

Philanthropie Aktuelle

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



Wie immer ist die Zeit vor Weihnachten die wichtigste Spendenzeit des Jahres. Die letzten Jahre waren geprägt von steigenden Spendensummen – vor allem auch wegen der verschiedenen Krisen von Corona bis Ukraine, die die Spendenbereitschaft der Menschen angeregt haben. Gleichzeitig herrscht im Fundraising grosse Verunsicherung. Mit den demographischen Veränderungen in der Gesellschaft verändern sich auch die Anforderungen an das Fundraising. Die jungen Generationen müssen anders angesprochen werden, nutzen andere Medien und interessieren sich für andere Themen als die «goldenen» Spendergenerationen der Nachkriegszeit und der Babyboomer.

Wer weiterhin erfolgreich Fundraising betreiben will, muss zwangsläufig flexibler planen, sowohl die klassischen Werbemittel einsetzen und über soziale Medien, spielerische Aktionen oder Mitgestaltungsangebote die jüngeren Generationen erreichen. Gerade die letzten Jahre haben aber gezeigt, dass auch die jüngeren Generationen grosszügig geben und sich der Anteil der regelmässigen Spenderinnen und Spender stetig erhöht. Damit können die NPO auch in Zukunft damit rechnen, dass die Gesellschaft grosszügig gibt – auch unabhängig von Krisen.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.
Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

| | |
|------------------------------------|----|
| Fundraising & Wirkung | 01 |
| Digitale Innovation im Fundraising | 02 |
| Interview | 03 |
| Wirkungsmanagement | 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

Fundraising & Wirkung – ein Spannungsfeld

Fundraising und Wirkungsberichterstattung sind eng miteinander verbunden. Doch häufig steht diese Verbindung im Spannungsfeld. Wie können NPO und Förderorganisationen ihre Zusammenarbeit so gestalten, dass beide das Potenzial von Wirkungsarbeit besser nutzen können?
Von Regula Wolf

Beobachtung 1: NPO sind den Förderstiftungen voraus

Förderstiftungen und Nonprofit-Organisationen (NPO) bewegen sich oft auf unterschiedlichen Ebenen der Wirkungsorientierung – mit Konsequenzen für beide Seiten. Laut der jüngsten CEPS-Erhebung richten 56 % der NPO ihre Arbeit an den gewünschten gesellschaftlichen Veränderungen aus. Auch wenn längst nicht alle ihre Wirkungen messen, so ist dieser Fokus auf Wirkung doch erfreulich: Wirkungsziele legen fest, welche positiven Entwicklungen in der Gesellschaft oder bei Zielgruppen erreicht werden sollen. Sie ermöglichen damit den NPO, sich auf eine gemeinsame Stossrichtung zu einigen, die über sichtbare Resultate hinausgeht und das grosse Ganze in den Blick nimmt. Wirkungsmessung hilft zudem den NPO, den Erfolg ihrer Arbeit zu überprüfen, Anpassungen vorzunehmen und Erfolge nach aussen zu kommunizieren. Wirkungsbelege machen aus vagen Erfolgsversprechen klare Nachweise. Wirkungsarbeit ist somit, würde man meinen, eine wesentliche Grundlage für ein erfolgreiches Fundraising. Aber stimmt diese Aussage mit auch?

Schauen wir uns die Förderstiftungen an. Für diese Gruppe gibt es noch keine verlässlichen Daten zur Wirkungsarbeit, weshalb hier lediglich Mutmassungen angestellt werden können. Laut

dem Grantee Review Report des CEPS aus dem Jahr 2019 setzen 93% auf klassische Projektförderung. Dass eine überwältigende Mehrheit der Förderorganisationen in einer punktuellen Projektlogik fördert, weist darauf hin, dass sie das Potenzial von wirkungsorientierten Ansätzen, welche oft eine mehrjährige Förderung ganzer Organisationen (Core Funding) zur Folge haben, noch wenig nutzen.

