

Philanthropie Aktuell

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



2020 steht ganz im Zeichen von Flexibilität und Veränderung. Natürlich spielt das COVID-19 Virus dabei eine gewichtige Rolle, aber letztlich wurden durch das Virus gewisse Entwicklungen nur beschleunigt, die bereits zuvor in Gang gesetzt worden waren. Dazu gehört auch die veränderte Arbeitswelt, die sich vor allem durch neue technologische, aber auch gesellschaftliche Entwicklungen ergeben hat. Für Nonprofit-Organisationen (NPO) kann dies tiefgreifende Veränderungen bedeuten, wie es sie in der Vergangenheit auch schon gab.

1912 beispielsweise trat in der Schweiz das neue Zivilgesetzbuch in Kraft. Damit wurden auch die neuen Rechtsformen von Verein, Stiftung und Genossenschaften geschaffen und altrechtliche Organisationen mussten sich entscheiden, in welche der neuen Rechtsformen sie sich umwandeln.

Für Familienstiftungen wurden damals Ausnahmen zugelassen und sie mussten sich der neuen Zeit nicht unbedingt stellen. Spätestens dieses Jahr wurden sie aber von der Entwicklung eingeholt, denn bis 31.12. müssen alle Familien- und kirchlichen Stiftungen im Handelsregister eingetragen sein. Dort sind aber nur Organisationen nach dem ZGB zulässig.

Das Beispiel zeigt zweierlei: Grundsätzliche Änderungen finden in NPO immer wieder statt und NPO müssen sich mit diesen Veränderungen auseinandersetzen. Ich würde sagen: je früher, desto besser.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.

Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

Eine Stiftung geht neue Wege	01
New Work: Eine weite Welt	02
Interview: Ursula Meyerhofer	03
Jahrbuch der Hilfswerke 2020	04
Kalender	04

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

Eine Stiftung geht neue Wege – und meistert Corona

Die Stiftung IdéeSport hat sich für eine neue Organisationsform entschieden. In Zukunft wird die Stiftung ohne Vorgesetzte auskommen, die Führungsaufgaben verteilen, sich in Kreisen organisieren und ihren Mitarbeitenden mehr Entscheidungskompetenzen übertragen. Die Stiftung hat die agile Transformation gewagt. Von Sandro Antonello

Die heutige Welt ist schnelllebig und wird immer komplexer. Mitarbeitende wünschen sich Flexibilität, verbinden Freizeit mit Arbeit und streben nach Sinnhaftigkeit in ihrem täglichen Tun. Neue Ansätze und Zusammenarbeitsformen sind gefragt. Viele Organisationen beschäftigen sich mit den Fragen, WAS sie tun und WIE sie es tun. Dabei rückt die Frage nach dem WOZU immer stärker in den Vordergrund. Dieses WOZU, der «Sinn und Zweck», ist das zentrale Element in der Stiftungswelt. Dies bildet unserer Meinung nach die idealen Voraussetzungen für agile Arbeitsformen.

Team übernimmt Verantwortung

Im Mai 2019 haben sich alle Mitarbeitenden von IdéeSport für eine agile Organisation mit geteilten Führungsaufgaben ausgesprochen. Das Transformationsprojekt wird durch neun Mitarbeitende geplant und umgesetzt. Die heutige Geschäftsleitung hat dabei lediglich eine beratende Rolle und übergibt die Verantwortung dem Projektteam. Dieses ist nach dem agilen Vorgehensprozess Scrum organisiert. Das heisst, das Projektteam hat eine klare Zielvorgabe, ist bei der Umsetzung jedoch frei. In kleinen kontinuierlichen Schritten werden Erfahrungen gesammelt, Ideen erprobt und die Organisation gewinnbringend und ganzheitlich weiterentwickelt.

Erste Meilensteine sind bereits erreicht

Wichtige Resultate sind bereits sichtbar.

