

# Philanthropie

## EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser



Der Philosoph Peter Singer hat mit Blick auf die Entwicklungszusammenarbeit folgendes moralisches Prinzip formuliert:

«Wenn es in unserer Macht steht, etwas Schlechtes nicht

geschehen zu lassen, ohne dass wir etwas moralisch Signifikantes opfern müssen, dann sind wir verpflichtet, es zu tun.»

Als Beispiel beschreibt er die Situation, dass ein Kind in einen Teich gefallen ist, an dem man gerade vorbeispaziert. Natürlich wird man in den Teich steigen und das Kind retten. Als Schaden trägt man dabei höchstens dreckige Kleider davon, während der Tod des Kindes eine tragische Folge wäre.

Alleine, einfach zu geben, was man im Überfluss hat, ist heutzutage nicht mehr ausreichend. Die Achillesferse der Entwicklungszusammenarbeit ist die Wirkungsmessung. Um im Bild zu bleiben: Die moderne Philanthropie kann sich nicht damit zufrieden geben, das Kind aus dem Teich zu retten, sondern muss dem Kind anschliessend auch das Schwimmen beibringen, damit die Rettung nachhaltig ist.

Diese Ausgabe von Philanthropie Aktuell widmet sich den NGO als wichtige Akteure der Entwicklungszusammenarbeit. Gerade sie stehen vor der Herausforderung, die langfristige Wirkung ihrer Aktivitäten immer wieder unter Beweis zu stellen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Ihr Georg von Schnurbein

## INHALT

<b>NGO in der EZA</b>	<b>01</b>
<b>Glocal ahead!</b>	<b>02</b>
<b>Interview Melchior Lengsfeld</b>	<b>03</b>
<b>Buchbesprechung</b>	<b>04</b>
<b>Kalender</b>	<b>04</b>

Centre for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel  
 Peter Merian-Weg 6, Postfach 4653, CH-4002 Basel  
 Tel.: +41 (0)61 267 23 92, Fax: +41 (0)61 267 23 93, E-Mail: [ceps@unibas.ch](mailto:ceps@unibas.ch)  
[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

## NGO in der Entwicklungszusammenarbeit

**Non-Governmental Organizations (NGO) sind unverzichtbare Akteure in der Entwicklungszusammenarbeit. Prof. Dr. René Rhinow, ehemaliger Präsident des Schweizerischen Roten Kreuzes, beschreibt die Rolle von NGO am Beispiel der Gesundheitsversorgung.**

Die Rolle und Aufgaben, die Nichtregierungsorganisationen in der Entwicklungszusammenarbeit (EZA) zugeschrieben werden, unterliegen einer Pendelbewegung. Nach einer ernüchternden Phase der fast ausschliesslich staatlichen Zusammenarbeit, erleben NGO seit den 1980er Jahren einen wahren Boom. Auf Grund von Strukturreformprogrammen wurden staatliche Strukturen und Dienstleistungen massiv abgebaut, gleichzeitig schossen in vielen Ländern lokale NGO wie Pilze aus dem Boden. Sie erbringen wichtige Dienstleistungen und ersetzen fehlende staatliche Leistungen.

### Fragmentierung der EZA

Obwohl die stärkere zivilgesellschaftliche Verankerung grundsätzlich zu begrüssen ist, hatte diese Entwicklung auch eine starke Fragmentierung der EZA und grosse Unterschiede in der Qualität der Versorgung zur Folge. Zum Teil gerieten NGO, die sich für die Rechte der Bevölkerung einsetzen, z.B. Recht auf Gesundheit, Bildung oder Arbeit, in ernste Konflikte mit Regierungen.

