)* 15/2025, S. 709 – 713.
- Kratz-Ulmer Aline, **Anlegervertreter in der Anlagestiftung – Wo können Grenzen gesetzt werden?**, *Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ)*, 18/2025, S. 871 – 878.
- Lideikyte Huber Giedre, **Limites de l'activité commerciale de l'entité exonérée: commentaire de la jurisprudence récente**, *Revue de droit administratif et de droit fiscal (RDAF)* 2024 II, S. 237 – 258.
- Marchand Gilles / Plegat Manon, **Financer les médias autrement**, Puf/ Sismo, 2026.
- Meier Dominik / Mata, Rui / Wulff Dirk U., **textzsdg: An R Package to Monitor Sustainable Development Goals from Text**, *The R Journal*, 16(1), 2025, S. 83 – 95.
- Möslein Florian, **Sitzverlegung einer ausländischen Stiftung ins Inland**, *Juristische Ausbildung (JURA)* 47/12/2025, 1369 S.
- Neri-Castracane Giulia / Pfammatter Vincent / Andrade Sara / Liccardo Laurie, **Swiss foundations and associations law**, *Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht (SZW)* 5/2025, S. 532 – 547.
- Neubert Luzius / von Schnurbein Georg / Meier Dominik / Scheiwiller Manuel, **Jahrbuch der Hilfswerke 2025**, Basel/Zürich 2025.
- Oesterhelt Stefan / Oppliger Oliver, **Remboursement de l'impôt anticipé**, iff – Schriftenreihe Finanzwissenschaft und Finanzrecht Band/Nr. 133, Bern 2025, S. 1 – 40.
- Opel Andrea, **Umfrage zur Steuerbefreiungspraxis**, *Steuer Revue (StR)* 80/2025, S. 611 – 626.
- Potluka Oto / Belina Aleksandra / Viktora Martin, **Non-profit organisation voluntary self-regulation: an international comparative study based on social origin theory**, *Voluntary Sector Review* 2025, S. 1 – 21.
- Sanders Anne / Steen Thomsen (Hrsg.), **Enterprise Foundation Law in a Comparative Perspective**, 2. Aufl., Milton Keynes/Paris/Louvain-la-Neuve 2026.
- Savanovic Ivana, **Die Vermögensbewirtschaftung klassischer Schweizer Stiftungen**, *Grundlagen – Möglichkeiten – Grenzen*, Diss. Zürich/Genf 2026, 323 S.
- Simonek Madeleine, **Unternehmenssteuerrecht, Grundlagen für das Studium und die Praxis**, 2. Aufl., Zürich/Genf 2025.
- Studhalter Laura Maria, **Die Unternehmensstiftung, Holdingstrukturen unter dem geltenden Schweizer Stiftungsrecht**, Diss. Zürich/Genf 2026, 224 S.
- Thomsen Steen / Sanders Anne / Ørberg Mark, **European Enterprise Foundation Model Law, European Law Institute (ELI)**, Wien 2025, online abrufbar unter [https://www.europeanlawinstitute.eu/fileadmin/user\\_upload/p\\_eli/Publications/ELI\\_European\\_Enterprise\\_Foundations\\_Model\\_Law.pdf](https://www.europeanlawinstitute.eu/fileadmin/user_upload/p_eli/Publications/ELI_European_Enterprise_Foundations_Model_Law.pdf).
- Ugazio Guisepppe / Maricic Milos (Hrsg.), **The Routledge Handbook of Artificial Intelligence and Philanthropy**, London 2025.
- von Schnurbein Georg, **Non-Profit-Organisationen zwischen Krise und Kontinuität / Les organisations à but non lucratif entre crise et continuité**, *Expert Focus (EF)* 8/2025, S. 311 – 314 / S. 316 – 319.
- von Schnurbein Georg / Kinga Zsofia Horvath, **Best Practices for Good Foundation Governance**, in: Neri-Castracane Giulia / Ugazio Giuseppe (Hrsg.), *Philanthropy: Multidisciplinary Perspectives*, London/New York 2025, S. 477 – 495.
- von Schnurbein Georg / Kinga Zsofia Horvath, **Switzerland Country Report**, in: Indiana University Lilly Family School of Philanthropy (Hrsg.), *The Global Philanthropy Environment Index* 2025, abrufbar unter <https://globalindices.indianapolis.iu.edu/environment-index/downloads/index.html>.
- von Schnurbein Georg / Schmuki Robert, **Gutes tun von Anfang an**, Wiesbaden 2025.
- Waltz J. Amadeus, **Offshore-Stiftungen und -Trusts, Eine rechtsvergleichende Untersuchung der gesetzlichen Ausgestaltung und Missbrauchspotenziale**, *Studien zum ausländischen und internationalen Privatrecht (StudIPR)* 544, Diss. Tübingen 2025.