So wurde die neue Organisationsstruktur, ein Kreismodell, erarbeitet. Anders als bei starren und sehr hierarchischen Linienstrukturen, funktionieren im Kreismodell die einzelnen Teams selbstorganisiert, entscheiden selber und übernehmen so mehr Verantwortung. Sie stehen bspw. in direktem Austausch mit Zielgruppe und Auftraggebenden und agieren in ihrem eigenen Ermessen. Die gemeinsame Strategie und Vision der Stiftung bilden dabei den Rahmen, an welchem sich die Teams bei ihren Entscheidungen orientieren. Weitere Meilensteine waren das Aufheben der Regionalleitungen sowie anderer Führungsrollen und die Rekrutierung des neuen Geschäftsführers durch die Mitarbeitenden. Ein wichtiger Schritt findet Ende 2020 mit der Auflösung der Geschäftsleitung statt.

Agilität heisst nicht Führungslosigkeit

Ein wichtiges Element im Transformationsprozess war die Ablösung der Führung im klassischen Sinne durch Prinzipien der kollegialen Führung. So werden die Leitungsaufgaben der Stiftung nicht mehr von einzelnen Personen wahrgenommen, sondern auf viele Mitarbeitende verteilt. Die Rolle der Geschäftsleitung und des Geschäftsführers verändern sich stark. Diese übernehmen vermehrt Coaching- und Dienstleistungsfunktionen. Sie dienen den wertschöpfenden Teams zu, erarbeiten Rahmenbedingungen oder Hilfsmittel und eliminieren Hindernisse. Heisst das jetzt,

alle können überall mitentscheiden? Nein. Agile Organisationen sind weder chaotisch noch führungslos oder basisdemokratisch. Selbstorganisation bedeutet auch nicht Selbstüberlassung. Es gibt klare Regeln, Prozesse, Rollen und Austauschgefässe. Dafür müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden und es muss festgehalten sein, wer wo und wie entscheiden darf.

Mehr Raum für Innovationen

Von der neuen Organisationsform konnte IdéeSport bereits ganz konkret profitieren. Aufgrund des Covid-19-Lockdowns hat IdéeSport im Frühsommer 2020 innert weniger Wochen ein neues Bewegungsprojekt für Kinder konzipiert, Partner gewonnen und Standorte ausfindig gemacht, so dass die Aktivitäten bereits in den Sommerferien schweizweit lanciert werden konnten. Die Mitarbeitenden nehmen die ihnen übertragene Verantwortung kompetent wahr und blühen dabei auf. Lena Kopp, Mitglied des Projektteams Agilität, beschreibt dies wie folgt: «Das beste Projekt entsteht, wenn das Team flexibel nach Stärken, Erfahrungen und Ressourcen zusammengestellt werden kann, Ideen von

Organisationen unterschiedlichster Sektoren beschäftigen sich zunehmend mit alternativen Organisations-Modellen, nicht zuletzt Non-profit-Organisationen. Doch New Work kommt in unterschiedlichsten Ausprägungen daher (siehe Artikel unten) – und Organisationen sollten sich intensiv damit auseinandersetzen, welche Form zu ihnen passt.



Grafik: Reinventing Organizations: Illustrated Edition, Frederic Laloux

allen gehört werden und Entscheidungswege kurz sind. Alle sind mit Herzblut dabei, da es auch ‚ihr‘ Projekt ist.»

Herausforderung und Bereicherung

Die Mitarbeitenden freuen sich auf die neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten, welche ihnen durch die neue Organisation übertragen werden. Die Einführung der agilen Strukturen und Prozesse ist für sie jedoch auch mit Unsicherheiten und Unklarheiten verbunden. So mussten sie sich innert kurzer Zeit mit neuen Arbeitsprozessen

vertraut machen, sich mit neuen Denkmustern auseinandersetzen und Altes loslassen.

IdéeSport ist eine der ersten Non-profit-Organisationen in der Schweiz, die den Weg zur Selbstorganisation wagt. Ganz im Sinne der Agilität möchte die Stiftung die gewonnenen Erkenntnisse auch anderen Organisationen zur Verfügung stellen.