Zur gleichen Zeit entwickelten sich finanzkräftige internationale Agenturen und Stiftungen, wie der Global Fund oder die Bill & Melinda Gates Stiftung, die vermehrt auf internationale Entwicklungsagenden Einfluss nahmen. Spätestens seit der Paris-Deklaration über die Wirksamkeit der EZA der OECD im März 2005, wird den Empfängerstaaten wieder die Federführung (Ownership) über die Entwicklungsagenden in ihren Ländern zugesprochen. Unter dem Druck internationaler und nationaler NGO gestanden nachfolgende Weltforen zur Wirksamkeit

der EZA in Accra 2008 und Busan 2011 der Zivilgesellschaft eine zentrale Rolle für nachhaltige Entwicklung zu.

### Wichtigkeit der Harmonisierung

Am Beispiel der Gesundheitsversorgung, in welcher das Rote Kreuz stark engagiert ist, lässt sich aufzeigen, welche Rolle die verschiedenen Akteure in der Entwicklung eines Landes bzw. in der EZA idealerweise haben, und wie wichtig Dialog und Harmonisierung der Aktivitäten bezüglich Wirksamkeit sind. Die Sicherstellung der Gesundheitsversorgung für alle Bewohner gehört zu den Grundaufgaben eines Staates. Insbesondere muss die Regierung auf Policy-Ebene Ziele, Normen und Systeme definieren bzw. regulieren. Im Rahmen von Sektorreformen erhalten die Regierungen Unterstützung aus der staatlichen EZA. In den Ländern mit tiefem und mittlerem Einkommen stellt es eine besondere Herausforderung dar, die armen Bevölkerungsschichten mit einem funktionierenden Gesundheitssystem zu erreichen. Die Gesundheitsreformen vieler dieser Länder stellen denn auch die Stärkung des Systems und «Zugang für alle» ins Zentrum. Die Praxis zeigt jedoch, dass arme oder marginalisierte Menschen und Bevölkerungsgruppen sehr schwer zu erreichen sind und dass wirtschaftliche, soziale und kulturelle Barrieren sie hindern, ein Gesundheitszentrum aufzusuchen, selbst wenn dieses vorhanden wäre. Lokale NGO können hier eine Brückenfunktion einnehmen: Einerseits befähigen sie die Bevölkerung durch Aufklärungsarbeit und Unterstützung von Gesund-

heitskomitees, Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen. Andererseits leisten NGO wichtige Beiträge bei der Verbesserung der Dienstleistungen von Gesundheitszentren und Spitälern. Schwachstellen in der Arbeit von lokalen NGO ergeben sich, wenn sie nur kleinere Bevölkerungsgruppen abdecken. Die Interventionen tragen zwar zu einer punktuellen Verbesserung, nicht aber zu einer nachhaltigen Entwicklung bei. Umso wichtiger ist die Integration der Projekte ins System und die Vernetzung mit anderen NGO. Geldgebern kommt hier die Verantwortung zu, ihre Partner vor Ort im Aufbau von Netzwerken und Allianzen zu unterstützen.

### Gefahr von Parallelstrukturen

Viele internationale NGO sind auf die Bekämpfung von spezifischen Krankheiten spezialisiert und leisten einen wichtigen Beitrag zu deren Überwindung. In Zusammenarbeit mit Forschung und Privatwirtschaft werden neue Medikamente, Therapie- und Präventionsformen entwickelt und eingeführt (Malaria oder HIV/Aids können als positive Beispiele genannt werden). Sie stützen sich bei der Projektumsetzung meist auf lokale NGO oder kirchliche Gesundheitszentren ab. Dabei besteht zuweilen die Gefahr, dass Parallelstrukturen geschaffen werden oder dass vertikale Programme (Bsp. Bekämpfung von HIV/Aids) die gesamten Mittel des Systems (teilweise auf Kosten anderer Dienstleistun-

gen) binden. Vergleichbare Prozesse laufen auf internationaler Ebene ab: Finanzstarke Agenturen und Organisationen, wie die Gates Stiftung, setzen Programme auf die Entwicklungsagenda (z.B. der WHO oder von Entwicklungsländern), die auf spezifische Krankheiten oder Themen fokussiert sind, und gegen die sich die Empfänger nur bedingt wehren können.