Auch in der Beratungstätigkeit von Con-Sense stellen wir fest, dass bei Förderorganisationen trotz langjähriger Empfehlungen, wie etwa im Swiss Foundation Code, noch immer eine Minderheit auf der Grundlage von Wirkungszielen fördert.

Welche Konsequenzen hat dieser Rückstand für NPO, welche mit Wirkungszielen arbeiten? Hier hören wir zweierlei: Förderstiftungen, die nicht wirkungsorientiert fördern, verlangen primär quantitative Outputs und zeigen wenig Interesse an Outcomes. Jene NPO, deren Gesuche sich bewusst nicht auf Teilprojekte, sondern auf ihre gesamte NPO beziehen, um grössere, organisationsübergreifende Förderbeiträge zu erhalten, bekommen die Aufforderung, doch für ein einzelnes Projekt einzugeben. Das bedeutet, dass die NPO ihre knappen Ressourcen in ein zeitrauben-

des Projekt-Fundraising stecken müssen und sich ihre Wirkungsarbeit zumindest auf der Fundraisingebene bei Weitem nicht überall bezahlt macht.

Beobachtung 2: Legitimation auf Kosten der Weiterentwicklung

Das Gegenteil allerdings ist nicht weniger problematisch: Förderstiftungen, die wirkungsorientiert arbeiten, die also nur Förderbeiträge sprechen, wenn die antragstellende Organisation dieselben Wirkungsziele verfolgt, stellen zuweilen so detaillierte Anforderungen an Wirkungsmodelle, dass NPO gezwungen sind, diese eigens für dieses eine Gesuch zu erstellen. Statt Wirkungsmessung als strategisches Steuerungselement für die eigene Organisation zu nutzen, wird sie zu einem Mittel, um den individuellen Anforderungen der Fördernden zu entsprechen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Arbeit mit Wirkungsmessung eine Haltung voraussetzt, die Fehler als wertvolle Quelle für Weiterentwicklung erkennt. Nicht alle Geldgeber:innen leben diese Fehlerkultur. Und auch wenn sie es tun: Wer will



schon eingestehen, dass die Ziele nicht vollumfänglich erreicht wurden? Gerade in einem stark kompetitiven Förderumfeld herrscht oft die Angst vor negativen Konsequenzen, wenn ehrliche Einblicke in Misserfolge gegeben werden. Wenig erstaunlich, dass dabei das Lernpotenzial von Wirkungsmessung oft auf Kosten der Legitimation geht. Die Wirkungsarbeit bindet damit nicht nur wertvolle Ressourcen, sondern sie verkommt auch zu einer reinen Alibiübung.

Dialog als Schlüssel

Was braucht es, um Fundraising und Wirkungsarbeit konstruktiv zu verbind-

den? Ein verstärkter Dialog zwischen Fördernden und NPO und der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses und einer ausgeprägten Lernkultur ist entscheidend. Gemeinsam formulierte Wirkungsziele und flexiblere Ansätze seitens Förderstiftungen schaffen Raum für langfristige gesellschaftliche Veränderungen. Damit das Potenzial von Wirkungsarbeit genutzt werden kann, müssen Fundraising und Wirkungsarbeit Hand in Hand gehen.

Regula Wolf

ist Expertin für Förderung und Mitgründerin von Con-Sense, einem Beratungsangebot für öffentliche und private Förder- sowie Nonprofit-Organisationen. Sie hat zahlreiche Stiftungen bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Förderstrategien begleitet.

Digitale Innovation im Fundraising

Wie Crowdfunding und digitale Tools den Spendenmarkt revolutionieren.

In den letzten Jahren hat sich die Fundraising-Landschaft grundlegend verändert. Während traditionelle Spendenformen wie Direktmailings weiterhin ihre Bedeutung behalten, eröffnen digitale Innovationen neue Chancen für NPO.