Sandro Antonello ist Leiter HR und Organisationsentwicklung bei der Stiftung IdéeSport: <https://www.ideesport.ch>

Die Kernidee hinter der weiten Welt von New Work

Es gibt diverse neue Modelle der Zusammenarbeit, die unter dem Begriff New Work zusammengefasst werden. Angestossen von Google & Co., die mit solchen Modellen Erfolge feierten, hat die Diskussion mittlerweile auch verstärkt den NPO-Sektor erreicht. Doch New Work umfasst mehr als eine neue Organisationsstruktur.

Obwohl der Begriff New Work auf etwas Neues hinweist, haben Überlegungen dazu eine mehr als 90-jährige Geschichte, die durch die Hawthorne-Experimente von 1927-1932 ausgelöst wurde. Daher lohnt sich ein Blick auf die verschiedenen Ideen, Methoden und Modelle, die unter den Begriff New Work fallen.

Agile Methoden und Organisationen

«Agile» Methoden stammen aus der Softwareentwicklung und haben dort zum Ziel, ohne die traditionellen Planungsprozesse schnell zu brauchbaren Lösungen zu kommen. Ausdrücke wie Design Thinking, Scrum, Kanban oder Agil basieren im Kern alle auf der gleichen Grundidee: Neue Produkte werden schnell in der Praxis erprobt, um mit den dabei gemachten Erfahrungen sofort wieder Verbesserungen zu erreichen. Im Sinne eines iterativen Prozesses kann alles in Frage gestellt und neu gedacht werden, immer mit dem Ziel, sich einer möglichst optimalen Lösung anzunähern.

Selbstorganisation

Für agile Arbeitsmethoden braucht es Teams mit hoher Autonomie und Eigenverantwortung, die je nach Wissen und Erfahrung, die benötigt werden, laufend neu zusammengestellt werden können. Obwohl sich dies chaotisch anhört, liegen der Zusammenarbeit klare Prozessen, teilweise gar eine «Verfassung», zugrunde. Ziel ist es, allen Mitarbeitenden Mitsprachemöglichkeit zu sichern und niemanden dominant werden zu lassen.

Soziokratie und Holocracy

Agile Modelle und Selbstorganisation wurden auch in Gesamtmodelle gegossen. Soziokratie und Holocracy sind dabei die beiden meist zitierten. Doch ganz im Sinne der agilen Grundidee folgt kaum eine Organisation genau diesen Vorgaben. Uns bekannte NPO, die solche Modelle nutzen, haben jeweils ihre ganz eigene «...-Kratie» entwickelt bzw. entwickeln diese laufend weiter.

Konsent-Modell

Ein wichtiges Element von New Work ist die Entscheidungsfindung im Konsent-, statt im Mehrheits- oder Konsens-Modell. Ein Vorschlag eines Teammitglieds wird nur dann nicht umgesetzt, wenn wichtige und gut begründete Gegenargumente vorliegen, ansonsten folgt man dem Vorschlag, allenfalls mit gewissen Anpassungen.

«Teal» als Ziel

Nach Laloux, Autor von «Reinventing Organizations», hat die Menschheit bisher fünf Stufen der Zusammenarbeit durchlaufen: vom Modell des dominanten Führers bis hin zur aktuellen Stufe von New Work mit der Farbe «teal». Hier hat das Unternehmen ein höheres, evolutionäres, ganzheitliches Ziel, das selbstorganisiert, agil und sich gegenseitig unterstützend von allen angestrebt wird.

Robert Schmuki

Bergmann, F. (2004). Neue Arbeit, neue Kultur. Arbor Verlag Freiburg.
Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations, Nelson Parker.

«Alle Organisationen über einen Kamm zu scheren, macht keinen Sinn»

Auch Nonprofit-Organisationen (NPO) beschäftigen sich zunehmend mit dem Thema New Work. Wir haben mit Ursula Meyerhofer, Dozentin am CEPS-Lehrgang Nonprofit Governance & Leadership, darüber gesprochen, ob sich solche Ansätze für NPO eignen und was es auf dem Weg zu neuen Organisationsformen zu beachten gilt.

CEPS: In der Unternehmenswelt hört man vermehrt von New Work Ansätzen. Wie sieht es im NPO-Sektor damit aus?

