



**NEWSLETTER**

**DEZEMBER 2024**

**point<sup>60</sup>**

**IN EIGENER SACHE**

- ➔ **Veranstaltungsprogramm SwissBoardForum 2025**

**RECHT**

- ➔ **Rechtliche Neuerungen und Aktualitäten**

**SHARING EXPERIENCE**

- ➔ **Psychologische Sicherheit im Verwaltungsrat**
- ➔ **Der Verwaltungsrat als Risikofaktor für die Cybersicherheit**
- ➔ **Mitglied eines gemeinnützigen Stiftungsrats sein: Wozu verpflichtet uns das?**

# Ein erfolgreiches Jahr – und viele spannende Perspektiven!

Ein ereignisreiches Jahr voller inspirierender Begegnungen, praxisnaher Einblicke und bedeutungsvoller Diskussionen geht zu Ende. Mit 15 Veranstaltungen – zwei mehr als im Vorjahr – haben wir 2024 ein starkes Zeichen gesetzt: Das SwissBoardForum ist mehr denn je ein Ort für den Austausch von Ideen, Erfahrungen und Innovationen, die Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte in ihrer Arbeit nachhaltig unterstützen.

Neun Veranstaltungen in der Deutschschweiz, sechs Anlässe in der Romandie und unsere zweisprachig durchgeführte Jahresversammlung in Bern – all diese Events waren nicht nur gut besucht, sondern erhielten auch durchweg positives Feedback von den Teilnehmenden. Das macht uns stolz und motiviert uns, unseren Weg konsequent weiterzugehen. Ein herzliches Dankeschön gilt Ihnen, unseren Mitgliedern, die mit ihrem aktiven Engagement und ihrer Offenheit entscheidend zum Erfolg beitragen! Ebenso danken wir unseren Partnern und Sponsoren, die uns finanziell und inhaltlich unterstützen – Sie sind ein bedeutender Pfeiler unserer Gemeinschaft.

Seit über 16 Jahren widmet sich das SwissBoardForum dem wirksamen Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Schweizer KMU. Gemeinsam mit Ihnen gestalten wir eine Plattform, die sich den wachsenden Anforderungen und Herausforderungen der VR-Tätigkeit anpasst und die Arbeit der Organmitglieder effektiv stärkt. Es erfüllt uns mit grosser Freude, zu sehen, wie unser Netzwerk kontinuierlich wächst und immer mehr Wirkung entfaltet. Die vielen positiven Rückmeldungen zu dem «frischen Wind», der im Club spürbar ist, bestärken uns, SwissBoardForum noch agiler und wirksamer zu machen. Gemeinsam mit Ihnen wollen wir unsere Veranstaltungen weiterentwickeln, noch stärker kommunizieren und neue Themen aufgreifen, die den Alltag von Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten bereichern.

Das Veranstaltungsprogramm 2025 ist bereits online – und es hat viel zu bieten: Mit 17 Events, zwölf in der Deutschschweiz und fünf in der Romandie, sowie der Annual Conference in Bern nehmen wir Sie mit auf eine Reise zu den drängendsten und spannendsten Themen der Verwaltungsratsarbeit. Zusätzlich öffnen wir Ihnen die Türen zu vergünstigten Partnerveranstaltungen, die Ihnen exklusive Einblicke und neue Perspektiven bieten.

Wir freuen uns, wenn Sie auch 2025 Teil dieser inspirierenden Gemeinschaft bleiben! Ihr aktives Mitwirken macht unser Netzwerk lebendig und einzigartig. Ihre Ideen, Erfahrungen und Ihre Bereitschaft zum Austausch prägen den Charakter des SwissBoardForum – und machen uns gemeinsam stärker.

## Information für SwissBoardForum-Mitglieder

Um den Verwaltungsaufwand für Zahlungserinnerungen zu reduzieren – der im Jahr 2024 leider viel zu gross war – möchten wir Sie ermutigen, Ihren Jahresbeitrag gleich jetzt zu begleichen. Und wir haben uns etwas Besonderes überlegt: Wenn alle Beiträge fristgerecht eingehen, unterstützen wir gemeinsam mit der Stiftung Theodora 100 fröhliche Besuche bei Kindern in Schweizer Spitätern. So schenken wir nicht nur Lachen und Freude, sondern setzen auch gemeinsam ein starkes Zeichen für Zusammenhalt, Respekt und Solidarität. Machen Sie mit – und seien Sie Teil einer Initiative, die über den Tellerrand hinausblickt!

