

Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel
Steinengraben 22, CH-4051 Basel
Tel.: +41 61 207 23 92, Fax: +41 61 207 23 93, E-Mail: ceps@unibas.ch
www.ceps.unibas.ch

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



Das Ehrenamt hat eine lange Tradition. Schon in der Antike gab es ehrenamtliches Engagement, aber es war ausschliesslich der Oberschicht vorbehalten. Mit dem aufkommenden

Bürgertum im 19. Jahrhundert wurde das gesellschaftliche Engagement zur Eindämmung der Obrigkeit eingesetzt. Heute hingegen wird es oftmals als Ergänzung zu wohlfahrtstaatlichen Leistungen verstanden.

Mit den aktuellen demographischen und technologischen Veränderungen muss auch die Freiwilligenarbeit neu definiert werden. Immer häufiger findet dieses Engagement ausserhalb der organisatorischen Grenzen von Nonprofit-Organisationen (NPO) statt, sei es über soziale Medien (z.B. während der Flüchtlingskrise) oder durch Kurzeinsätze bei Events. Gleichzeitig werden NPO immer professioneller ausgerichtet, was den Gestaltungsspielraum und die Einsatzmöglichkeiten von Freiwilligen – ohne eine entsprechende Qualifikation – einschränkt.

In dieser Ausgabe setzen wir uns mit der Professionalisierung von NPO und den daraus folgenden Konsequenzen für NPO und für die Gesellschaft auseinander. Mit unseren Aktivitäten im CAS Global Social Entrepreneurship und der erstmaligen «Basel Convention on Philanthropy» bringen wir im Herbst internationale Entwicklungen in die Schweiz. Wir freuen uns auf Ihre Beteiligung!

Ich wünsche eine anregende Lektüre!
Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

NPO im Wandel	01
CEPS Selbstevaluations-Tools	02
Interview: Eleonora Quadri	03
#philcon18	04
Kalender	04

NPO im Wandel: Von Gutmenschen zu Vorbildern

Als Leiterin Direktion Kultur und Soziales beim Migros-Genossenschaftsbund geniesst sie tiefe Einblicke in die Welt der NPO: Hedy Graber über gestiegene Ansprüche, Innovationskraft und die Vorbildfunktion von NPO.

Nonprofit-Organisationen (NPO) sind für den gesellschaftlichen Zusammenhalt von zentraler Bedeutung. Während der Staat in erster Linie für die gesetzlichen Grundlagen verantwortlich ist, liegt die Innovationskraft für neue Impulse oft bei der Zivilgesellschaft und den NPO: sie gestalten den gesellschaftlichen Wandel aktiv mit. Die Komplexität nimmt dabei stetig zu, entsprechende Fragen können nicht ausschliesslich aus einer Perspektive beantwortet werden. Neue Partnerschaften zwischen NPO, der öffentlichen Hand und dem Markt sind darum nötiger denn je – aktuelle globale Themen wie die Digitalisierung, der demografische Wandel, New Work oder der Klimawandel müssen gemeinsam angegangen werden.

Die besondere Herausforderung von NPO besteht darin, dass sie in einem sich rasch wandelnden Umfeld nicht nur wirtschaftlich überleben, sondern auch immer wieder ihre ideelle Existenzberechtigung unter Beweis stellen müssen. Sie werden nicht durch Kundenbedürfnisse gesteuert, sondern durch die verfügbaren Ressourcen sowie den Vereins- oder Stiftungszweck. Damit fällt es den NPO zuweilen schwerer, sich weiterzuentwickeln, da sie erst indirekte Indikatoren zum Handeln zwingen, beispielsweise Mitgliederschwund oder weniger Spendeneinnahmen. Gleichzeitig sind NPO sehr wohl in der Lage, ihre Aufträge auch auf die Zukunft auszurichten.

Die Ansprüche an NPO steigen

Seitens der Mitglieder, Freiwilligen und Förderer sind die Ansprüche an die

Professionalität von NPO in den letzten Jahren stark gestiegen: Geldgeber schliessen Leistungsvereinbarungen ab, und die Rechenschaftspflicht nimmt zu. Doch im Vorstand eines Theatervereins sitzen eben oft nicht Personal- oder Finanzspezialistinnen, sondern vor allem Theaterliebhaber. Darum bringt der Anspruch auf professionelle Führung eine NPO oft an ihre Grenzen. Und auch innerhalb von NPO sind die Ansprüche an Professionalität massiv gestiegen: Bevor sie sich engagieren, möchten Mitglieder und Freiwillige heute klare Strukturen und definierte Aufgaben sehen, damit sie wissen, wie sie die eigenen Fähigkeiten einsetzen können und welchen zeitlichen Aufwand dies erfordert.