### FACTBOX

#### High Level Forum on Aid Effectiveness

Nach Ende des Kalten Krieges wurde die bisherige EZA, die stark ideologisch getrieben war, grundsätzlich in Frage gestellt. Bei hochrangigen OECD-Treffen in Rom, Paris, Accra und Busan wurden neue Standards und Ziele definiert. Die Pariser Erklärung von 2005 gilt als Wendepunkt der EZA. Die Rolle der NGO wurde in Accra und Busan weiter gestärkt.

Quelle: [www.aideffectiveness.org](http://www.aideffectiveness.org)

Sowohl auf lokaler, nationaler wie auch internationaler Ebene ist es deshalb wichtig, dass die Beiträge der verschiedenen Akteure koordiniert und harmonisiert werden. Im Zentrum der Reformanstrengungen muss jeweils die Stärkung des Systems als Ganzes stehen.

### Politischer Dialog

Viele NGO sehen sich als Teil der Zivilgesellschaft. Als deren Vertreter übernehmen sie eine Advocacy-Rolle, z.B. wenn es darum geht, dem Recht auf Gesundheit für alle Nachdruck zu verleihen und im Policy-Dialog Einfluss auf Reformen zu nehmen. Dieser Rolle wird in der Busan-Deklaration grösseres Gewicht eingeräumt. Die Mitwirkung und Kontrolle der Zivilgesellschaft soll demokratischere Prozesse ermöglichen und die Wirksamkeit von Entwicklung erhöhen. Diese an sich wichtige Rollenzuschreibung erübrigt jedoch die kritische Prüfung nicht, wodurch sich eine lokale und vor allem auch internationale NGO in dieser Funktion legitimieren. Langjährige Erfahrungen und Erkenntnisse aus der konkreten Projektarbeit und aus Partnerschaften mit lokalen Organisationen sind hingegen eine wertvolle Grundlage für den Politikdialog von NGO des Nordens mit ihren eigenen Regierungen und Gubern.

Die EZA ist vor allem dort auf NGO angewiesen, wo der Staat wenig oder keinen Einfluss hat. NGO können auch ein wichtiges Korrektiv zum Staat darstellen und auf Versäumnisse und Fehlentwicklungen in der EZA hinweisen.

Weitere Informationen:

Deiss, J. & Fust, W. (2001): Zur Rolle der NGOs in der Entwicklungspolitik der Schweiz, Schweizer Jahrbuch für Entwicklungspolitik, Band 23, Nr. 2, S. 125-133.  
OECD: [www.oecd.org/dac/effectiveness/](http://www.oecd.org/dac/effectiveness/)

## Glocal ahead!

Die CEPS-Mitarbeiterin Sibylle Studer ist Gründungs- und Vorstandsmitglied des Vereins glocal ahead!, der lokale Initiativen in der Entwicklungszusammenarbeit unterstützt.



Die Freiwilligenorganisation glocal ahead! bietet Menschen ein rechtliches Gefäss, die persönliche Kontakte in Länder des Südens pflegen und eine Projektidee haben, aber noch nach einer geeigneten Form suchen, um diese umzusetzen. Zusammen mit den Projektinitianten wird die Idee gründlich überprüft und in eine Projektdokumentation übersetzt, die der Logik eines wirkungsorientierten Projektmanagements gerecht wird. Der Verein begleitet die lokalen Projektinitianten, u.a. in der Mittelbeschaffung, im Netzwerken und Monitoring. So entstehen Kleinprojekte zur Verbesserung von Lebensbedingungen, die auf persönlichem Austausch und lokalen Bedürfnissen basieren, z.B. im Bereich Wasser oder Landrechte.