### Die weiteren Themen im aktuellen Newsletter point im Überblick:

#### IN EIGENER SACHE

- Veranstaltungsprogramm SwissBoardForum 2025

#### RECHT

- Rechtliche Neuerungen und Aktualitäten

#### SHARING EXPERIENCE

- Psychologische Sicherheit im Verwaltungsrat
- Der Verwaltungsrat als Risikofaktor für die Cybersicherheit
- Mitglied eines gemeinnützigen Stiftungsrats sein: Wozu verpflichtet uns das?

Wir wünschen Ihnen eine angenehme Lektüre und freuen uns, Sie auch 2025 wiederum zahlreich an unseren Veranstaltungen begrüssen zu dürfen.

Informationen zu unseren kommenden Veranstaltungen finden Sie am Schluss dieses Newsletters, im druckfrischen Veranstaltungsprogramm 2025 sowie auf der SwissBoardForum [Webseite \*https://www.swissboardforum.ch/de/veranstaltungen/swissboardforum-veranstaltungen\*](https://www.swissboardforum.ch/de/veranstaltungen/swissboardforum-veranstaltungen).

Wir blicken voller Vorfreude auf ein spannendes neues Jahr mit Ihnen und wünschen Ihnen frohe Festtage und eine inspirierende Zeit bis dahin. Lassen Sie uns 2025 zu einem Jahr machen, das uns allen in Erinnerung bleibt – als ein Jahr des Wachstums, der Gemeinschaft und der Inspiration!

Mit festlichen Grüssen

**Mylène Thiébaud**

Geschäftsführerin, SwissBoardForum

# Veranstaltungsprogramm SwissBoardForum 2025



Sie haben das druckfrische Veranstaltungsprogramm 2025 vor einigen Tagen zusammen mit der Mitgliederrechnung 2025 per Post erhalten. Im kommenden Jahr führen wir **zwei zusätzliche Anlässe** und damit insgesamt 17 VR-relevante Veranstaltungen durch.

In der **Deutschschweiz** bieten wir neu **zwölf Veranstaltungen** zu folgenden Themen an:

- ➔ Wie kann ich mich für Verwaltungsratsmandate besser positionieren? (Partnerevent)
- ➔ Finanzkompetenz im VR: Auf den Punkt gebracht! (Partnerevent)
- ➔ VRP-Zirkel: Wie gelingt die erfolgreiche Zusammenarbeit von VR-Präsidium und Geschäftsführung?
- ➔ Wie kann ich als VR politisch Einfluss nehmen?
- ➔ Was ist Erfolg? – Schlüsselfrage für eine Performance-Diskussion auf Stufe VR
- ➔ Mut zu neuen Wegen – Die Rolle des Verwaltungsrates
- ➔ Verwaltungsrat und Zukunftsgestaltung: Geschäftsmodelle und Risikomanagement im Spannungsfeld globaler Trends (Partnerevent)
- ➔ Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte im Dialog: Erfolgreiche KMU-Nachfolge meistern – Einblicke und Erfahrungen
- ➔ Selbstführung im Fokus: Der VRP als Schlüssel für ein funktionierendes Team
- ➔ VRP-Zirkel Underperformer in VR – Was tun?
- ➔ Traumjob Verwaltungsrätin/Verwaltungsrat: Wie baue ich mein Portfolio als VR aus? – Theorie und Praxis
- ➔ VR-Inside (Deutschschweiz) – Der VR in Krisensituationen

In der **Romandie** bieten wir **5 Veranstaltungen** zu folgenden Themen an:

- ➔ Comment la particularité peut être un plus dans la dynamique d'un conseil d'administration ?
- ➔ Conseils d'administrations, l'intelligence artificielle vous concerne ! Libérez-en le potentiel de façon responsable.
- ➔ Cercle des Président-e-s Romandie
- ➔ Cercle des Président-e-s Romandie
- ➔ Le conseil d'administration face aux enjeux de la Cybersécurité : Stratégies et Solutions

Daneben freuen wir uns schon jetzt auf unsere zweisprachig geführte SwissBoardForum Annual Conference 2025 vom 10. Juni im Kursaal Bern. Reservieren Sie sich dieses Datum schon heute!