Zudem führen Megatrends wie Mobilität, Flexibilisierung und Individualisierung dazu, dass sich die Menschen nicht mehr längerfristig engagieren wollen. In diesem Umfeld werden Kooperationen zunehmend wichtiger. Die Chancen, die eigenen Ziele zu erreichen, steigen erheblich, wenn man sich mit anderen zusammenschliesst: wechselseitige Abstimmung, gemeinsame Erfüllung von Teilaufgaben, Austausch von Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten führen schneller zum Erfolg.

NPO als Vorbilder

Wir beobachten, dass bei gewissen For-Profit-Organisationen (FPO) bewusst auf Profit verzichtet wird – zugunsten sinnstiftender Projekte, die die Gesellschaft weiterbringen. Die Migros mit ihrem seit 1957 in den Statuten verankerten Kulturprozent und dem 2012 lancierten Förderfonds Engagement Migros

hat in diesem Zusammenhang eine lange Tradition. Dass FPO heute vermehrt nach Sinnstiftung suchen, scheint uns gekoppelt an Phänomene wie Generation Y: Digital Natives, die lieber in Teams als in Hierarchien arbeiten, denen Freude an der Arbeit wichtiger ist als Status und Prestige, die eine Balance zwischen Beruf und Freizeit wollen und einen Job anstreben, der einen Sinn bietet.

Die Förderer und die öffentliche Hand spielen bei der Entwicklung der NPO eine wichtige Rolle. Sie leisten fachliche Begleitung, finanzielle Unterstützung, verantworten Wirkungsmessung, Qualitätsentwicklung und Professionalisierung des Personals. Das setzt eine Zusammenarbeit und einen Austausch auf Augenhöhe voraus, der auch klarmacht, was beide Seiten, also Leistungserbringer und Finanzierer, brauchen und leisten können.

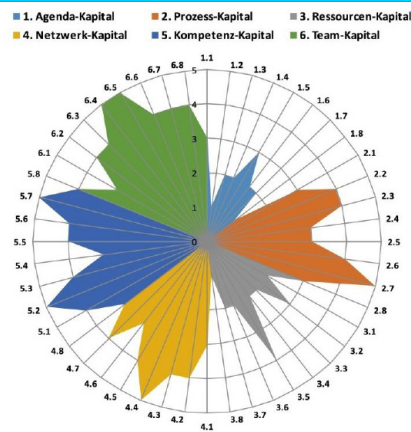
Neue Kooperationen

Mit unserem Förderfonds Engagement Migros machen wir die Erfahrung, dass bei einer gemeinsamen Diskussion über die beabsichtigte Wirkung eines Projekts sowohl Geförderte wie auch Fördernde voneinander lernen. Unsere Verträge sind darum lernfähig angelegt und

CEPS-Tool: «NPO-Entwicklungskapitale»

Für die Erreichung der eigenen Ziele besitzt jede NPO Kapital, nicht nur im finanziellen Sinn, sondern auch in Form von Fachkompetenz, Freiwilligen oder Aktualität einer gesellschaftlichen Problemstellung. Das Kapitalmodell des CEPS unterscheidet sechs Kapitale. Für den langfristigen und nachhaltigen Erfolg der eigenen Arbeit ist es nötig, in jedem dieser Bereiche möglichst viel Kapital aufzubauen. Mit Hilfe des CEPS-Tools können sich Organisationen selber einschätzen und erkennen, in welchen Bereichen sie sich gezielt entwickeln sollten.

ceps.unibas.ch/de/praxistransfer



lassen sich der Entwicklung des Projekts entsprechend anpassen.

