

Philanthropie Aktuell

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

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



Die schlimmste Phase des Lockdowns flaut gerade ab und man versucht wieder, möglichst in gewohnte Strukturen zurückzufinden. In diesen Wochen waren viele Ratschläge zu lesen, wie der Lockdown als Non-

profit-Organisation (NPO) zu bewältigen ist. Es gab eine grosse Solidarität in der Bevölkerung, sei es durch freiwillige Einsätze oder durch Spenden. Alleine bei der Glückskette gingen bisher über 39 Mio. CHF nur für Hilfe in der Schweiz ein.

Die eigentliche Herausforderung beginnt aber erst jetzt. Wie können NPO ihre Aktivitäten wieder auf Touren bringen? Wie wirkt sich die Unsicherheit der Pandemie auf die Bereitschaft zu freiwilligem Engagement aus? Für welche Zwecke wird in Zukunft mehr gespendet?

Um auch in dem veränderten Umfeld wieder zur Normalität zurückzufinden, ist es wichtig, als Organisation gut aufgestellt zu sein. Wir freuen uns, mit dieser Ausgabe von Philanthropie Aktuell dem «Centro Competenze Non Profit» (CENPRO) zur Gründung gratulieren zu dürfen. Im Interview mit Giorgio Panzera erfahren Sie, wie das CENPRO NPO in der Südschweiz unterstützen will. Zudem gibt uns die Stiftung Mercator Schweiz einen Einblick in ihre Tätigkeit zur strukturellen Unterstützung von NPO. Auch in unserer eigenen Forschung beschäftigen wir uns mit der Entwicklungsfähigkeit von NPO und den verfügbaren Ressourcen.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.

Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

Strukturelle Entwicklung von NPO	01
Stiftungen brauchen starke Partner	02
Interview: Giorgio Panzera	03
Stiftungsreport 2020	04
Kalender	04

Die strukturelle Entwicklung von NPO

Nonprofit-Organisationen können in der Schweiz leicht gegründet werden. Sie aber strukturell so zu entwickeln, dass aus der engagierten Initiative eine langfristig kompetent und effizient agierende Organisation wird, ist die grosse Herausforderung. Von Robert Schmuki

COVID-19 wurde für viele Nonprofit-Organisationen (NPO) zum Test ihrer strukturellen Stärke. Manche Organisationen stehen heute am Rande des Zusammenbruchs, während andere die Chancen, die der Lockdown bot, genutzt haben, um ihre innere Organisation, die Effizienz der Umsetzung und tragende Fach- und Finanznetzwerke zu stärken. Wie also gelingt es, strukturstarke NPO zu entwickeln?

NPO haben ihre eigene Logik

Der NPO-Sektor verfügt bis heute kaum über eine Organisationstheorie. Die meisten Überlegungen zum Aufbau von Organisationen wurden aus der Staatstheorie (demokratische Strukturen) oder aus der Wirtschaftstheorie (Wertschöpfungsketten-Modell, Five-P-Framework etc.) übernommen. Doch NPO entstehen vollkommen anders als Staatsbetriebe oder Wirtschaftsunternehmen. Ihre Startvoraussetzungen sind grundsätzlich andere – dementsprechend verläuft auch ihre mittel- und langfristige Entwicklung in anderen Aufbauphasen. Die eigenen Entwicklungsphasen zu verstehen, ist dabei essentiell, damit NPO ihre Auf- und Ausbaustrategie erfolgreich gestalten können.

Ein Entwicklungs-Modell für NPO

Als Kompetenzzentrum für den Nonprofit-Sektor begleiten wir als CEPS regelmässig Schweizer NPO durch Strategieprozesse. Oft sind dies Organisationen, die vor wichtigen Entwicklungsschritten

stehen, wie der Überführung einer Gründungs-Initiative in eine betriebliche Struktur, der Schaffung eines möglichst gesicherten Finanzierungsmodells oder der Erarbeitung der längerfristigen Wirkungsziele. Dabei stossen wir immer wieder auf dieselben Entwicklungsphasen von NPO. Diese Erfahrungen haben wir im vergangenen Jahr in einem Modell verdichtet. Unser NPO-Entwicklungsmodell soll zeigen: a) wie sich die Realitäten einer NPO im Verlauf ihrer Existenz verändern, b) wo eine NPO in einem Entwicklungsprozess steht und c) was erreicht werden muss, um ein nächstes Organisationsniveau zu erreichen.