Sie finden das Jahresprogramm 2025 und weitere Informationen zu den einzelnen Veranstaltungen auch auf der SwissBoardForum Webseite

<https://www.swissboardforum.ch/de/veranstaltungen/swissboardforum-veranstaltungen>

Daneben haben Sie wiederum die Möglichkeit, an zahlreichen Veranstaltungen unserer Partner zu vergünstigten Konditionen teilzunehmen. Eine Übersicht finden Sie auf <https://www.swissboardforum.ch/de/veranstaltungen/partnerveranstaltungen>

## Aus Bundeshaus und Bundesgericht

von Stefanie Meier-Gubser, Botschafterin des SwissBoardForum

**RECHTLICHE NEUERUNGEN UND AKTUALITÄTEN FÜR VR: Neuerungen auf politischer und gesetzgeberischer Ebene beeinflussen die Arbeit von Verwaltungsräten ebenso wie Entwicklungen in der Rechtsprechung. Eine Auswahl an für Verwaltungsräte relevanten politischen und rechtlichen Aktualitäten.**

Mit dem erklärten Ziel, missbräuchliche Konkurse zu bekämpfen, werden per 1. Januar 2025 verschiedene Massnahmen in Kraft gesetzt. So soll beispielsweise ein Opting-out von der eingeschränkten Revisionspflicht nur noch für die Zukunft möglich sein, der Mantelhandel eingeschränkt werden und im Handelsregister nach natürlichen Personen gesucht werden können. Zudem wird die Zusammenarbeit der Behörden resp. deren Informationspflicht verstärkt.

Das Bundesgesetz über die Transparenz juristischer Personen und die Identifikation der wirtschaftlich berechtigten Personen (TJPG) befindet sich in der parlamentarischen Beratung. Es will einerseits ein zentrales Register der wirtschaftlich berechtigten Personen (mit entsprechenden Identifikations- und Meldepflichten der Unternehmen) einführen und andererseits den Anwendungsbereich des Geldwäschereigesetzes ausdehnen und die Vorschriften verschärfen.

Den vollständigen Fachartikel von Stefanie Meier-Gubser finden Sie im Mitgliederbereich der SwissBoardForum Website unter folgendem [Link](#).

Er enthält eine Auswahl an rechtlichen Neuerungen und Aktualitäten und verschafft Verwaltungsräten einen Überblick für ihre praktische Arbeit.

### SHARING EXPERIENCE

## Psychologische Sicherheit im Verwaltungsrat



**Psychologische Sicherheit, das bedeutet offene Kommunikation und eine positive Fehlerkultur, die Möglichkeit für alle, sich einzubringen und gehört zu werden. Eine Selbstverständlichkeit im Verwaltungsrat, sollte man meinen. Aber ist das auch so?**

Die Situationen kommen Ihnen vielleicht bekannt vor: Sie legen im Verwaltungsrat (VR) Ihre Argumente dar und kaum haben Sie geendet, kommt ein grosses ABER aus interner Sicht, das Sie inkompetent aussehen lässt? Oder ... der VR entscheidet in Eile über ein strategisch wichtiges Thema,

weil die Agenda zu gedrängt ist? Oder ... Sie haben eine angeregte Diskussion und am Ende fasst der Präsident so zusammen, dass seine Meinung gilt?

Das sind nur einige von vielen Beispielen, die wir in den letzten Monaten von VR-Mitgliedern gehört haben. Sie sind zwar im VR und tragen Verantwortung, können sich aber kaum einbringen. Das führt zu Unzufriedenheit und zudem zu schlechten Entscheidungen im Gremium. Die Gründe liegen häufig in der Dynamik im VR und bei der Persönlichkeit, die den VR führt: der Präsidentin oder dem Präsidenten (VRP).

### Die Rolle des/der VRP

Der/die VRP ist hauptverantwortlich für das rechtskonforme Funktionieren des VR. Im Minimum setzt er/sie die Themen für die Sitzungen (Traktandenliste), sorgt für die Weiterverfolgung der Pendenzen, definiert die Prozesse des VR, leitet die Diskussion so, dass der Fokus erhalten bleibt und Entscheidungen gefällt werden, und kümmert sich um die Werte des Boards sowie die «Rules of Engagement».

Gerade der letzte Punkt, die Werte und Regeln für das Zusammenspiel im VR, kann sehr verschieden gelebt werden. Im Idealfall stimuliert der/die VRP eine fokussierte Diskussion und sorgt für die Beteiligung aller innerhalb des gegebenen Zeitrahmens. Dabei fördert er/sie wahres Engagement und Vertrauen im VR, sprich: psychologische Sicherheit. Was aber genau heisst das im Kontext eines Gremiums?



### Ein Team, das sich kaum kennt

VR-Mitglieder sehen sich nur einige Male im Jahr, sind also ein Team, das sich meist kaum kennt. Die Sitzungen sind durch Formalitäten geprägt und es ist allen klar, dass der/die VRP und der/die zumeist anwesende CEO einen grossen Informationsvorsprung haben. Ebenso wie in anderen Gruppen gibt es also Motive, sich keine Blösse geben zu wollen und lieber zu schweigen als zu reden, wenn man sich unsicher fühlt. Genau das ist aber nicht die Aufgabe des VR.