Auch Förderer können also viel von NPO lernen. In diesem Zusammenhang ist bei NPO eine erfrischende Tendenz zu beobachten: Organisationsformen wie Holacracy, Hybride aus NPO und Volunteers oder das Revival der Genossenschaften werden zu neuen Referenzen. In der Zusammenarbeit wird stark auf neue digitale Instrumente gesetzt, die von der Start-up-Szene genutzt werden. Ist das nun Professionalisierung und werden die-

se NPO selbst zur Referenz, etwa für die FPO? Prägen also die NPO den neuen Standard oder die neuen Organisations- und Kollaborationsformen? Das ist durchaus denkbar und zeigt: Für erfolgreiche Projekte brauchen wir heute neue Kooperationen auf Augenhöhe zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft.

Hedy Graber

Hedy Graber ist Leiterin Direktion Kultur und Soziales beim Migros-Genossenschaftsbund in Zürich und verantwortet u.a die nationale Ausrichtung des Migros-Kulturprozent und den Förderfonds Engagement Migros.

Austausch und Selbstevaluation als wichtige Treiber der Organisationsentwicklung

Die Führungsarbeit im Stiftungsrat/Vorstand sowie die Analyse des eigenen Potentials sind für die Organisationsentwicklung in Nonprofit-Organisationen von zentraler Bedeutung. Das CEPS bietet für beide Bereiche kostenlose Selbstevaluations-Tools an – und fördert darüber hinaus aktiv den Wissensaustausch zwischen NPO.

Zwei Kernbereiche jeder Nonprofit Organisation (NPO) – und damit auch der Organisationsentwicklung – sind die Führungsarbeit im Stiftungsrat/Vorstand sowie die Analyse des eigenen Potentials. Für diese beiden Bereiche hat das Center for Philanthropy Studies (CEPS) Selbstevaluations-Tools entwickelt, die kostenlos genutzt werden können (siehe Link am Textende).

Tool 1: Governance Self-Assessment

Vorstände und Stiftungsräte sind das strategische Führungsgremium einer Organisation. Doch der Komplexität der Aufgaben in der Strategieentwicklung und der Governance stehen meist sehr beschränkte Zeitreserven der Stiftungsräte und Vorstände gegenüber.

In Anbetracht dieser Tatsachen ist das reibungslose Funktionieren dieser Gremien umso entscheidender für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung. Fachliche Zusammensetzung, laufende Erneuerung, Wissenszugang und die Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung müssen immer wieder geprüft

und analysiert werden. Hierbei kann das vom CEPS entwickelte Tool «Governance Self-Assessment» wertvolle Unterstützung bieten.

Tool 2: NPO Entwicklungskapitale

NPO arbeiten in einem zunehmend komplexer werdenden Umfeld, in dem eine Vielzahl von Anspruchsgruppen über den Erfolg und die Wirkung der Arbeit mitentscheidet.

Die kausalen Zusammenhänge der Profitwelt zwischen Erstellung einer Leistung und Preis fehlen. Aus diesem Grund sind Modelle der Optimierung einer Wertschöpfungskette, des Brandings oder der Erkämpfung eines strategischen Wettbewerbsvorteils nur sehr begrenzt hilfreich oder gar unbrauchbar.

Aus der Beratungsarbeit heraus hat das CEPS deshalb ein Kapitalmodell entwickelt, das Organisationen dabei helfen soll, sich für den komplexen NPO-Markt fit zu machen. Das entsprechende Selbstevaluations-Tool «NPO Entwicklungskapitale» analysiert unterschiedliche betriebliche und the-

matische Stärken einer NPO, um den Leitungsteams und Vorständen die Entwicklung einer zielgerichteten Strategie zu erleichtern.

Austausch als Erfolgsrezept

Die in den vorherigen Abschnitten beschriebenen Evaluations-Tools können NPO wichtige Inputs für die eigene Weiterentwicklung geben.

Ebenso bedeutend ist es jedoch, die reichlich vorhandene Erfahrung innerhalb der NPO-Welt durch den gegenseitigen Austausch von Wissen und Ideen nutzbar zu machen. Wie dies funktionieren kann, zeigt beispielsweise das Projekt «Expeditionen» der Stiftung Mercator, das es erlaubt, in die Welten anderer Organisationen einzutauchen. Auch dem CEPS ist die Förderung des direkten Austausches wichtig – unter anderem im Rahmen von Philanthropie am Morgen und dem Projekt NPO SkillShare, das sich derzeit im Aufbau befindet.