U.M.: Es gibt hier nicht Unterschiede per se. Das Interesse an derartigen Ansätzen ist generell gross, auch bei NPO. Allerdings: Alle Organisationen über einen Kamm zu scheren, ist kaum sinnvoll, denn es gibt grosse, kleine, alte und neue Organisationen, die zudem unterschiedlichste Zwecke verfolgen. Daher sind die Zugangsvoraussetzungen ganz unterschiedlich. Der erste wichtige Schritt ist sicherlich die Identifikation von pain points, das heisst zu schauen, wo aktuell der Schuh drückt.



Dr. Ursula Meyerhofer begleitet mit «menschundzukunft» Organisationen in den Bereichen Teamführung, Selbstführung und Selbstorganisation. Sie doziert an verschiedenen Fachhochschulen und Universitäten.

CEPS: Sie sprechen von pain points. Können Sie das noch etwas ausführen?

U.M.: Die Anforderungen an Unternehmen sowie Organisationen wie Stiftungen und Vereine ändern sich dauernd. Laufende Herausforderungen sind neue Kundeninteressen, demographische Veränderungen bei den Kundinnen und Kunden und bei den Mitarbeitenden, Kostendruck und Konkurrenz. Damit verbunden stellt sich immer wieder auch die Frage nach neuen sozialen Dienstleistungen. Verstärkt werden nun Themen wie Stellenabbau und Mittelreduktion in den Vordergrund rücken. Dazu kommen Fragen einer besseren internen Kommunikation und eines geeigneten Wissensmanagements. Dies alles erzeugt einen gewissen Innovationsdruck und viel Unsicherheit. Gleichzeitig eröffnet dies die Chance, sich genau zu überlegen, ob die bisherigen Organisations- und Führungsstile noch ausreichen.

CEPS: Welches sind die Herausforderun-

gen für eine NPO, wenn sie sich in Richtung eines selbstorganisierenden Organisationsmodells entwickeln möchte?

U.M.: Wissenschaft und Lehre haben hier noch wenig zu bieten ausser der Erkenntnis, dass es selbstorganisierende Phänomene gibt und Hierarchie nicht notwendigerweise ein Naturgesetz ist.

Die Digitalisierung ist sicher ein starker Treiber solcher alternativen Organisationsmodelle, weil sie Neues in Aussicht stellt und Prozesse verändert in Richtung kollaborativ und iterativ. Allerdings sprechen wir hier von Software-Entwicklung. So manche NPO ist weit davon entfernt, ein bunter, agiler Haufen von Entwicklern zu sein, die in enger Zusammenarbeit mit den Auftraggebern B-Versionen entwickeln. NPO haben oft mehr Distanz zu ihren «Kunden», «Spendern» oder «Destinatären». Deshalb sollte eine NPO gut reflektieren, woher solche Überlegungen jetzt stammen und welche Erwartungen damit verbunden sind. Man muss nicht mit jeder Entwicklung mitgehen.

Sehr sinnvoll finde ich den Ansatz, das eigene Lernen zu überprüfen: Wie wird gelernt in der Organisation, wird Wissen geteilt oder auf den Prüfstand gestellt? Zudem empfehle ich, dass sich eine Organisation konstant hinterfragen sollte: Wozu sind wir da? Was ist unsere Vision, welches sind unsere gemeinsamen Werte? Und wohin soll es gehen? Diese Punkte mit allen Stakeholdern zu diskutieren, ist ein Schritt, welcher der Zukunftsfähigkeit eines Vereins oder einer Stiftung generell nur nutzen kann.

Damit begegnet man gleichzeitig den grössten Herausforderungen im Zusammenhang mit der Entwicklung von New Work-Modellen für die eigene Organisation, nämlich zu forsch formulierten Zielen und Zeitdruck. Es hat sich noch wenig herumgesprochen, aber tatsächlich geht jede Organisation ihren eigenen Weg. Es ist durchaus möglich, schrittweise Neuerungen einzuführen, aber immer unter Berücksichtigung der eigenen Werte und Bedürfnisse aller beteiligten Stakeholdern.

CEPS: Zum Abschluss: Rund um diese neuen Organisationsformen hört man

viele neue Begriffe wie New Work, Soziokratie, teal usw. Gibt es Unterschiede?