Die Moderation durch den/die VRP macht hier den Unterschied: Alle Fragen zum Thema sind erlaubt, Beharrlichkeit, gegenseitiger Respekt und konstruktiver Dissens werden

gefördert. Es ist also gut, wenn nicht alle sofort gleicher Meinung sind oder brave Fragen stellen. Ein solcher Diskurs führt zu wirklichem Konsens und klareren Entscheidungen, die dann tatsächlich von allen Mitgliedern mitgetragen werden.

### Grundlagen der VR-Kultur

Letztlich beginnt eine solche Kultur des VR schon bei dessen Zusammensetzung. Gibt es Diversität im Gremium, und wie wird damit umgegangen? Weiter geht es mit der Einführung neuer Mitglieder. Werden hierbei nicht nur fachliche Themen vermittelt, sondern explizit auch kulturelle, wie zum Beispiel die «Rules of Engagement»? Ebenso wichtig ist es, dass der VR Gelegenheit hat, sich ausserhalb der Sitzungen auszutauschen und privat kennenzulernen, das erhöht das Vertrauen.

Doch auch innerhalb der Sitzungen ist gemeinsame Reflexion wichtig, spontan oder auch auf Basis einer Evaluation. Zentral auch hier: Offenheit und Vertrauen. Wenn der VR so miteinander umgeht, fällt er nicht nur bessere Entscheidungen, sondern strahlt auch aufs Unternehmen aus, als Vorbild und strategischer Partner. Psychologische Sicherheit im VR so betrachtet sollte ein Ziel sein für alle Gremien.



#### Fünf Warnzeichen für eine schlechte VR-Kultur

- 1 Für kritische Themen wird zu wenig Zeit vorgesehen
- 2 Schlechte Entscheidungen werden weg-rationalisiert statt reflektiert
- 3 Die Mitglieder bringen sich nicht (mehr) ein
- 4 Die Geschäftsleitung verteidigt sich vehement bei kritischen Voten
- 5 Die Geschäftsleitung präsentiert Antworten statt Optionen



#### Über Rochester-Bern

Rochester-Bern Executive Programs (RoBe) ist eine anerkannte Business School auf dem Schweizer Markt für Weiterbildung auf Hochschulniveau. Unsere Vision ist es, zu einer besseren und nachhaltigeren Welt beizutragen, indem wir verantwortungsvolle Führungspersonen inspirieren, ausrüsten und vernetzen. 1994 als Tochtergesellschaft der Universitäten Rochester (USA) und Bern gegründet und als Schweizer Stiftung organisiert, arbeiten wir mit Dozierenden von den besten Business Schools aus der ganzen Welt zusammen.

Weitere Informationen:

<https://www.rochester-bern.ch/de/>

# Der Verwaltungsrat als Risikofaktor für die Cybersicherheit



In unserer zunehmend digitalisierten Welt nimmt die Dringlichkeit der Cybersicherheit stetig zu. Oft liegt der Fokus auf dem Schutz von Infrastruktur und Daten. Es ist jedoch unabdingbar, dass die Vorstandsmitglieder selbst strenge Regeln zur Cybersicherheit einhalten. Denn mit ihrem Zugang zu sensiblen Informationen stellen sie ein erhebliches Sicherheitsrisiko für das Unternehmen dar.

## Die Verantwortung und die Rolle von Verwaltungsratsmitgliedern

Vorstandsmitglieder tragen eine zentrale Verantwortung für die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Ihre Aufgaben umfassen den Umgang mit sensiblen Informationen, das Treffen wichtiger Entscheidungen und die Gestaltung der Unternehmenskultur. Aufgrund ihres Einflusses müssen sie die Bemühungen zur Cybersicherheit im Unternehmen aktiv unterstützen. Sie bestimmen die Ernsthaftigkeit, mit der das Thema Cybersicherheit behandelt wird – angefangen bei der Ressourcenallokation bis hin zur Priorisierung von Richtlinien und Praktiken. Durch ihre Position, ihre Auseinandersetzung mit der komplexen Thematik und ihre aktive Beteiligung sind sie in der Lage, eine Sicherheitskultur zu fördern, die das gesamte Unternehmen durchdringt.