Robert Schmuiki

ceps.unibas.ch/de/praxistransfer/ceps_tools_selbstanalyse_von_npo/
ceps.unibas.ch/de/praxistransfer/direktererfahrungsaustausch/

«Grundsätzlich ist die Professionalisierung etwas Positives»

Der Anspruch an die Professionalität von Nonprofit-Organisationen steigt – und dies von verschiedenster Seite. Wie geht man mit dieser Forderung um und was sind positive und negative Aspekte hiervon? Eleonora Quadri, Verantwortliche für Qualitäts- und Risikomanagement bei Pro Infirmis erzählt uns im Interview, wie ihre Organisation mit diesem herausfordernden Thema umgeht.

CEPS: Die Forderung nach mehr Professionalisierung im NPO-Sektor scheint allgegenwärtig. Inwiefern ist Pro Infirmis mit dieser Forderung konfrontiert?

E.Q.: Einschneidend war zum Beispiel die Änderung im Obligationenrecht per 1.1.2008, wonach auch grosse Genossenschaften und Stiftungen einer ordentlichen Revisionspflicht unterliegen. Mit dieser Gesetzesrevision wurden grosse Nonprofit-Organisationen privaten Unternehmungen im Bereich der Rechnungslegung gleichgestellt. Statt der Rechtsform ist nun die Grösse relevant. Damit sind die Anforderungen beachtlich gestiegen.

Zusätzlich erfüllen wir auch hohe Anforderungen, die an Leistungsverträge oder Subventionen mit der öffentlichen Hand gestellt werden. Hier spürt man seit Jahren einen zunehmenden Rechtfertigungsdruck. Das hat sicherlich einerseits mit der Professionalisierung der Verwaltung selbst und andererseits mit den stetig steigenden Sozialausgaben und damit einhergehenden Sparbemühungen zu tun. Wo man sich beim Reporting früher mit Leistungskennzahlen zufrieden gestellt hat, rücken heute zunehmend Fragen der Wirkung und Priorisierung in den Vordergrund.



Eleonora Quadri, lic.phil., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Direktion und Verantwortliche für Qualitäts-/Risikomanagement bei Pro Infirmis. Im CAS «Kommunikation & Wirkungsmessung in NPO» des CEPS doziert sie zur Implementierung von Wirkungsmessung.

CEPS: Wie geht Pro Infirmis mit dieser Forderung um und in welchen Bereichen muss/will sich Pro Infirmis weiterentwickeln?

E.Q.: Pro Infirmis hat im Zuge der Professionalisierung nicht nur das Controlling optimiert, sondern unter anderem auch ein Risiko- und Qualitätsmanagement aufgebaut. Bei der Steuerung sind wir ähnlich aufgestellt wie ein Unternehmen aus der Privatwirtschaft.

Die Professionalisierung betrifft auch die Art und Weise, wie Leistungen erbracht werden oder wie wir mit unseren Anspruchsgruppen kommunizieren. Im

Zuge der Digitalisierung ergeben sich neue Fragestellungen und Möglichkeiten. Unsere Klientinnen und Klienten, aber auch weitere Anspruchsgruppen wie Spenderinnen und Spender haben gewisse Erwartungen und Bedürfnisse. Und wir als professionelle Organisation müssen herausfinden, wo für uns das Potential liegt.

Nicht zuletzt beschäftigt uns die Frage, wie wir Menschen mit einer Behinderung besser einbeziehen können. Denn die Forderung nach Inklusion bedeutet auch, diese aktiv zu leben.

CEPS: Was sind positive Aspekte dieser Forderung nach mehr Professionalisierung?

E.Q.: Sie schafft einerseits Transparenz und Vertrauen, andererseits fördert sie die Effizienz und Effektivität. Letzten Endes geht es um Glaubwürdigkeit. Deshalb sind auch die Zewo-Standards so wichtig. Sie geben einen Referenzrahmen und schaffen damit auch Vergleichbarkeit zu anderen Nonprofit-Organisationen.

Der Nonprofit-Sektor kann sich darüber hinaus zunehmend als moderner Arbeitgeber positionieren, was motivierte und qualifizierte Mitarbeitende anzieht, die wiederum die Basis für eine professionelle Geschäftsführung bilden.

CEPS: Was ist eher negativ zu bewerten?