Das Engagement bei glocal ahead! beruht auf Freiwilligkeit; Projekte entstehen, weil sie für die Beteiligten Sinn machen. Die Freude, gegenseitig zu lernen und konkret etwas zu bewirken, gibt Antrieb. Austausch mit Experten, eine ausgereifte Projektdokumentationen und eine reflektierte Arbeitskultur sichern dabei die Qualität der Initiativen. Der Verein verknüpft lokales Engagement, Wissen, Erfahrung und finanzielle Ressourcen für die Umsetzung konkreter Projekte. Dementsprechend werden stets neue Projektinitianten, Förderer, Fachspezialisten, Lebenserfahrene, Freiwillige für eventbezogene oder längerfristige Einsätze und Mitglieder gesucht.

Interessenten mit eigenen Projekten oder Lust sich für den Verein einzusetzen, können sich bei [info@glocalahead.ch](mailto:info@glocalahead.ch) melden. Jeder ist willkommen!

## CEPS INSIGHT

### Aktuelle Publikationen des CEPS

Der Beitrag [Volunteers as a unique organizational resource: Conceptualizations in practice and management responses - Lessons from Switzerland](#), von Sibylle Studer und Georg von Schnurbein wurde im International Journal for Volunteer Administration, Vol. 29, Nr. 2, 2012 publiziert. In der 5. Auflage des Handbuchs für Nonprofit Organisationen (Hrsg. Simsa, Meyer & Badelt), ist von Georg von Schnurbein das Kapitel [Der Nonprofit-Sektor in der Schweiz](#) erschienen. In der in Zusammenarbeit mit der Globalance Bank durchgeführten Studie des CEPS, [Vermögensverwaltung von gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz](#), hat sich gezeigt, dass Stiftungen ihre Vermögen zunehmend professionell verwalten, jedoch ihren Vermögensverwaltern noch zu viel Freiraum lassen. [www.ceps.unibas.ch/publikationen/](http://www.ceps.unibas.ch/publikationen/)

### Neue Mitarbeitende

Zum 1. Januar 2013 haben zwei neue Mitarbeitende ihre Tätigkeit am CEPS aufgenommen. Tizian Fritz promoviert zum Thema «Mission Related Investment». Patrizia Egloff unterstützt das Team in der Forschung und in administrativen Angelegenheiten.

## Herausforderungen im Management

**HELVETAS Swiss Intercooperation ist eine der erfahrensten und grössten Entwicklungsorganisationen der Schweiz. In den 32 Partnerländern in Afrika, Asien, Südamerika und Osteuropa engagieren sich rund 1'200 einheimische und 60 internationale (vorwiegend Schweizer) Mitarbeitende. Das CEPS spricht mit dem Geschäftsführer Melchior Lengsfeld über die Herausforderungen des Managements.**

**CEPS:** Im Juli 2011 haben sich die Organisationen Helvetas (gegründet 1955) und Intercooperation (gegründet 1982) zu HELVETAS Swiss Intercooperation zusammengeschlossen. Wie kam es dazu?

**M.L.:** Beide Organisationen verfügten über langjährige Erfahrung in der armutsorientierten Entwicklungszusammenarbeit mit einem Fokus auf nachhaltiger Ressourcennutzung und Guter Regierungsführung. Wir wurden deshalb als «Wettbewerber» um Projekte der DEZA wahrgenommen, obwohl sich unsere Aktivitäten geographisch und programmatisch wenig überschneiden. Helvetas ist als Mitgliederverein seit Jahrzehnten zivilgesellschaftlich gut verankert, positioniert sich entwicklungspolitisch und brachte komplementäre Kompetenzen in den Bereichen Wasser, Bildung und Fairer Handel mit. Die Stiftung Intercooperation verfügte über international anerkannte Beratungskompetenz und grosses Know-how beim Zukunftsthema Klimawandel. Uns wurde klar, dass wir mehr erreichen können, wenn wir diese Stärken in einer Organisation vereinen.