Entwicklung und Umbruch

Basierend auf zwei bestehenden Modellen (Wachstums-Modell für Unternehmen von Greiner, NPO-Lifecycle-Modell von Stevens) entstand das CEPS-Aufbaupmodell für NPO (siehe Grafik), das uns inzwischen in verschiedenen Strategieprozessen dabei geholfen hat, mit den Beteiligten die richtigen strategischen Entscheide einzugrenzen und anzugehen.

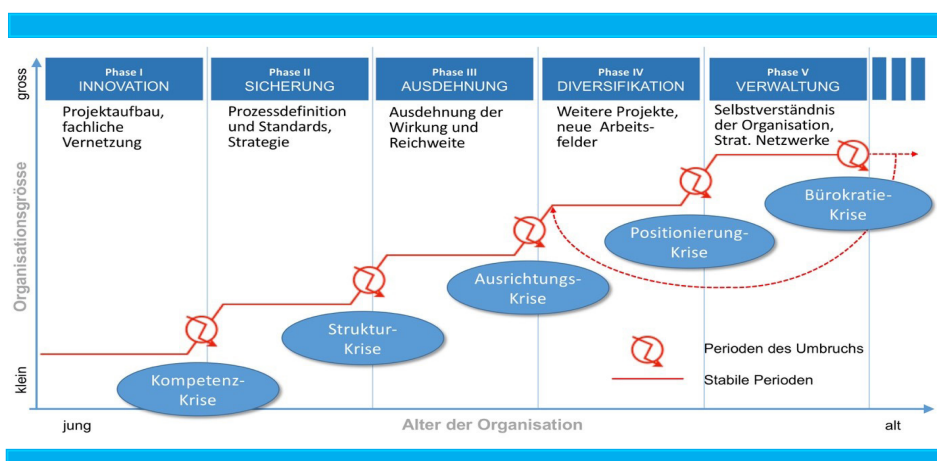
Angelehnt an das Wachstums-Modell von Greiner gehen wir von Phasen einer stabilen Entwicklung und solchen des Umbruchs aus. Umbruchsperioden – oder Krisen – sind notwendig, um eine nächste Stufe der Organisation zu erreichen. Die wichtigsten strategischen Entscheide für die weitere Entwicklung fallen an diesen Übergängen.

Kompetenzkrise: Die Pionierphase, in der alle alles machen, ist abgeschlossen. Nun ist spezifisches Wissen in neuen Bereichen wie Fundraising, Kommunikation, HR u.ä. gefragt. Diese fehlenden Kompetenzen müssen beigezogen werden, die Strukturen werden spezialisiert.

Strukturkrise: Kompetenzen sind geschaffen, innerbetriebliche Abläufe wurden differenziert. Die NPO ist bereit für mehr. Dazu müssen die Strukturen erweitert werden, um Bestehendes auszurollen oder Neues zu entwickeln.

Ausrichtungskrise: Die Organisation besitzt die Kompetenzen und Strukturen, um Angebote auf- und auszubauen. Viele Türen stehen offen – das ursprüngliche Ziel wird oft zu eng. Eine grundsätzliche Reflektion und (Neu-)Orientierung wird nötig, oft verbunden mit der Notwendigkeit eines Namenswechsels.

Positionierungskrise: Wissen, Kompetenzen und ein breites, aber klar umrissenes Angebots-Portfolio wurden geschaffen. Eine Weiterentwicklung ist nur möglich,



wenn die NPO fachlich und gesellschaftlich breit anerkannt ist. Für diese Positionierung müssen Ressourcen und Strukturen geschaffen und finanziert werden.

Bürokratiekrise: Die Organisation verwaltet ihre Angebote. Eine wachsende Bürokratie schwächt die Effizienz und verhindert die flexible Ausrichtung der Angebote an veränderte gesellschaftliche Bedürfnisse. Innovationsfähige Strukturen müssen wieder neu geschaffen werden, oft verbunden mit einem Kulturwandel.