Verlagerung auf digitale Spenden

Laut der Spendenstatistik 2023 der Zewo haben sich die digitalen Spenden zwischen 2021 und 2023 von 65 Millionen auf 143 Millionen Franken mehr als verdoppelt. Gemessen am Gesamtvolumen ist dies zwar immer noch ein kleiner Anteil, zeigt aber die wachsende Bedeutung von digitalen Spenden. Doch nicht nur die Spenden, sondern auch das Fundraising selbst, werden durch Crowdfunding und Peer-to-Peer-Fundraising vermehrt digital.

Der Aufstieg des Crowfundings

Auch Crowdfunding hat sich unter anderem durch die Corona Pandemie von einer Nischenlösung zu einem etablierten Fundraising-Instrument entwickelt. Jedoch ging laut dem Crowdfunding Monitor Schweiz (2024) das durch Crowdfunding gependete Volumen von 44.6 Millionen CHF im Jahr 2020 auf 29.2 Millionen

CHF im Jahr 2023 zurück. NPO scheinen den Crowdfunding-Markt also noch nicht vollständig auszunützen. Dies, obwohl Fundraising via Crowdfunding Vorteile mit sich bringt. So ermöglicht die direkte digitale Verbindung zwischen Projektinitiatoren und Unterstützern eine transparente Kommunikation über Fortschritte, da die Kampagne laufend aktualisiert werden kann. Zweitens senkt die geringe Einstiegshürde die Hemmschwelle für Kleinstspenden. Besonders interessant ist beim Crowdfunding das Peer-to-Peer-Prinzip, bei dem Unterstützer:innen selbst zu Fundraiser:innen werden, indem sie eigene Mini-Kampagnen für einen bestimmten Zweck oder eine NPO starten. Der Schlüssel zum Erfolg liegt dabei meist in der persönlichen Verbindung: Menschen spenden häufiger, bei Anfragen aus dem direkten Umfeld.

KI als Chance

Eventuell eröffnet Künstliche Intelligenz (KI) NPO die Möglichkeit, breit in den Crowdfunding Markt einzusteigen. Mit der Nutzung grosser Sprachmodelle (LLMs) wie ChatGPT können Kampa-

gnentexte personalisiert und Zielgruppen besser adressiert werden, was die Erfolgchancen erhöht. Dabei erfordert der Einsatz von KI jedoch klare ethische Leitlinien, da ein unreflektierter Einsatz das Vertrauen in NPO gefährden könnte.

Hybride Ansätze als Zukunftsmodell

Die Zukunft des Fundraisings liegt nicht in der ausschliesslichen Digitalisierung, sondern in der geschickten Kombination analoger und digitaler Kanäle. Erfolgreiche NPO:

- verknüpfen Online- und Offline-Fundraising, um eine breite Zielgruppe anzusprechen.
- schaffen nahtlose Übergänge zwischen verschiedenen Spendenkanälen, um die Nutzerfreundlichkeit zu maximieren.

Langfristig ist der digitale Wandel im Fundraising wohl keine Option, sondern eine Notwendigkeit. Es geht nicht darum, bewährte Methoden zu ersetzen, sondern das Beste beider Welten zu vereinen. NPO, die diese Balance meistern, werden auch in Zukunft die nötigen Mittel für ihre wichtige Arbeit generieren können.

Dominik Meier

«Den Intellekt ansprechen und Herzen öffnen»

Was macht eine erfolgreiche Kapitalbeschaffungskampagne aus? Zwei Fundraising-Profis geben im Interview einen Einblick in ihren Alltag.

CEPS: Ihr seid auf das Gebiet von Kapitalbeschaffungskampagnen spezialisiert. Für welche Institutionen eignen sich Kampagnen?

U.E.: Für alle, die ein zukunftsweisendes, gesellschaftlich relevantes Projekt umsetzen wollen und glaubhaft darstellen können, dass sie für dessen Umsetzung dazu dringend auf Spenden angewiesen sind.

Mario Tonet hat in den vergangenen 24 Jahren in seiner Funktion als externer Berater 35 Spendenkampagnen aufgelegt und begleitet und insgesamt CHF 180 Mio. Spenden generiert. Seit 17 Jahren arbeitet Mario Tonet eng mit **Ursula Eichenberger** zusammen, die früher als Redaktorin für Zeitungen wie NZZ und Tages-Anzeiger tätig war und bei vielen Projekten das Informationsmaterial verfasst hat. Seit Jahren ist sie ebenfalls in der Beratung von Kampagnen tätig.