E.Q.: Grundsätzlich ist die Professionalisierung etwas Positives. Eine Herausforderung ist, dass man die eigentlichen Ziele und die Raison d'être nicht aus den Augen verliert. Im Nonprofit-Sektor geht es sehr stark um Sinnhaftigkeit. Das veränderte Führungsverständnis bedeutet deshalb auch einen Kulturwandel und dieser braucht Zeit und Ressourcen.

CEPS: Das CEPS hat sich in seinem «Konjunkturbarometer» mit den aktuell grössten Herausforderungen für NPO beschäftigt. Was sind aus Ihrer Sicht die grössten Herausforderungen für Pro Infirmis?

E.Q.: Eine Herausforderung ist sicherlich das Spannungsfeld, in dem wir uns als Organisation der privaten Behinderten-

hilfe mit unserer Forderung nach der Inklusion von Menschen mit Behinderung in die Gesellschaft befinden. Menschen mit und ohne eine Behinderung sollen so weit es nur geht mitten in der Gesellschaft leben können und Zugang zu Bildung, Arbeit, Kultur etc. haben, ohne dass es dafür spezielle Angebote für Menschen mit Behinderung braucht.

Ein aktuelles Thema ist zudem die nachhaltige Finanzierung unserer Dienstleistungen. Vielfach sind diese nicht kostendeckend, gleichzeitig ist die Nachfrage ungebrochen hoch. Auch das hat mit der Professionalisierung und den gestiegenen Anforderungen zu tun, welche kostentreibend sind. Die verfügbaren Mittel sind aber nicht unbedingt entsprechend gestiegen.

Wie bereits erwähnt, stellt auch die digitale Transformation eine Herausforderung dar, wenngleich noch keine Klarheit darüber herrscht, was diese für uns bedeutet.

CEPS: Herzlichen Dank!

CEPS INSIGHT

DAS Diplomfeier

Das CEPS gratuliert Irene Amstutz, Bettina Loustalot, Dr. Ursula Meyerhofer Fahlbusch, Stefan Rissi und Christian Thomas Schwarz ganz herzlich zum Diplomabschluss im DAS in Nonprofit Management & Law und wünscht Ihnen für ihren weiteren Weg nur das Beste.

ceps.unibas.ch/de/weiterbildung/

Forschung von und mit dem CEPS

Das CEPS darf auf ein produktives Quartal zurückschauen. So wurden der Schweizer Stiftungsreport 2018 und NPO-Konjunkturbarometer – beide in der Rubrik «CEPS Forschung & Praxis», sowie ein Artikel von Prof. Dr. Georg von Schnurbein und Dr. Marybel Perez im «American Behavioural Scientist» veröffentlicht. Darüber hinaus hat das CEPS an der Erarbeitung des Global Philanthropy Report und des Global Philanthropy Index mitgewirkt.

ceps.unibas.ch/de/publikationen/

Mit dem GSE von Basel in die weite Welt

«Pioneers» aus unterschiedlichsten Ländern haben sich beim CEPS für die Teilnahme am CAS Global Social Entrepreneurship beworben. Der Auswahlprozess läuft – und auch für «Explorers» gibt es noch freie Plätze.

Diesen Herbst startet die dritte Ausgabe des CAS Global Social Entrepreneurship (GSE). Dabei treffen Teilnehmende aus Europa («Explorers») auf Projektleitende aus Entwicklungsländern («Pioneers»), um gemeinsam spezifische Projekte voranzutreiben.

Der CAS Global Social Entrepreneurship im Umfang von 15 ECTS-Punkten bietet somit eine einzigartige Ausbildungsmöglichkeit im NPO-Bereich – mit praxisnaher und internationaler Perspektive. Höhepunkt ist dabei die Reise in die entsprechenden Projektländer und die Weiterentwicklung der ausgewählten Projekte vor Ort. Dabei gelangen die Kenntnisse und Ideen, die in Online-Kursen, Seminaren und Treffen zwischen «Explorers» und «Pioneers» erarbeitet wurden, konkret zur Entfaltung.