Jede NPO ist anders

Jede NPO hat ihre ganz eigene Geschichte und Kultur. Modelle sind möglicherweise zu banal, um dem gerecht zu werden. Doch in der Praxis – und dies ist unser wichtigstes Testfeld – ist dieses Aufbau-Modell für NPO eine grosse Hilfe, wenn es darum geht, in einem Strategieprozess die richtigen Fragen zu stellen.

Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow
Stevens, S. (2002). Nonprofit Lifecycles: Stage-Based Wisdom for Non-profit Capacity

Förderstiftungen brauchen starke, engagierte und zukunftsfähige Partner

Damit Organisationen sich nachhaltig etablieren können, brauchen sie Unterstützung in ihrer Entwicklung. Förderstiftungen können eine wichtige Rolle dabei spielen – und verstärken damit auch ihre eigene Wirkung.

Projekte sind das Kerngeschäft von Förderstiftungen. Mithilfe von Projekten wollen sie gesellschaftliche Entwicklungen anstossen. Für die langfristige Wirkung der Stiftungsarbeit ist es jedoch unabdingbar, den Blick von der Projektebene auf ganze «Ökosysteme» auszuweiten und Nonprofit-Organisationen (NPO) in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Denn Förderstiftungen sind auf starke, engagierte und handlungsfähige Partnerorganisationen angewiesen.

Kompetenz- und Strukturausbau

Die Coronakrise zeigt, wie wichtig strukturstarke Organisationen sind. Doch viele Organisationen hangeln sich von Projektförderung zu Projektförderung. Im Alltag finden sie kaum Gelegenheiten, um sich ihrer Weiterentwicklung zu widmen. Dabei ist dies entscheidend, um in unserer schnelllebigen Zeit dauerhaft zu bestehen. Die Stiftung Mercator Schweiz engagiert sich deshalb seit einigen Jahren für den Kompetenzaufbau und die Entwick-

lung von Organisationen. Wir unterstützen NPO – unabhängig von Projektförderungen – unter anderem im Ausbau ihrer Strukturen, im Strategieprozess und bei der regionalen Verbreitung. Nun wollen wir die bisher punktuelle Förderung mit Instrumenten der Wissensgenerierung und Wissensverbreitung verbinden.

Wir identifizieren neue Bedürfnisse im NPO-Sektor – beispielsweise Agilität oder digitale Transformation – und entwickeln zusammen mit Fachpartnern massgeschneiderte Unterstützungsangebote. Wir fördern einzelne Organisationen in der Weiterentwicklung in diesen Feldern und unterstützen sie darin, ihre Erfahrungen zu dokumentieren und zu teilen. Mit Weiterbildungsworkshops und Austauschmöglichkeiten möchten wir die Vernetzung und das gemeinsame Lernen stärken. Da jede Organisation vor eigenen Entwicklungsfragen steht, ist die individuelle Begleitung zentral. Deshalb bauen wir einen Pool an Fachpersonen auf, welche Organisationen in ihrer Situationsanalyse und in zentralen

Entwicklungsschritten beraten. Wissen schaffen, Ideen austesten und Erkenntnisse verbreiten: Dies ist nicht nur in der Projektarbeit, sondern auch in der Organisationsentwicklung zentral.

Ein lohnender Einsatz

Stiftungen, die sich für Organisationsentwicklungen einsetzen, brauchen einen langen Atem, eine gelebte Fehlerkultur und Mut. Denn zu Beginn steht oft noch nicht fest, wohin der Weg im Detail führt. Wie in jedem Prozess lauern auch in der Organisationsentwicklung Stolpersteine und Rückschläge, aus denen es zu lernen gilt. Im Gegensatz zu Projekten sind die Ergebnisse der Organisationsentwicklung oft nicht sofort sichtbar – und nicht so anschaulich zu kommunizieren. Aber der Einsatz lohnt sich: Die Organisationen erhalten die Chance, sich als zukunftsfähige Akteurinnen zu etablieren. Und Stiftungen können durch die Förderung die Wirkung ihrer eigenen Arbeit nachhaltig erhöhen.