CEPS: Welche Vorbedingungen müssen Institutionen erfüllen?

M.T.: Eine Spendenkampagne dauert in der Regel drei Jahre – unabhängig davon, ob das Spendenziel bei drei oder bei 50 Millionen liegt. Innerhalb von drei Jahren muss eine Kampagne abgeschlossen sein, das ist zentral, um Kräfte und Mittel zu bündeln. Oft starten Institutionen zu spät mit den Vorbereitungsarbeiten einer Spendenkampagne oder fokussieren auf zu kleine Spenden (Briefkastenwurf, Directmailings), doch so lassen sich üblicherweise keine hohen, einmalig gesetzten Ziele erreichen.

U.E.: Die Zeit der Kampagne ist für alle Beteiligten eine Ausnahmesituation: die Geschäftsleitung muss in Spitzenzeiten bis zu 30 Prozent ihrer Arbeitszeit für das Fundraising und Besuche vor Ort, für Sitzungen mit dem gebildeten Patronatskomitee oder der externen Beratung einsetzen. Zudem braucht es eine interne Projektleitung, die nur für die Kampagne arbeitet. Es bietet sich an, auf interne Mitarbeitende zu setzen, die den Betrieb gut kennen und die seitens externer Beratung intensiv in das Thema eingearbeitet und während der Kampagne in täglichem Austausch be-

gleitet werden. In den bisherigen Kampagnen standen beispielsweise Sozialpädagogen, Buchhalter, eine Nonne oder eine ehemalige Bankberaterin in der Projektleitung. Wichtig ist, dass diese Personen gerne in Kontakt mit Menschen sind und die administrativen Fäden der Kampagne zusammenzuhalten wissen.

CEPS: Worin liegt der Kern einer erfolgreichen Spendenkampagne?

M.T.: Es geht darum, nicht zu betteln, sondern Menschen dazu einzuladen, sich für eine sinnstiftende Sache einzusetzen und sie sowohl auf intellektueller Ebene anzusprechen als auch ihre Herzen zu öffnen. Alle Menschen haben das tiefe Grundbedürfnis, die Welt ein bisschen besser zu machen. Menschen wollen nicht einfach Geld spenden, sie wollen Teil von etwas Sinnstiftendem werden. Kreative Kontaktarbeit ist zentral. Sie führt oft zu intensiven Beziehungen, die lange über die eigentliche Kampagnenarbeit hinaus bestehen bleiben.

CEPS: Die zwei wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Spendenkampagne?

U.E.: Erstens ein hochwertiges Patronatskomitee mit einer überzeugenden Person an der Spitze. Der alles entscheidende Punkt ist, ein Patronat aus Menschen zusammenzusetzen, die vom Vorhaben so überzeugt sind, dass sie ihre Beziehungsnetze öffnen und persönlich auf vermögende Menschen zugehen. Zweitens das Top-down-Vorgehen: Damit eine Kampagne in Millionenhöhe erfolgreich ist, muss man sich unbedingt auf Grossspenden fokussieren – gerade zu Beginn: Die erste Spende muss mindestens zehn Prozent des anvisierten Spendenziels ausmachen. Darin liegt eine riesige Chance: Keine der bisher begleiteten Institutionen hat vorher jemals eine Spende in der Grössenordnung erhalten.

CEPS: Reicht es nicht, die goldene Bilanz zu kaufen und die 300 Reichsten der Schweiz anzuschreiben?

M.T.: Diese Menschen werden pro Woche bis zu zehn Mal um eine Spende gebeten. In den meisten Fällen landen diese Anfragen direkt im Altpapier. Zudem sind es oft nicht nur die bekannten, ganz Reichen, die grosse Spenden machen.

Ein hochbetagtes Ehepaar hat kürzlich einer Behindertenorganisation CHF 500'000 gespendet. Niemand im Dorf wusste, dass sie über solche Mittel verfügen.

