

# & Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing



Zwischen Anspruch und Wirklichkeit:  
Arbeiten in und für Stiftungen

**Rote Seiten:** Das Interne Kontrollsystem in der Stiftung

**Herausgeber:** DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer  
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking  
[www.stiftung-sponsoring.de](http://www.stiftung-sponsoring.de)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

# Diversität in Stiftungsräten in der Schweiz

## Nachholbedarf und Lösungsansätze

von Aline Kratz-Ulmer (Zürich) und Jan Schudel (Basel)

**In den letzten Jahren sind diverse Studien erschienen, welche einen Zusammenhang zwischen einer erhöhten Diversität in Management und Verwaltungsräten von Unternehmen und dem Unternehmenserfolg nachweisen. Während das Thema der Diversität in der Wirtschaft mindestens in einigen Branchen für Veränderungen sorgt, bewegt sich die Stiftungswelt in der Schweiz zurückhaltend in die Richtung einer moderneren Ausgestaltung des obersten Organs.**

Der aktuelle Stiftungsreport zeigt, dass diesbezüglich Handlungsbedarf für die Schweiz besteht. Hier knüpft der vorliegende Beitrag an.

### Diversität

Der Begriff „diversity“ (deutsch Diversität) wurde bereits 1964 im US-amerikanischen Civil Rights Act erläutert, der ein Verbot für Diskriminierung in der Arbeitswelt aufgrund der Rasse, der Hautfarbe, der Religion, des Geschlechts und der Herkunft festlegte. Das Konzept des „Diversity Managements“, wie es in den Wirtschaftswissenschaften verwendet wird, sieht vor, dass vielfältige Kompetenzen, die sich aus einer unterschiedlichen Zusammensetzung von Gruppen ergeben, gezielt zu nutzen sind. Ein aktives „Diversity Management“ kann eine potentielle Quelle von Wettbewerbsvorteilen sein. Selbst wenn für den Stiftungssektor in der Schweiz hierzu keine aussagekräftigen Untersuchungen vorliegen, ist davon auszugehen, dass auch in Stiftungen eine diversere Zusammensetzung des Stiftungsrates dazu beitragen könnte, mit den eingesetzten Fördermitteln eine höhere Wirkung im Sinne der Stiftungszwecke zu erzielen.

Diversität liesse sich somit für die Stiftungswelt wie folgt umschreiben: „Diversität ist die vielschichtige Zusammensetzung eines Stiftungsrates unter Berücksichtigung klassischer Diskriminierungsmerkmale, wobei insbesondere das Geschlecht, die Hautfarbe, die Religion sowie die Herkunft eine Rolle spielen.“

### Status quo

Dem diesjährigen Schweizer Stiftungsreport ist zu entnehmen, dass das Verhältnis von Männern und Frauen ähnlich ungleich ist wie in anderen Gesellschaftsbereichen. So zeigt der Report, dass laut den Handelsregisterdaten der über 13.000 Schweizer Stiftungen 72 % der Stiftungsräte Männer sind und im Präsidium sogar 79,6 %. Damit liegt der Frauenanteil in den Stiftungsräten von 28 % in etwa auf der Höhe desjenigen des Nationalrats (28,5 %). Im Stiftungsreport wird der Fakt hervorgehoben, dass die Frauen in den Stiftungsräten deutlich stärker vertreten seien als in den Verwaltungsräten in der Wirtschaft (19 %). Zwischen den verschiedenen Tätigkeitsbereichen von Stiftungen gibt es deutliche Unterschiede: So ist der

Frauenanteil bei Stiftungen im Sozialwesen (32,5 %) höher als im Bereich Bildung und Forschung (25,4 %). Fast ein Drittel aller Stiftungsratsgremien (29 %) sind rein männlich besetzt, dagegen gibt es nur 2,1 % Stiftungsratsgremien mit ausschliesslich Frauen. Abschließend stellt der Stiftungsreport fest, dass auch bei den gemeinnützigen Stiftungen ein Nachholbedarf bestehe, was die Beteiligung von Frauen in Entscheidungsgremien betreffe. Nebst der „gender diversity“ schweigt der Report allerdings zur Diversität bezüglich Alter, Zivilstand, sozialen Hintergründen etc.

### Zusammensetzung des Stiftungsrates

Aufgrund der öffentlich zugänglichen Informationen ist nicht zwingend ersichtlich, wie die Zusammensetzung eines Stiftungsrates erfolgt. In der Praxis wird die Zusammensetzung in der Regel durch den Stifter in der Stiftungsurkunde oder allenfalls durch ein Wahlgremium festgelegt. In den meisten Fällen gilt das Prinzip der Kooptation, d. h. der Stiftungsrat ergänzt sich selbst. Deshalb führt der Weg in einen Stiftungsrat meist über persönliche Kontakte eines bestehenden Mitglieds. In letzter Zeit sieht man aber auch häufiger öffentliche Ausschreibungen in Zeitungen, oder man erfährt von Auswahlprozessen, die von externen Personal-Dienstleistern organisiert werden. Solche Prozedere werden u. a. durchgeführt, um die Diversität im Stiftungsrat zu fördern und um Kandidaten mit spezifischen Kompetenzen zu finden. Angesichts zunehmender Anforderungen, wie fachliche Qualifikation in den jeweiligen Förderbereichen einer Stiftung, Verantwortlichkeit und Zeiteinsatz, haben traditionelle Rekrutierungsmodelle im Bekanntenkreis von Stiftungsratsmitgliedern ausgedient. Diese Rekrutierungsmethoden fördern nämlich die heute erwünschte Diversität zu wenig.