Andrew Holland, Geschäftsführer Stiftung Mercator Schweiz

«Wir wollen den Gap zwischen den Sprachregionen in der Schweiz reduzieren»

Im Juni 2020 hat sich die gemeinnützige Stiftung «Centro Competenze Non Profit» (CENPRO) den Medien präsentiert und damit offiziell ihre Tätigkeit aufgenommen. Im Interview sprechen wir mit Initiator und Managing Director Giorgio Panzera über die Ziele der Stiftung und die Welt der Nonprofit-Organisationen (NPO) in der italienischsprachigen Schweiz.

CEPS: Soeben haben Sie das CENPRO gegründet. Was bezweckt Ihre Stiftung?

G.P.: Die Grundmotivation ist einfach. Wir möchten den NPO-Sektor in der italienischsprachigen Schweiz – also im Tessin und den italienischsprachigen Teilen des Graubündens – unterstützen und stärken. Zum einen durch Beratungen, die Übernahme operativer Aufgaben sowie durch die Vermittlung von Information, mittelfristig aber auch durch den Aufbau eines Weiterbildungs-Angebots. Die italienischsprachige Schweiz ist eine wichtige Sprachregion und auch hier sind viele Stiftungen, Vereine und Genossenschaften angesiedelt. Der Aufbau von Kompetenzen bei NPO ist auch hier sehr wichtig und wir möchten diesen Prozesse unterstützen.



Giorgio Panzera, lic. Phil. hum., Lugano, geboren 1983, ist seit 20 Jahren im NPO-Sektor aktiv, darunter seit 11 Jahren zuerst als Projektmanager, dann als Regionalleiter und in den letzten sechs Jahren als Geschäftsführer einer nationalen Stiftung.

CEPS: Wieso braucht es das CENPRO aus Ihrer Sicht?

G.P.: Während die Deutschschweiz und vermehrt auch die Westschweiz über Kompetenzzentren für den NPO-Sektor verfügen und in diesen Regionen auch reichlich Weiterbildungs-Angebote bestehen, fehlt dies in der italienischsprachigen Schweiz bisher weitgehend. Genau dies wollen wir mit dem CENPRO ändern. Wir möchten diesen «Gap» zwischen der italienischsprachigen Schweiz und den anderen Sprachregionen reduzieren. Auf diese Weise wollen wir dazu beitragen, dass alle NPO in der Schweiz die gleichen Chancen haben, sich weiterzuentwickeln.

Längerfristig hoffen wir natürlich auch zu einer wichtigen Stimme von NPO in dieser Region zu werden und zu einer besseren Vernetzung des NPO-Sektors zwischen Nord und Süd beizutragen.

Heute weiten noch sehr wenige NPO aus anderen Sprachregionen ihre Projekte in die Südschweiz aus, was schade ist.

Zuletzt haben wir uns auch zum Ziel gesetzt, den NPO-Sektor in der hiesigen politischen Landschaft besser zu verankern. Beispielsweise setzt sich das Tessin stark ein für die Förderung von Start-Ups in der Wirtschaft, wohingegen NPO weniger Beachtung finden – das würden wir natürlich gerne ändern, denn auch hier verrichten NPO ganz wichtige Arbeit.

CEPS: In welchen Bereichen haben NPO in der italienischsprachigen Schweiz aus Ihrer Sicht Entwicklungsbedarf?

G.P.: An erster Stelle steht hier für mich die Professionalisierung und die Schaffung effizienter Strukturen. Ich sehe viele NPO, die sich noch nicht genügend stark damit befassen, über welche Kompetenzen sie im Detail verfügen müssen und wie sie diese aufbauen können. Auch die Mittelbeschaffung ist ein Thema, auf das wir uns stark fokussieren werden und zwar auf beiden Seiten: Förderer haben noch etwas Nachholbedarf bei der Entwicklung klarer Förderstrategien, viele operative NPO macht der strukturierte Suchprozess nach Fördermitteln noch etwas zu schaffen. Dabei ist es mir wichtig zu betonen, dass wir hier NPO beratend zur Seite stehen wollen, uns selber aber ganz klar nicht als Intermediär sehen in Bezug auf den Mittelbeschaffungs-Prozess. Weitere Themen, die es anzugehen gilt, sind beispielsweise der Generationenwechsel in den Stiftungsräten oder die Stärkung digitaler Prozesse. Ich sehe unsere Rolle aber auch darin, gemeinsam mit NPO weitere Bereiche zu erkennen, in denen Entwicklungsbedarf herrscht. Es gibt eigentlich keine Studien zum Zustand der NPO in der italienischsprachigen Schweiz.