CEPS: Wie wichtig ist der Einbezug der Mitarbeitenden?

U.E.: Sehr wichtig. Als oberstes Ziel gilt, potenzielle Spenderinnen und Spender in die Institution einzuladen und ihnen das Vorhaben vor Ort zu zeigen. Das erlaubt direkten Kontakt zu den Mitarbeitenden und den Personen vor Ort, und die Stimmung der Institution wird spürbar. Wichtig ist auch, dass die Mitarbeitenden mit eingebunden werden. Vielleicht haben auch sie Beziehungen zu vermögenden Menschen: In einer Institution hat der Götti des Hausabwarts die erste Spende von CHF 200'000 geleistet. Er hat zum Hauswart gesagt: «Du arbeitest jetzt schon sieben Jahre in dieser Institution und ich höre nur Gutes. Das beeindruckt mich, daher möchte ich der erste Spender sein.»

CEPS: Vielen Dank!

CEPS INSIGHT

Änderungen im CEPS-Team

Zu Beginn des Dezembers starte Carlo Tschopp als Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand sowie Wouter Janssen als externer Doktorand. Muriel Grassmann und Anja Rogenmoser haben das CEPS Ende November verlassen.

<https://ceps.unibas.ch/de/ueber-uns/das-team/>

Jahrbuch der Hilfswerke

Das Buch enthält alle wichtigen Finanzkennzahlen von gemeinnützigen, spendensammelnden NPO und basiert auf den öffentlich verfügbaren Jahresrechnungen des Jahres 2023 von 547 analysierten Organisationen.

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

Auszeichnung 2024 ARNOVA Data & Analytics Section Award!

Wir freuen uns, dass unser Assistenzprofessor Dominik Meier und das Team hinter text2sdg mit dem 2024 ARNOVA Data & Analytics Section Award in Washington DC ausgezeichnet worden sind! Das R Paket unterstützt die Analyse von Textdaten zu den SDGs.

<https://www.text2sdg.io>

Besser über Wirkung kommunizieren

Viele Schweizer NPO berichten zu wenig deutlich über ihre Wirkung. Ein systematisches Wirkungsmanagement hilft, gesellschaftlichen Nutzen sichtbar zu machen und Vertrauen zu stärken. Wie das gelingt, zeigt das CEPS im CAS Wirkungsmanagement für NPO.

In einer aktuellen Erhebung des Center for Philanthropy Studies (CEPS) wurden die Jahresberichte von 476 Schweizer NPO auf Wirkungsinhalte hin untersucht (<https://ceps.unibas.ch/de/praxistransfer/wirkungsorientierung/>). Eine zentrale Erkenntnis ist, dass meist implizit über Wirkung berichtet wird, jedoch fehlen oft klare und nachvollziehbare Konzepte und Indikatoren. Damit wird es den Leser:innen der Jahresberichte überlassen, sich ein eigenes Bild über die Wirksamkeit der NPO zu bilden.

Wirkung darstellen ist komplex

Die Gründe hierfür mögen vielfältig sein. Wirkungszusammenhänge sind komplex, die Messung aufwändig und teuer und vielen Leser:innen reichen einfache Angaben zum Output aus. Gleichzeitig gibt die NPO das Heft aus der Hand, wie die eigene Wirkung wahrgenommen wird. Viel besser ist es daher, den Versuch zu unternehmen, das eigene Wirkungsmodell so zu erstellen, dass darüber berichtet werden kann und so der gesellschaftliche Nutzen der eigenen Aktivitäten klar kommuniziert wird.