### Melchior Lengsfeld



Melchior Lengsfeld ist Geschäftsleiter von HELVETAS Swiss Intercooperation. Zuvor war er u.a. Programmleiter in Mali und Berater in einem Wasser- und Hygieneprojekt in Moçambique.

**CEPS:** Was waren die grössten Herausforderungen des Zusammenschlusses?

**M.L.:** Entscheidend war, die beiden Teams mit ihrer unterschiedlichen Geschichte und Organisationskultur von Anfang an gleichberechtigt einzubeziehen. Der Prozess wurde stark partizipativ gestaltet. Das hat sich bewährt, denn so konnten die Teams die Prozessschritte nicht nur verstehen, sondern auch mitgestalten und mittragen. Zahlreiche interne Arbeitsgruppen haben dabei neben dem Tagesgeschäft enorme Mehrarbeit geleistet. Wichtig waren zudem eine klare strategische Führung und unsere aktive Kommunikation auch im Dialog mit allen externen Partnern.

**CEPS:** Heute ist HELVETAS Swiss Intercooperation ein Verein mit mehr als 100'000 Mitgliedern und Gönnern, 12 ehrenamtlichen Regionalgruppen und einem Budget von 110 Mio. CHF. Welches sind die grössten Herausforderungen im Management einer so grossen Organisation?

**M.L.:** Es ist noch wichtiger geworden, wirkungsorientiert zu arbeiten, also bereits bei der Projektplanung klare Wirkungshypothesen und Ziele zu formulieren. Ebenso zentral ist eine transparente Rechenschaftslegung gegenüber Geldgebern und Mitgliedern wie auch Partnern und Begünstigten in den Programmländern. Zudem müssen wir langfristig planen können, um nachhaltige Entwicklungsinitiativen umsetzen zu können. Deshalb spielt die Finanzierung durch Stiftungen eine wichtige Rolle für uns.

**CEPS:** Wie wird die Zusammenarbeit der weltweit über 1'200 Mitarbeitern koordiniert?

**M.L.:** Unsere Organisation ist dezentral aufgebaut. Die Leitungsteams in den Landesprogrammen – sowohl internationale wie nationale Fachkräfte – sind für die nationalen Teams verantwortlich. Viele von diesen Fachkräften sind schon lange dabei. Sie prägen die Programme wesentlich mit und sorgen für innovative, qualitativ hochstehende Projekte und gutes Wissensmanagement. Die internationalen Mitarbeitenden wechseln in regelmässigem Turnus in andere Länder. Das garantiert einen unverstellten Blick und sorgt für Transparenz.

**CEPS:** Wie setzt HELVETAS Swiss Intercooperation strategische Ziele und wie wird deren Einhaltung überprüft?

**M.L.:** Die strategischen Ziele setzt der Zentralvorstand in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung. Sie werden von der Generalversammlung bestätigt. Diese Ziele werden systematisch operationalisiert, deren Erreichung regelmässig überprüft. Wir wenden dafür eine breite Palette von Monitoringinstrumenten an: Wir prüfen die Projektperformance, geben externe Impactstudien in Auftrag, führen Metaevaluationen durch und der Vorstand nimmt ein strategisches Controlling vor. Wir sehen in der Evaluation eine Chance, als Organisation systematisch dazuzulernen.

**CEPS:** Im Jahresbericht schreibt Helvetas, dass 2011 über 3 Mio. Menschen in ein besseres Leben begleitet wurden. Was steckt hinter dieser Zahl?

**M.L.:** Wir erheben in allen Projekten rund 20 standardisierte Leistungsindikatoren, die die Dimensionen unseres Engagements aufzeigen. Wir starten aber auch innovative Pilotprojekte, die durch ihren Vorbildcharakter Breitenwirkung entwickeln und dadurch noch viel mehr Menschen erreichen können. Neben quantitativen sind qualitative Faktoren oft ebenso wichtig für echte Nachhaltigkeit. So ist es relativ einfach, einen Brunnen zu bauen, aber entscheidend, auch Unterhaltssysteme zu etablieren und in der lokalen Bevölkerung zu verankern.