## Warum Verwaltungsratsmitglieder ein Cyber-Sicherheitsrisiko darstellen

Oft fehlt Mitgliedern des Verwaltungsrats das technische Wissen und/oder das Bewusstsein, um die Komplexität der Cybersicherheit zu verstehen. Diese Defizite machen sie zu einem attraktiven Ziel für Cyberkriminelle, da sie gleichzeitig oft Zugang zu äußerst vertraulichen Informationen haben. Angriffe können deshalb äußerst verheerende Folgen nach sich ziehen. Verschiedene Vorfälle verdeutlichen diese Schwachstelle. Zum Beispiel wurde der Datenverlust bei Equifax im Jahr 2017 auf gestohlene Anmeldeinformationen eines Verwaltungsratsmitglieds zurückgeführt.

## Häufige Cyber-Sicherheitsrisiken für Verwaltungsratsmitglieder

Folgende Cyber-Sicherheitsrisiken betreffen häufig die Mitglieder eines Verwaltungsrats:

- **Phishing und Spear-Phishing-Angriffe:** Cyberkriminelle zielen oft mit ausgeklügelten Phishing-Schemata auf Verwaltungsratsmitglieder ab, um Anmeldeinformationen zu stehlen oder Malware zu installieren. Diese Angriffe sind hochgradig personalisiert und nutzen öffentlich verfügbare Informationen über die Direktorinnen und Direktoren.

- **Nutzung persönlicher Geräte:** Direktorinnen und Direktoren nutzen häufig persönliche Smartphones, Tablets und Laptops für die Arbeit. Diesen Devices fehlen oft die strengen Sicherheitskontrollen, die bei firmeneigenen Geräten vorhanden sind. Das schafft potenzielle Schwachstellen.
- **Schlechtes Passwortmanagement:** Ohne strenge Passworrichtlinien verwenden Direktorinnen und Direktoren möglicherweise schwache oder wiederverwendete Passwörter über mehrere Plattformen hinweg. Diese Praxis erleichtert es Cyberkriminellen, sich unbefugten Zugang zu verschaffen.
- **Unsichere Kommunikationswerkzeuge:** Die Verwendung unverschlüsselter E-Mails und Messaging-Dienste für sensible Kommunikationen kann dazu führen, dass kritische Informationen abgefangen werden.

### Cybersicherheit ist ein Teil des Riskmanagements, nicht ein IT-Problem

Die Ära, in der Unternehmen die Verantwortung für das Cybersicherheitsproblem auf die IT-Abteilung abwälzen konnten, ist vorbei. Mit der Digitalisierung, die kontinuierlich breiter und tiefer wird, und dem dadurch wachsenden Spektrum an Bedrohungen ist Cybersicherheit nicht länger nur ein Risiko der Technologien. Sie ist als ein integraler Bestandteil des Risikomanagements zu betrachten und erfordert eine entsprechende Auseinandersetzung: Umfassende Risikomanagementstrategien, die sämtliche Bereiche der Organisation einbeziehen, sind notwendig.

### Rechtliche Rahmenbedingungen in der Schweiz

In der Schweiz sind für adäquate Cybersicherheit folgende rechtliche Rahmenbedingungen relevant:

- **Schweizerisches Obligationenrecht (OR, 716a):** Dieses Gesetz regelt die Verantwortlichkeiten und Pflichten der Verwaltungsratsmitglieder und fordert das sorgfältige Wahrnehmen ihrer Aufgaben, was auch die Cybersicherheit betrifft.
- **Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance:** Dieser Kodex bietet Leitlinien für die gute Unternehmensführung und betont die Bedeutung der Cybersicherheit als Teil der Risikomanagementstrategie.
- **Europäische Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO):** Obwohl sie primär für die EU gilt, hat die DSGVO Einfluss auf Schweizer Unternehmen, die Daten von EU-Bürgern verarbeiten. Sie fordert strenge Massnahmen zum Schutz personenbezogener Daten.
- **Schweizer Datenschutzgesetz (DSG):** Dieses Gesetz regelt den Umgang mit personenbezogenen Daten in der Schweiz und verlangt von Unternehmen, angemessene Sicherheitsvorkehrungen zu treffen.
- **Branchenspezifische Regulationen:** Verschiedene Branchen in der Schweiz unterliegen zusätzlichen spezifischen Anforderungen, die die Cybersicherheit betreffen, wie z. B. den FINMA-Richtlinien für Finanzdienstleister.

### Beste Praktiken für Verwaltungsratsmitglieder zur Verbesserung der Cybersicherheit

Best Practice für Mitglieder des Verwaltungsrats. Um das Risiko zu verringern, gilt es, folgende bewährten Praktiken anzuwenden.