U.M.: Absolut. Agil ist nicht gleich Soziokratie ist nicht gleich Holocracy. Ich empfehle Organisationen, sich diese Begriffe vorstellen zu lassen und auf Erfahrungen anderer Organisationen zurückzugreifen. Erst auf der Basis einer solchen Einführung macht dann eine schrittweise Implementierung Sinn. Grundsätzlich sollte auf die eigene Werte- und Zielvergegenwärtigung nicht verzichtet werden. Schliesslich hat jede Organisation die Möglichkeit, die eigene Reifung zu forcieren, indem sie herausfindet, was zu ihr passt und welches die aktuell richtigen Schritte sind. Ich plädiere sehr für diesen Weg. Kein Schielen auf «halbpatzige» Quickwins, die sich rächen können. Ein erfolgreicher Change-Prozess ist die Belohnung für sorgfältige Zeit- und Inhaltsplanung.

CEPS: Vielen Dank!

CEPS INSIGHT

Nach kleiner Pause zurück zuhause

Das CEPS legt vom 23. Dezember 2020 bis 3. Januar 2021 eine kleine Weihnachts- und Neujahrspause ein. Ab dem 4. Januar 2021 sind wir wieder für Sie da, dann wieder in unserem angestammten Zuhause am Steinengraben 22, 4051 Basel. Das ganze CEPS-Team wünscht geruhige und frohe Feiertage, einen guten Start ins neue Jahr und vor allem gute Gesundheit.

Änderungen im CEPS-Team

Das CEPS verabschiedet sich von zwei langjährigen Mitarbeiterinnen. Nach insgesamt beinahe zehn Jahren an unserem Institut, zuerst als Hilfsassistentin und dann als wissenschaftliche Mitarbeiterin, verlässt Sara Stühlinger im Dezember das CEPS. Auch Theresa Gehringer's Zeit bei uns geht im Dezember nach sechs Jahren als Hilfsassistentin und wissenschaftlicher Mitarbeiterin zu Ende. Das CEPS bedankt sich ganz herzlich bei Sara und Theresa für ihr langjähriges und wertvolles Engagement bei uns am Institut. Wir wünschen beiden für ihre berufliche und private Zukunft nur das Beste.

Die Finanzkennzahlen von NPO unter der Lupe

Anfang Dezember 2020 ist das Jahrbuch der Hilfswerke zum sechsten Mal erschienen. Darin beleuchten das CEPS und PPCmetrics wiederum die wichtigsten Finanzkennzahlen Zewo-zertifizierter Nonprofit-Organisationen (NPO) in der Schweiz

Das diesjährige Jahrbuch der Hilfswerke basiert auf den Jahresrechnungen 2019 von 452 der insgesamt 499 Zewo-zertifizierten Schweizer NPO. Die Datenanalyse ergibt, dass Organisationen eine durchschnittliche Bilanzsumme von CHF 11.3 Millionen aufweisen, wobei diese von einigen tausend bis fast 600 Millionen Franken reicht. Die Grössenunterschiede zwischen den NPO sind also beträchtlich und bewegen sich zudem kontinuierlich auseinander wie ein Vergleich mit Daten der vergangenen Jahre zeigt. Punkto Reserven zeigt sich, dass nicht wenige NPO in diesem Bereich Aufholbedarf haben, um die Fähigkeit zu behalten, auf negative Schocks zu reagieren. Die COVID-19 Pandemie zeigt deutlich, dass NPO gut daran tun, angemessene Reserven zu halten, um in Krisensituationen nicht schlagartig Schiffbruch zu erleiden.

Die COVID-19 Pandemie und deren Auswirkungen auf die finanzielle Situation von NPO bildet ein Schwerpunktthema des Jahrbuchs der Hilfswerke 2020. Daneben vermittelt die diesjährige Ausgabe auch einen vertieften Einblick in die kantonale und sprachregionale Verteilung hiesiger NPO sowie die Grösse derer Führungsgremien. Es zeigt sich beispielsweise, dass im Verhältnis zur Einwohnerzahl deutlich mehr untersuchte Organisationen ihren Sitz

in der Deutschschweiz als in anderen Sprachregionen haben. Die Grösse der Führungsgremien liegt im Durchschnitt bei acht Personen und reicht von drei bis erstaunlichen 38 Personen.