**CEPS:** Vielen Dank für das Gespräch!

## NEWS

### ZÜRICH Junge Stiftungsexperten

Am 29. November 2012 ist in Zürich die Vereinigung junger Stiftungsexperten ins Leben gerufen worden. Es handelt sich dabei um eine Plattform für den Gedanken- und Erfahrungsaustausch sowie die Vernetzung junger Professionals (U-45) auf dem Gebiet des Stiftungswesens. Geplant ist die Durchführung von regelmässigen Informations- und Netzwerkanlässen in ungezwungener Atmosphäre. Das nächste Treffen findet am 25. April 2013 im Prime Tower in Zürich statt. Interessenten können sich gerne melden bei Dr. Roman Baumann Lorant: roman.baumann@dufo.ch.

### ZÜRICH Kooperation mit Ethos

SwissFoundations ist eine Kooperation mit der Stiftung Ethos eingegangen, die sich dafür einsetzt, dass bei Anlagetätigkeiten nachhaltige Entwicklung und Grundsätze der Corporate Governance berücksichtigt werden. Mitglieder von SwissFoundations haben u.a. die Möglichkeit, ihre Stimmrechte bei Aktionärsversammlungen mittels Delegation durch Ethos wahrnehmen zu lassen. [www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

### BASEL Symposium Begabtenförderung

Das CEPS ist Mitveranstalter des «Symposium Begabtenförderung in der Schweiz» am 27. Juni 2013 an der Universität Basel. Ziel ist, alle Akteure untereinander zu vernetzen und Impulse zur Weiterentwicklung der Begabtenförderung zu geben. [www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

## Standardwerk neu aufgelegt

Das Handbuch der Nonprofit Organisationen gehört zu den Standardwerken der deutschsprachigen NPO-Forschung. Die neu erschienene Auflage schafft es Praxis und Wissenschaft gekonnt miteinander zu verknüpfen.



Die 5. Auflage des von den Wiener NPO-Forschern Ruth Simsa, Michael Meyer und Christoph Badelt herausgegebenen «Handbuch der Nonprofit Organisation», ist keine einfache Überarbeitung früherer Ausgaben, sondern wurde fast zur Gänze neu geschrieben. Damit wird den Entwicklungen des Nonprofit-Sektors insgesamt und den spezifischen Methoden des NPO-Managements Rechnung getragen.

Das Buch ist in drei übergeordnete Kapitel aufgliedert. Im ersten Teil wird die Bedeutung des Sektors aus betriebswirtschaftlicher, ökonomischer und soziologischer Perspektive betrachtet. Klassische Management-Aufgaben in NPO werden im 2. Teil behandelt. Hier zeichnet sich das Buch dadurch aus, dass nicht einfach Methoden aus dem Management von Unternehmen übernommen wurden, sondern NPO-spezifische Ansätze vorgestellt werden. Der letzte Teil greift klassische NPO-Themen jenseits des Managements auf, wie z.B. Freiwilligenarbeit, Spenden und Stiftungszuwendungen. Zum Abschluss werden Entwicklungsperspektiven des

Nonprofit-Sektors diskutiert.

Das Handbuch der Nonprofit Organisation ist eine wichtige Ressource für Praktiker und Wissenschaftler zugleich. Es verschafft einen schnellen Überblick zum Stand der Forschung und zeigt moderne Managementmethoden für NPO auf.