# KURZPORTRÄT DER HERAUSGEBER:INNEN

---



## **Prof. Dr. Dominique Jakob, M.I.L. (Lund)**

Prof. Dr. iur. Dominique Jakob promovierte und habilitierte an der Universität München und besitzt die Lehrbefugnis für die Fächer Bürgerliches Recht, Internationales Privatrecht, Rechtsvergleichung, Zivilverfahrensrecht, Handels- und Wirtschaftsrecht sowie Steuerrecht. Seit 2007 ist er Inhaber eines Lehrstuhls für Privatrecht an der Universität Zürich, wo er 2008 das Zentrum für Stiftungsrecht ([www.zentrumstiftungsrecht.uzh.ch](http://www.zentrumstiftungsrecht.uzh.ch)) sowie 2010 den Zürcher Stiftungsrechtstag ins Leben gerufen hat. Dominiques Forschungsschwerpunkte liegen im nationalen und internationalen Stiftungsrecht (mit einem Fokus auf schweizerische, liechtensteinische und deutsche Beziehungen) sowie in der Nachlassplanung und Vermögensgestaltung (unter Einbezug von Trusts). Er ist Verfasser zahlreicher Publikationen im In- und Ausland und fungiert als Berater von Regierungen, Finanzinstituten, Unternehmen, Stiftungen, Familien und Privatpersonen. Seit 2022 ist er Stiftungsrechtsdelegierter der Universität Zürich. 2024 gründete er die Jakob Advisory GmbH.

---



## **Prof. Dr. Georg von Schnurbein**

Prof. Dr. Georg von Schnurbein ist Professor für Stiftungsmanagement und Gründungsdirektor des Center for Philanthropy Studies (CEPS) an der Universität Basel. Das CEPS ist ein Forschungs- und Weiterbildungsinstitut für Führungskräfte aus dem NPO-Sektor. Er hat Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Bamberg, Freiburg/CH und Bern studiert und die Habilitation an der Wirtschaftsuniversität Wien abgeschlossen. Georg von Schnurbein ist Autor zahlreicher Publikationen zu Themen wie Governance und Management von NPOs sowie Philanthropie und Freiwilligenarbeit. Er ist Mitherausgeber des Swiss Foundation Code und des jährlich erscheinenden Schweizer Stiftungsreports. Neben der Forschungsarbeit engagiert sich Georg von Schnurbein für die Entwicklung und Förderung des Philanthropiesektors und ist Mitgründer der Foundation Board Academy zur Ausbildung gemeinnütziger Stiftungsräte. Georg von Schnurbein engagiert sich ehrenamtlich in Stiftungsräten in den Bereichen Kultur und Bildung und ist Vorstandsmitglied der International Society for Third Sector Research.

---



## **Katja Schönenberger**

Katja Schönenberger hat einen MAS in Customer Relationship Management (ZHAW) und einen Executive MBA (Universität Zürich) absolviert. Sie ist seit 11 Jahren im NPO-Sektor tätig, die letzten sieben Jahre als Direktorin von Pro Juventute, der grössten Kinder- und Jugendstiftung der Schweiz. Von März 2024 bis März 2026 leitete sie SwissFoundations, den Verband für Förderstiftungen. Die Mitglieder von SwissFoundations investieren jährlich mehr als CHF 1 Mrd. in gemeinnützige Projekte und Initiativen.



**Center for Philanthropy Studies (CEPS)**

**Universität Basel**

Steinengraben 22

CH-4051 Basel

Tel.: +41 61 207 23 92

E-Mail: [ceps@unibas.ch](mailto:ceps@unibas.ch)

[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)



**Universität  
Zürich**

Zentrum für Stiftungsrecht

**Zentrum für Stiftungsrecht**

**Universität Zürich**

Pestalozzistrasse 24

CH-8032 Zürich

Tel.: +41 44 634 15 76

E-Mail: [stiftungsrecht@ius.uzh.ch](mailto:stiftungsrecht@ius.uzh.ch)

[www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch](http://www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch)

**SwissFoundations**

**SwissFoundations**

**Verband der Schweizer Förderstiftungen**

Haus der Stiftungen

Kirchgasse 42

CH-8001 Zürich

Tel.: +41 44 440 00 10

E-Mail: [info@swissfoundations.ch](mailto:info@swissfoundations.ch)

[www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)