- **Regelmässige Updates:** Sicherstellen, dass alle Geräte auf dem neuesten Stand sind. Updates enthalten häufig Sicherheitspatches, die vor neu entdeckten Schwachstellen schützen.
- **WLAN schützen:** Individuelle Passwörter gehen über eine Standardkonfiguration hinaus. Einrichten von Gastkonten für Besuchende.
- **Social-Media-Präsenz überdenken und Onlinepräsenz begrenzen:** Social-Media-Beiträge auf Freunde beschränken, Datenschutzeinstellungen regelmässig überprüfen.
- **Komplexe Passwörter für sensible Konten einrichten:** Hilfreiche Tools wie der Schlüsselbund auf den Endgeräten dienen dazu, komplexe Passwörter sicher zu speichern.
- **Führen Sie regelmässig eine gründliche Suche durch, um herauszufinden, was über Sie und Ihre Familie im Umlauf ist:** Überwachen Sie regelmässig Ihren digitalen Fussabdruck.

Verwaltungsratsmitglieder spielen eine wichtige Rolle im Bereich der Cybersicherheit in Unternehmen. Es ist deshalb entscheidend, dass sie sich aktiv an robusten Cyber-Sicherheitsmassnahmen beteiligen und diese einhalten, um sensible Daten zu schützen und die allgemeine Sicherheit des Unternehmens zu gewährleisten. Durch das Verständnis von Risiken und die Implementierung bewährter Verfahren können Verwaltungsratsmitglieder nicht nur ihre eigene Privatsphäre und ihre Geräte schützen, sondern auch die Integrität und den Ruf der Unternehmung, für die sie tätig sind.

#### Autor



**Ernest Cavin** ist Vize-Verwaltungsratspräsident der PeriVision SA und Mitglied des Verwaltungsrats des Schloss Hünigen in Konolfingen, BE. Seine akademischen Qualifikationen umfassen einen Doctor of Business Administration (DBA), einen Master

of Business Administration (MBA) sowie einen Bachelor of Science (BSc). Ernest Cavin ist ein zertifiziertes Verwaltungsratsmitglied (Rochester-Bern Executive Programs, RoBe) und hat darüber hinaus eine Ausbildung in Cybersecurity Board Oversight beim NACD Cyber-Risk Oversight Program (National Association of Corporate Directors) in den USA absolviert.

# Mitglied im Rat einer gemeinnützigen Stiftung sein: Was bedeutet das für uns?



**Die Schweiz wird oftmals mit einer grossen Tradition im Bereich der Philanthropie in Verbindung gebracht. Die erste uns bekannte Stiftung, die auch heute noch besteht, geht auf das 14. Jahrhundert zurück. Im Jahr 2024 bestehen in der Schweiz 13'880 Stiftungen, in deren Stiftungsräten rund 58'544 Personen Einsitz haben. Mitglied im Rat einer gemeinnützigen Stiftung sein: Was bedeutet das heute für uns in einer Welt, die sich in einem tiefgreifenden Wandel befindet?**

Ausgehend von meiner Tätigkeit im Bereich der Philanthropie, sei es im Rahmen von Mandaten oder in Ausbildungsmodulen, erscheinen mir vor allem drei Aspekte für die Entwicklung der Funktion eines Stiftungsratsmitglieds wichtig:

## 1 Sich die eigene treuhänderische Verantwortung (erneut) bewusst machen

Ich erinnere mich daran, dass eine Universitätsprofessorin, die eine Funktion in einem angesehenen Stiftungsrat angenommen hatte, mir vor gut 15 Jahren eingestand: *«Wenn man Mitglied eines Stiftungsrats wird, hat man keine Ahnung, welche Rolle man spielen soll, was von einem erwartet wird, welche Verantwortung man trägt oder welche Auswirkungen das eigene Handeln oder aber die eigene Untätigkeit haben könnten.»*

Mitglied in einem Stiftungsrat zu werden ist anfangs oft eine Herzensangelegenheit, und die Ziele der Stiftung sowie unsere besonderen Kompetenzen führen manchmal dazu, dass wir die treuhänderische Verantwortung unserer Rolle unter-

schätzen oder verkennen. Es ist wichtig, dass wir uns dieser Verantwortung voll bewusst sind, damit wir unsere Rolle mit Gelassenheit, aber auch mit Professionalität ausüben können. Aus meiner Erfahrung weiss ich, dass ein gut strukturiertes Onboarding äusserst wichtig ist, um diesen Schritt zu meistern. Mit zunehmender Praxis ist später auch die Mitgliedschaft in Stiftungsnetzwerken, die den Austausch unter Gleichgesinnten fördern, von grosser Bedeutung.