Über eine Neuigkeit freuen wir uns besonders: Ab März 2021 werden wir die analysierten Daten in aggregierter Form öffentlich zur Verfügung stellen. Im NPO Data Lab (www.npodatalab.ch) erhalten so alle Interessierten die Möglichkeit, individuelle Analysen vorzunehmen.

Nicholas Arnold

Jahrbuch der Hilfswerke 2020

<https://ceps.unibas.ch/de/publikationen/#c1163>

QUARTALSZAHL

800

Seit Februar 2020 ist das CEPS auf LinkedIn vertreten. Mehr als 800 Follower durften wir seitdem begrüßen. Wir freuen uns über das Interesse am CEPS und werden auch im kommenden Jahr auf unseren Social Media Kanälen über Entwicklungen und Geschehnisse rund um Philanthropie und NPO berichten.

[linkedin.com/company/cepsbasel](https://www.linkedin.com/company/cepsbasel)

KALENDER

Aktuelle CEPS Weiterbildung:

Gute Gesuche stellen:

Förderbereich Soziales

04. Februar 2021, Basel

Philanthropie am Morgen

11. Februar 2021, online

Intensiv-Lehrgang Stiftungsmanagement

08. - 12. März 2021, Sigriswil

CAS Nonprofit Governance & Leadership

3 Module – Wilen & Basel

Start: 12. April 2021

CAS Wirkungsmanagement in NPO

3 Module – Sigriswil & Basel

Start: 23. August 2021

[Jetzt anmelden -> CEPS Weiterbildung](#)

WEITERE TERMINE

Funding the Future

DAFNE

19. Januar 2021, online

PEXforum 2021

DAFNE

27. - 28. Januar 2021, online

Gute Gesuche stellen:

Förderbereich Kultur

SKM, Universität Basel

02. Februar 2021, Basel

NPO-Forschungscolloquium 2021

Johannes Kepler Universität

08. - 09. April 2021, Linz (AT)

Stiftungen und die SDGs

Welchen Beitrag leisten Corporate Foundations zu den Sustainable Development Goals? Ein Beitrag aus dem CEPS gibt Einblicke.

In einem kürzlich publizierten wissenschaftlichen Artikel hat Theresa Gehringer, wissenschaftliche Mitarbeiterin am CEPS, untersucht, wie gemeinnützige Unternehmensstiftungen (Englisch: Corporate Foundations) zur Erreichung der Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen beitragen. Zudem ist sie der Frage nachgegangen, wie die SDGs in organisationale Prozesse solcher Stiftungen integriert werden.

Auf Grundlage einer Umfrage bei Geschäftsführenden von Corporate Foundations aus der Schweiz, Liechtenstein und Deutschland zeigt die Studie, dass diese Stiftungen nicht nur als finanzielle Intermediäre zu den SDGs beitragen können. Vielmehr ermöglichen ihnen ihre speziellen Eigenschaften und ihre Position zwischen dem Privatsektor und der Zivilgesellschaft die Initiierung sektorübergreifender Partnerschaften. Diese sind entscheidend für die Herbeiführung eines Systemwandels, um die SDGs zu erreichen. Bisher, so die Umfrageergebnisse, wird dieses Potential jedoch noch nicht ausgeschöpft.

Der Artikel ist in der Fachzeitschrift «Sustainability» erschienen und ist unter folgendem Link zugänglich. Theresa Gehringer

<https://doi.org/10.3390/su12187820>

IMPRESSUM

HERAUSGEBER



Universität
Basel



Center for Philanthropy Studies,
Steinengraben 22, 4051 Basel

www.ceps.unibas.ch

twitter.com/CEPS_Basel

[linkedin.com/company/cepsbasel](https://www.linkedin.com/company/cepsbasel)

REDAKTION

Nicholas Arnold (n.arnold@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann

© Pexels, Denniz Futalan

© CEPS 2020

Online verfügbar unter:

ceps.unibas.ch/de/philanthropie-aktuell/