Steffen Bethmann

Simsa, R./ Badelt, C./ Badelt, C. (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management, 5. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Pöschel

### QUARTALZAHL:

**2'729'100'000**

Nahezu 3 Mrd. CHF haben Bund, Kantone und Gemeinde zusammen 2011 für die Entwicklungszusammenarbeit der Schweiz ausgegeben. Dies entspricht ca. 0,45% des Bruttoinlandsprodukts (BIP). Das 1970 von den Vereinten Nationen formulierte Ziel, dass die Industrieländer 0,7 % ihres BIP aufwenden, wird nur von wenigen Staaten wie Norwegen, Schweden, Dänemark, Holland oder Luxemburg erreicht.

Quelle: Schweizerische Eidgenossenschaft

## Finanzierung von NPO

NPO suchen vermehrt nach neuen Finanzierungsformen. Das CEPS bietet dazu verschiedene Kurse an.

Nonprofit Organisationen finanzieren ihre gemeinnützigen Aktivitäten auf vielfältige Weise. Neben Spenden gehören dazu vor allem staatliche Subventionen, Mitgliederbeiträge und Erträge aus eigenen Leistungen. Mit Crowdfunding, SMS-Spende oder Matching-Funds treten jedoch auch immer neue und alternative Finanzierungsmöglichkeiten auf. Damit Führungskräfte und Mitarbeitende ihr Wissen über den optimalen Mix von Finanzierungsquellen weiterentwickeln können, bietet das CEPS in den nächsten Monaten spannende Kurse an. Am 14. März stellen wir bei [Philanthropie am Morgen](#) vor, wie Crowdfunding funktioniert. In den Tagesseminaren [Gute Gesuche stellen](#) (nächster Termin 19. März: Entwicklungszusammenarbeit) wird gezeigt, wie man Anträge bei Förderstiftungen stellt und worauf diese bei den Gesuchen achten. Im Juni findet unser alljährlicher [Intensiv-Lehrgang Finanzmanagement](#) statt. An fünf Tagen wird den Teilnehmenden betriebswirtschaftliches und rechtliches Wissen vermittelt, das ihnen ermöglicht, ein nachhaltiges Finanzierungssystem in ihrer NPO aufzubauen.

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

## KALENDER

### CEPS WEITERBILDUNG

Jetzt anmelden!

#### CAS Governance & Leadership

Modul 1: Strategisches Management

8. - 11. April 2013, Sigriswil

Modul 2: Leadership

6. - 8. Mai 2013, WWZ, Uni Basel

Modul 3: Organisationsentwicklung

27. - 30. Mai 2013, WWZ, Uni Basel

#### Gute Gesuche stellen

19. März 2013, Förderbereich Entwicklungszusammenarbeit

26. März 2013, Förderbereich Soziales jeweils am WWZ, Uni Basel

#### Philanthropie am Morgen

Crowdfunding für NPO

14. März, WWZ Uni Basel

#### Intensiv-Lehrgang Finanzmanagement

17. - 21. Juni 2013, Kloster Kappel

### WEITERE TERMINE

#### Innerschweizer Stiftungstag

Forum für Philanthropie, Stiftungsweisen und Gemeinnützigkeit

27. März 2013, Verkehrshaus Luzern

#### Deutscher Fundraisingkongress Branchentreffen für die Kultur des Gebens

24. - 26. April 2013, andel's Hotel Berlin

#### Deutscher Stiftungstag

Das Gemeinwesen von morgen stärken! Stiftungen in einer sich verändernden Welt.

15. - 17. Mai 2013, Düsseldorf

#### SwissFoundations Stiftungssymposium

Innovation statt Stagnation - Wie Stiftungen mit der Krise umgehen.

6. Juni 2013, Volkshaus Basel

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER



Centre for Philanthropy Studies, Universität Basel

### REDAKTION

Steffen Bethmann  
([steffen.bethmann@unibas.ch](mailto:steffen.bethmann@unibas.ch))

### LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann

(1) ©istock/Fenykepez

Philanthropie Aktuell erscheint vierteljährlich. © CEPS 2013

Online verfügbar unter: <http://ceps.unibas.ch/service/philanthropie-aktuell-abonnieren/>