## 2 Die eigene gesellschaftliche Verantwortung aktiv erkunden

Unsere Gesellschaft befindet sich im Wandel. Daraus ergeben sich für uns sowohl zunehmend komplexere Herausforderungen als auch grosse Chancen. Der Swiss Foundation Code, in dem bewährte Vorgehensweisen von Stiftungen dargelegt sind, legt nahe, dass sich die Rolle von Stiftungen in Zukunft über ihre treuhänderische Rolle hinaus weiterentwickeln muss. Dort heisst es: *«(...) Ihre gesellschaftliche Verantwortung geht allerdings über die Einhaltung geltenden Rechts hinaus. Stiftungen sind keine Solitäre. Sie stehen selbst mitten in der Gesellschaft, auf die sie einwirken wollen. (...)»*

Vor diesem Hintergrund sind Stiftungen und somit auch ihre Stiftungsratsmitglieder verpflichtet, proaktiv über die sinnvolle Verwendung ihrer Ressourcen (Geld, Personal, Reputation und Netzwerk) und die Integration bereichsübergreifender Themen in ihre Tätigkeit (Umwelt, Vielfalt, Migration) oder ihre Organisation (Digitalisierung, Übertragung der Governance an Begünstigte) nachzudenken. Unserer Ansicht nach ist dieser Ansatz im Hinblick auf die umfassenderen

gesellschaftlichen Herausforderungen zugleich ein Privileg der Stiftung, die weder Eigentümer oder Aktionäre noch Kunden hat. Er beinhaltet auch eine gewisse Pflicht zur Selbstreflexion im Hinblick auf die Standards, welche die Stiftung fördern will.

### 3 Lernmechanismen aufbauen

Ich erinnere mich an eine Podiumsdiskussion des SwissBoardForums in Genf, bei welcher der Verwaltungsratspräsident eines Familienunternehmens seinen Verwaltungsratsmitgliedern empfahl, 30 Prozent ihrer Zeit für Weiterbildungen aufzuwenden. In Analogie dazu habe ich mich gefragt, welche Erwartungen wir an ein Mitglied einer gemeinnützigen Stiftung haben, das oft ehrenamtlich tätig ist. Ausserdem erlebe ich, dass Stiftungsräte Selbstbewertungen ihrer Arbeitsweise durchführen oder sie durch die Begünstigten ihrer Stiftung bewerten lassen, um ihre Ziele besser zu erreichen.

Daraus ziehe ich den Schluss, dass die Qualifikation von Stiftungsratsmitgliedern mindestens eine ebenso grosse Herausforderung werden wird wie die Zusammensetzung dieser Stiftungsräte. In der Schweiz wird dies zum einen dadurch verstärkt, dass 91% der Mitglieder im Rat gemeinnütziger Stiftungen in einer einzigen Stiftung Einsitz haben, was die Erfahrung entsprechend begrenzt, zum anderen durch die Veränderung der geltenden Regelungen und die Erwartungen an die Stiftungen.

Wir leben in einer Zeit, in der die Führung von juristischen Personen aller Art gestärkt wird. Die Verwaltungsräte von gemeinnützigen Stiftungen bilden dabei keine Ausnahme, auch wenn deren Mitglieder ehrenamtlich tätig sind. Aus diesem Grund wurde 2022 die Foundation Board Academy ins Leben gerufen: Ehrenamtlich tätige Stiftungsratsmitglieder von gemeinnützigen Stiftungen sollen durch Weiterbildung und Austausch mit Kolleginnen und Kollegen besser auf die Herausforderungen reagieren können, mit denen sie in einer sich wandelnden Gesellschaft konfrontiert sind.

#### Autor



**Etienne Eichenberger, geschäftsführender Gesellschafter, WISE Philanthropy Advisors**

Etienne Eichenberger ist Gesellschafter von WISE Philanthropy Advisors. Seit rund 15 Jahren unterstützt

WISE Spender, Unternehmer und Stiftungen mit einem persönlichen Service. Etienne Eichenberger ist zudem Präsident des Stiftungsrats der Swiss Philanthropy Foundation, Mitbegründer der Foundation Board Academy und Mitglied des Beirats des Debiopharm-Lehrstuhls für Familienphilanthropie am IMD in Lausanne.