Grundsätzlich können zwei Lösungsansätze unterschieden werden: Einerseits kann der Staat gesetzgeberisch tätig werden, um eine ausgewogenere Diversität zu fördern. Andererseits können aber auch private Initiativen von Stiftungen oder Verbänden eine Diversität in diesem Gremium bewirken. Als staatliche Maßnahmen sind die Einführung von Transparenzvorschriften oder die Geschlechterquoten zu nennen. In der Schweiz ist der Staat diesbezüglich zurückhaltend: So erwähnt die Eidgenössische Stiftungsaufsicht die Diversitätsthematik weder in ihren Weisungen noch in ihren Musterstatuten. Um eine ausgewogenere Diversität zu fördern, können private Stiftungen beispielsweise wie folgt vorgehen:

1. **Amtsauer:** Bereits heute wird in Empfehlungen zur Foundation Governance die Amtsdauer bzw. die Amtszeitbeschränkung in verschiedenen Regelwerken erwähnt (z. B. Swiss Foundation Code, Swiss NPO-Code).

Nebst dem Anliegen der Foundation Governance wird durch das Festlegen einer Amtsdauer durch die Erneuerung des Stiftungsrates und damit auch die Diversität in diesem Gremium gefördert.

2. Jugendkomitee: In Zeiten des raschen Wandels, insbesondere durch die Digitalisierung, stellt sich die Frage, ob nicht vermehrt auch jüngere Personen in Stiftungsräte gewählt werden sollten. Als mildere Maßnahme ließe sich auch ein Jugendkomitee einrichten. Dieses Komitee könnte einen anderen Umgang mit gewissen Gegebenheiten – etwa mit sozialen Medien, neuen Technologien etc. – und eine andere Perspektive in einen Stiftungsrat einbringen, insbesondere auch hinsichtlich des demografischen Wandels, der drohenden Überalterung der Gesellschaft.
3. Ausschreibungen von Stiftungsratsmandaten: Für die Nachfolge von Stiftungsratsmitgliedern kann ein eigentliches „Jobprofil“ erstellt und das Mandat öffentlich ausgeschrieben werden. Beim Auswahlprozess können anschliessend Vorgaben gemacht werden wie etwa, dass gleich viele Frauen und Männer, gleich viele über 50-jährige und unter 50-jährige Personen etc. für die engere Auswahl berücksichtigt werden sollen. Neben Geschlecht und Alter können auch unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale (introvertiert und extrovertiert) oder unterschiedliche Herkünfte (mit/ohne Migrationshintergrund) berücksichtigt werden.
4. Fachwissen: Bei der Besetzung von Stiftungsräten kann es förderlich sein, Persönlichkeiten wegen ihrem Fachwissen im jeweiligen Fördergebiet zu rekrutieren. In der Praxis werden häufig vor allem Persönlichkeiten mit hohem öffentlichem Ansehen für Stiftungsräte gesucht, um dem Öffentlichkeitsgrad der Stiftung zu dienen. Dies führt jedoch nicht zwingend zu einer besseren Wirkung der Stiftung.

### Kurz & knapp

Der vorliegende Artikel zeigt auf, dass die Diversität in Sachen Alter, Zivilstand, Geschlecht und soziale Hintergründe in der schweizerischen Stiftungswelt durchaus verbesserungsfähig ist. Eine grössere Diversität durch oben erwähnte Kriterien ließe sich u. U. entweder durch staatliche oder private Lösungsansätze sicherstellen. Ob



Paritätisch besetzte Stiftungsräte sind in der Schweiz die Ausnahme.

solche Massnahmen allerdings in der Schweizer Stiftungswelt Eingang finden werden, ist nach dem heutigen Stand noch unklar. ■

---

### Zum Thema:

Eckhardt, Beate/Jakob, Dominique/von Schnurbein, Georg (Hrsg.):  
Der Schweizer Stiftungsreport 2019. CEPS Forschung und Praxis,  
Band 20, 2019



**Dr. Aline Kratz-Ulmer** ist Rechtsanwältin in der Kanzlei Hubatka Müller Vetter Rechtsanwältinnen und Co-Präsidentin der Vereinigung junger Stiftungsexperten (VJS). Sie publiziert regelmäßig zum Stiftungsrecht und ist Dozentin an der AZEK (The Swiss Training Centre for Investment Professionals).  
Aline.Kratz@hmvlaw.ch  
www.hmvlaw.ch



**Jan Schudel**, lic. phil. I, dipl. Nonprofit-Manager VMI, ist Bereichsleiter Umwelt und Soziales der Sophie-und-Karl-Binding-Stiftung und war bis März 2019 Vizepräsident der VJS. Zudem leitet er den Arbeitskreis Umwelt von SwissFoundations, dem Verband der Schweizer Förderstiftungen.  
schudel@binding-stiftung.ch  
www.binding-stiftung.ch