CEPS: Wie tickt der NPO-Sektor in der italienischsprachigen Schweiz? Ähnlich wie der NPO-Sektor in der restlichen Schweiz oder doch eher wie derjenige

in Italien?

G.P.: Ich würde sagen: weder noch. Die Deutsch- und die Westschweiz sind sprachlich, kulturell, aber auch vom Anfahrtsweg etwas weit weg. Doch obwohl Norditalien hier vielleicht näher liegt, treffe ich an Tagungen und Weiterbildungen dort ebenso nur selten auf Vertreter aus der italienischsprachigen Schweiz. Es ist also eher so, dass der hiesige NPO-Sektor unter sich bleibt und seine spezifischen Eigenarten hat. Genau deshalb ist es wichtig, auch hier ein Kompetenzzentrum zu haben und eben auch diese Brücken-Funktion zu übernehmen, damit der Austausch mit anderen Regionen gestärkt wird.

Das CENPRO hat seinen Sitz in Lugano-Vezia. Weitere Informationen: <https://cenpro.ch/>

CEPS INSIGHT

Änderungen im CEPS-Team

Ende April 2020 hat Thomas Starzynski das CEPS nach langjähriger Mitarbeit verlassen. Thomas war federführend an der Weiterentwicklung der CEPS-Stiftungsdatenbank beteiligt. Das CEPS bedankt sich ganz herzlich bei Thomas für seinen Einsatz. Anstelle von Thomas zeichnet sich neu Manvi Bhatia verantwortlich für die Aktualisierung der CEPS Stiftungsdatenbank. Zudem stösst Michaela Knecht als Hilfsassistentin zum Team. Sie unterstützt uns bei der Datenerfassung für das Jahrbuch der Hilfswerke.

ceps.unibas.ch/de/ueber-uns/das-team/

Erster komplett digitaler Lehrgang

Auch beim CEPS forderte die ausserordentliche Situation der vergangenen Monate ein Umdenken – bot aber auch reichlich Lerneffekte. So führten wir zum ersten Mal einen ganzen Lehrgang online durch. Wir bedanken uns bei allen Dozierenden und Teilnehmenden des CAS Nonprofit Governance & Leadership für ihre Flexibilität und den spannenden Austausch. Die gesammelten Erfahrungen werden unser Weiterbildungsangebot langfristig bereichern.

Der Stiftungssektor im Wandel der Gesellschaft

Am 28. April 2020 präsentierte das CEPS gemeinsam mit SwissFoundations und dem Zentrum für Stiftungsrecht der Universität Zürich den elften Schweizer Stiftungsreport. Der Report zeigt, dass sich der Schweizer Stiftungssektor im Wandel befindet.

Die elfte Ausgabe des Schweizer Stiftungsreports dokumentiert auch dieses Jahr wieder umfassend die Entwicklungen im Schweizer Stiftungswesen mit Zahlen und Fakten sowie Hintergrundinformationen zu rechtlichen Entwicklungen im Sektor.

Mit 349 neu gegründeten Stiftungen fand das Wachstum des hiesigen Stiftungssektors 2019 auf das Niveau der Vorjahre zurück. Ende 2019 zählte das Schweizer Stiftungswesen 13'293 gemeinnützige Stiftungen.

Während der Stiftungssektor in der Schweiz weiterhin wächst, zeigen sich allerdings deutliche regionale Unterschiede. Das stärkste Wachstum fand 2019 in der Romandie statt, wo alleine in Genf 65 neue Stiftungen gegründet wurden. Hingegen weisen andere Kantone, wie beispielsweise der Kanton Zürich, ein negatives Wachstum auf. Mit 216 aufgelösten Stiftungen erreichten die Liquidationen gar einen neuen Rekord. Dies lässt den Schluss zu, dass viele, insbesondere ältere, Stiftungen Mühe bekunden mit den Niedrigzinsen und Veränderungen im Förderbereich. Dennoch scheint die Gründung einer gemeinnützigen Stiftung weiterhin attraktiv. Insbesondere lässt sich feststellen, dass der Anteil Förderstiftungen wieder zunimmt.