Wirkung umfassend managen

Das ist keineswegs eine beiläufig zu erledigende Aufgabe. Ein überzeugendes Wirkungsmodell beginnt bei den organi-

satorischen Voraussetzungen innerhalb der eigenen Organisation. Nur wenn vom Vorstand bis zu den einzelnen Projekten die gleiche Wirkungsorientierung besteht, werden die nötigen Ressourcen aufgeboden, um Wirkung zu planen, zu messen und zu berichten. Im CAS Wirkungsmanagement in NPO des CEPS wird ein umfassender Ansatz der Wirkungsorientierung vermittelt. Von der strategischen Ebene über die Planung der Wirkung bis hin zu verschiedenen Messmethoden wird ein grundlegendes Verständnis von Wirkung vermittelt. Damit gelingt es leichter, konkret mit Zahlen und Fakten oder mit einem gut verständlichen Wirkungsmodell über die eigene Leistung zu berichten.

Georg von Schnurbein

QUARTALSAZHL

90

Die Zewo gibt Bandbreiten für die Höhe der Reservequoten vor, um sicherzustellen, dass die Organisationen über angemessene Reserven verfügen. Gemäss dem Jahrbuch der Hilfswerke verfügen rund 90% der untersuchten Organisationen über Reserven, welche die minimalen Reservequote von 3 Monaten übersteigen.

Reimagining Nonprofits

Das Buch erforscht die sich entwickelnden Rollen und Zwecke von NPO, indem es Sektortheorien überarbeitet und neue Wege aufzeigt.



Reimagining Nonprofits: Sector Theory in the Twenty-First Century befasst sich mit den grundlegenden Sektortheorien, welche die Nonprofit-Forschung geprägt haben.

Das von Eva Witesman und Curtis Child herausgegebene Buch sammelt Aufsätze darüber, was der Nonprofit-Sektor ist und warum er existiert.

Das Buch umfasst sieben Essays, die Sektortheorien verfeinern. Ein Beispiel: Steinberg et al. erweitern die „three-failures theory“ auf den Familien-Sektor. Weitere neun Essays beleuchten neue Entwicklungen von NPO. Zum Beispiel: Skokova und Krasnopolskaya untersuchen, wie NPO autoritäre Regime stabilisieren können und prüfen kritisch die verbreitete Annahme der Verbindung zwischen NPO und demokratischen Werten.

Der Sammelband ist eine gute Lektüre für alle Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen, welche die sich entwickelnde Rolle von NPO in der heutigen, sich schnell verändernden Umgebung verstehen und neu definieren wollen.

Kinga Zsófia Horváth

KALENDER

Aktuelle CEPS Weiterbildung:

CAS Nonprofit & Public Management

4 Module – Gunten & Basel
Start: 6. Januar 2025

Informationsveranstaltung MAS/DAS

15. Januar 2025 um 17 Uhr (1h online)
19. März 2025 um 17 Uhr (1h online)

CAS Nonprofit Governance & Leadership

3 Module – Sigriswil & Basel
Start: 24. Februar 2025

CAS Wirkungsmanagement in NPO

3 Module – Sarnen & Basel
Start: 18. August 2025

MAS/DAS in Nonprofit Management & Law

Start jederzeit möglich

[Jetzt anmelden -> CEPS Weiterbildung](#)

WEITERE TERMINE

7. Zürcher Stiftungsrechtstag
Zentrum für Stiftungsrecht UZH
30. Januar 2025, Zürich

2. ZEFFF Tagung
Umbruch, Druck, Transformation? -
Gegenwart und Zukunft des Engagements
6. - 7. März 2025, Berlin

Master Class in Philanthropy 2025
Master Class en Philanthropy
26. - 28. März 2025, Château de Bossey

Deutscher Stiftungstag 2025
Bundesverband deutscher Stiftungen
21. - 22. Mai 2025, Wiesbaden

Global Philanthropy Workshop 2025
Workshop zu Global Philanthropy
22. - 23. September 2025

IMPRESSUM

HERAUSGEBER



Universität
Basel



Center for Philanthropy Studies,
Steinengraben 22, 4051 Basel
www.ceps.unibas.ch
twitter.com/CEPS_Basel
linkedin.com/company/cepsbasel

REDAKTION

Milan Weller
(milan.weller@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH
© Pixabay / Midjourney
© CEPS 2024

Online verfügbar unter:
ceps.unibas.ch/de/philanthropie-aktuell/