«Pioneers» von Bangladesh bis Peru

Dank der Unterstützung der Foundation Botnar, vergibt das CEPS fünf Stipendien an «Pioneers» aus Entwicklungs- oder Schwellenländern. Zahlreiche Bewerbungen sind bei uns eingegangen – von Bangladesh und Sri Lanka über Marokko und Ägypten, Tansania, Zimbabwe und Südafrika bis Peru, Kolumbien und Nicaragua. Aus diesen Bewerbungen werden derzeit fünf Projekte

und die dazugehörigen Projektleitenden als Teilnehmende ausgewählt.

Als «Explorer» eine neue Welt erfahren

Den «Explorers» – erfahrenen Personen aus gemeinnützigen Organisationen, Stiftungen oder Unternehmen – bietet sich somit die Möglichkeit, ihr bestehendes sowie das neu angeeignete Wissen zur Weiterentwicklung von Projekten vor Ort in äusserst spannenden Ländern einzusetzen. Für «Explorers» sind noch Plätze im GSE frei. Das CEPS freut sich auf weitere Anmeldungen.

Robert Schmuki

ceps.unibas.ch/de/weiterbildung/cas-global-social-entrepreneurship/

QUARTALZAHL:

100 Milliarden

Gemeinnützige Schweizer Stiftungen verfügen über ein Vermögen von beinahe CHF 100 Milliarden. Seit der letzten Erhebung 2012 ist das Stiftungsvermögen um ca. 30% angestiegen. Die durchschnittliche Bilanzsumme einer Stiftung beläuft sich auf CHF 8,2 Mio., wobei rund 80% der Stiftungen über weniger als fünf Mio. Franken Vermögen verfügen.

#philcon18

Die erste «Basel Convention on Philanthropy» wartet mit einem vielseitigen Programm auf.



Philanthropie hat in den letzten Jahren an Bedeutung und öffentlicher Wahrnehmung gewonnen. Die Schweiz nimmt in dieser Entwicklung eine zentrale Rolle ein als Sitz vieler internationaler Organisationen, als Finanzmarkt, über den grosse Summen für philanthropische Aktivitäten laufen, und als liberaler Staat, der die Ausführung globaler Aktivitäten ermöglicht.

Diese Entwicklung wird heute von vielen Seiten – Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Finanzmärkten, Wissenschaft und Politik – beeinflusst. Um den Austausch zwischen diesen Akteuren zu fördern, organisiert das CEPS am 19./20. November 2018 die erste «Basel Convention on Philanthropy». Ziel ist es, gemeinsam Ideen zur Rolle der gemeinnützigen Arbeit, zu Methoden der Wirkungsanalyse und zum Potential von Netzwerken und Kooperationen zu erörtern.

Die Teilnehmenden erwartet ein vielseitiges Programm mit hochkarätigen Keynote-Speakers, spannenden Podiumsdiskussionen und viel Raum für Vernetzung und Austausch in World Cafés und Unconferences.

Sophie Hersberger

www.philanthropyconvention.org

KALENDER

Aktuelle CEPS Weiterbildung:

CAS Kommunikation & Wirkungsmessung in NPO

3 Module – Spiez & Basel
Start: 20. August 2018

CAS Global Social Entrepreneurship

5 Module – Basel & Projektländer
Start: Aug./Sep. 2018

Philanthropie am Morgen

11. Oktober 2018 – Basel

Intensiv-Lehrgang Finanzmanagement

5. - 9. November 2018 – Gunten

Intensiv-Lehrgang Stiftungsmanagement

18. - 22. März, 2019 – Sigriswil

ceps.unibas.ch/de/weiterbildung

WEITERE TERMINE

Basler Stiftungstag 2018

stiftungsstadt-basel.ch
28. August 2018 – Basel

Philanthropie und der Planet

CEPS – Jubiläumstour
06. September 2018 – Aarau

Beste Stiftungsratspraxis

Europa Institut Universität Zürich
20. September 2018 – Zürich

NPO Finanzkonferenz

NPO Finanzforum
27. September 2018 – Olten

Philanthropy Convention CEPS

19. - 20. November 2018 – Basel

IMPRESSUM

HERAUSGEBER



Universität
Basel



Center for Philanthropy Studies,
Steinengraben 22, 4051 Basel
www.ceps.unibas.ch

REDAKTION

Nicholas Arnold (n.arnold@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann
© Pexels/Cosmin Padurarur
© CEPS 2018

Online verfügbar unter:

ceps.unibas.ch/de/philanthropie-aktuell