Allgemein zeichnet der Stiftungsreport 2020 das Bild eines Stiftungssektors in Bewegung. So gibt es nicht nur eine breite Vielfalt an Stiftungstypen, wie Dachstiftungen oder Verbrauchsstiftungen, sondern knapp 70% aller gemeinnützigen Stiftungen sind in den letzten 30 Jahren entstanden. Auch die Zweckbereiche verschieben sich: Gesellschaftliche Themen wie Politik und Interessenvertretung (5,4%) sowie Umweltschutz (12%) nehmen bei den neu gegründeten Stiftungen im Vergleich zum Gesamtbestand an Bedeutung zu.

Nicholas Arnold

ceps.unibas.ch/de/publikationen/

QUARTALSZAHL CHF 4'035

Mit diesem Beitrag durfte das CEPS die Arbeit der Glückskette im Rahmen der COVID-19-Pandemie unterstützen. Die Spende wurde im Zusammenhang mit einem Forschungsprojekt zur Freiwilligenarbeit in COVID-19-Zeiten getätigt (siehe Text rechts), wobei für jede teilnehmende Person CHF 5.- an die Glückskette gingen. Herzlichen Dank an alle Umfrage-Teilnehmenden.

Aktuelle CEPS Forschung

Das Engagement von Freiwilligen stellt zurzeit einen Schwerpunkt der Forschungstätigkeit am CEPS dar.

Die Corona-Krise machte auch vor der Schweiz nicht Halt – und schnell zeigte sich eine hohe Bereitschaft innerhalb der Schweizer Bevölkerung zu freiwilligem Engagement. Dabei spielten nicht zuletzt diverse Online-Plattformen wie FiveUp, Amigos oder Hilf-Jetzt eine wichtige Rolle. Um besser zu verstehen, welchen Beitrag das freiwillige Engagement und dessen Koordination über Plattformen zur Bewältigung der Krise leistete, führte das CEPS in den vergangenen Wochen eine Umfrage bei Nutzerinnen und Nutzern dieser Plattformen durch, mit dem Ziel, Erkenntnisse über das freiwillige Engagement der Zukunft zu gewinnen. Die Umfrage ist mittlerweile abgeschlossen. Erste Resultate präsentieren wir in den kommenden Wochen.

Auch ein zweites derzeit laufendes Forschungsprojekt beschäftigt sich mit Freiwilligen. Dabei untersucht das CEPS im Auftrag des Bundesamts für Gesundheit und gemeinsam mit dem Institut für Gesundheitsökonomie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, welchen Beitrag formelle Freiwilligenarbeit im Schweizer Gesundheitswesen leistet. Die Resultate der Studie werden im Laufe des Sommers publiziert.

Nicholas Arnold

KALENDER

Aktuelle CEPS Weiterbildung:

CAS Wirkungsmanagement in NPO

3 Module – Sigriswil & Basel
Start: 17. August 2020

Master Class

26. - 28. August 2020, Genf

Beste Stiftungsratspraxis

17. September 2020, Zürich

Intensiv-Lehrgang

Strategisches Finanzmanagement in NPO
02. - 06. November 2020, Gunten

Philanthropie am Morgen

Förderer und Geförderte – eine vielschichtige Beziehung

05. November 2020, Basel

10. November 2020, Zürich

[Jetzt anmelden -> CEPS Weiterbildung](#)

WEITERE TERMINE

Philanthropy Forum Jahreskonferenz

United Philanthropy Forum
Start: 13. Juli 2020, online

NPO Finanzkonferenz

NPO Finanzforum
02. September 2020, Rotkreuz

Stiftungsgespräch

SwissFoundations
01. Oktober 2020, Bern

Forum des Fondations

SwissFoundations
06. Oktober 2020, Lausanne

27. NPO-Kongress

Controller Institut
21. - 22. Oktober 2020, Wien

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
© Pixabay, Stelvio Yoke
© CEPS 2020

Online verfügbar unter:

<https://ceps.unibas.ch/de/philanthropie-aktuell/>