## Exklusive Veranstaltungsarten des SwissBoardForum



### VRP-ZIRKEL

Die VRP-Zirkel richten sich ausschliesslich an Mitglieder des SwissBoardForum, die ein Verwaltungsrats- oder Stiftungsratsmandat innehaben. Für die Teilnahme ist eine Präsidialfunktion erforderlich. Diese exklusiven Treffen, die auf 15 Teilnehmende begrenzt sind, bieten eine geschützte Umgebung, in der sich erfahrene Präsidentinnen und Präsidenten über hochrelevante Themen auf Augenhöhe austauschen können. Um faire Teilnahmechancen zu gewährleisten, ist die Anmeldung erst zwei Monate vor dem jeweiligen Veranstaltungstermin möglich.

### VR-INSIDE

Der VR-Inside-Anlass bietet maximal 50 Mitgliedern die einmalige Gelegenheit, sich in einem exklusiven Rahmen mit anderen erfahrenen Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten auszutauschen. Diese Veranstaltung steht für exzellentes Networking, wertvollen Erfahrungsaustausch und das Erörtern zukunftsweisender Best Practices. Hier werden innovative Ansätze und neue Kooperationen geboren – in einer inspirierenden, kollegialen Atmosphäre.

### FORUM-EVENT

Der Forum-Anlass öffnet die Türen auch für Gäste unserer Partner und bietet Mitgliedern die Möglichkeit, sich über den eigenen Kreis hinaus mit führenden Branchenexpertinnen und Branchenexperten zu vernetzen. Externe Teilnehmende können gegen eine Teilnahmegebühr von CHF 150 an diesem exklusiven Event teilnehmen, das für spannende Einblicke und hochkarätige Kontakte bekannt ist.

Unsere nächsten Veranstaltungen

16. JANUAR 2025

PARTNEREVENT

**Wie kann ich mich für Verwaltungsratsmandate besser positionieren?**

Partneranlass mit unserem Knowledge-Partner **mindyourstep**

**Daniela Haze-Stöckli**  
Partnerin mindyourstep

**Jan B. Keller**  
Founding Partner mindyourstep

**mindyourstep GmbH** | Zürich

3. FEBRUAR 2025

VR-INSIDE

**Finanzkompetenz im VR:  
Auf den Punkt gebracht!**

Partneranlass SwissBoardForum / network for innovative Corporate governance ([www.niCg.net](http://www.niCg.net))

**Prof. Dr. oec. Michèle Sutter-Rüdisser**  
Direktorin am Institut für Law and Economics der Universität St. Gallen, unabhängige Verwaltungsrätin verschiedener Unternehmen, Vorstandsmitglied SwissBoardForum

**Patrick Zbinden**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand am Institut für Law and Economics der Universität St. Gallen

**Hotel St. Gotthard** | Zürich

IMPRESSUM

**Verantwortliche Redaktorin:** Mylène Thiébaud (Editorial)  
SwissBoardForum | Point erscheint 4x jährlich  
**Informationen:** [www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)

6. FEBRUAR 2025

VR-INSIDE

**Comment la particularité peut être un plus dans la dynamique d'un conseil d'administration ?**

**Dan Noël**

Serial Entrepreneur, Digital Strategist, Head & Muscles chez Starterland et Membre du Conseil d'administration de la BCN

**Xavier Company**

Conseiller Municipal et Directeur des Services industriels de Lausanne (SiL), avocat de formation, président, vice-président et membre de plusieurs conseils d'administration dans le domaine de l'énergie

**Karin Perraudin (Modération)**

Présidente et membre de plusieurs conseils d'administration et de fondation et membre du comité du SwissBoardForum

**Anne Bobillier (Co-Modération)**

Administratrice indépendante, membre du comité de SwissBoardForum

**Hotel de la Paix** | Lausanne

25. MÄRZ 2025

VRP-ZIRKEL

**VRP-Zirkel: Wie gelingt die erfolgreiche Zusammenarbeit von VR-Präsidium und Geschäftsführung?**

**Andrea Berlinger**

VR-Präsidentin Berlinger Special AG, Präsidentin IHK (Industrie und Handelskammer) St. Gallen-Appenzell

**Ralph Siegl**

Partner Experts for Leaders AG, multipler Verwaltungsrat, CEO Hochdorf Swiss Nutrition AG, Präsident SwissBoardForum

**Klub am Bärenplatz** | Bern

KONTAKT

**SwissBoardForum**  
Kapellenstrasse 14, Postfach, 3001 Bern  
[sekretariat@swissboardforum](mailto:sekretariat@swissboardforum) | [www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)

PREMIUM-PARTNER

**die Mobiliar**

**RAIFFEISEN**

 **Diligent**

SUPPORTING PARTNER

 **KPMG**