

Philanthropie Aktuell

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



„Wirkungsvoll wirken“ lautete der Titel des ersten Philanthropie Aktuell im Jahr 2009. Zynisch könnte man fragen: Hat sich seit damals etwas verändert? Schliesslich gibt es nach wie vor keine einheitliche Wirkungsmessung

oder eine allgemeingültige Verständigung über die Kernaspekte einer Wirkung. Andererseits aber hat sich der NPO-Sektor deutlich weiterentwickelt. Ein Beleg dafür ist der ungebrochene Erfolg des «Kursbuchs Wirkung», von dem Andreas Rickert berichtet. 2013 erstmals erschienen, hat es vielen NPO geholfen, ihre Wirkungsorientierung zu steigern. Viele NPO nutzen die Wirkungstreppe, um den gesellschaftlichen Mehrwert ihrer Aktivitäten zu beschreiben.

Auch die Auseinandersetzung mit Wirkung ist alltäglicher geworden. Begriffe wie Theory of Change, Logic Framework oder Wirkungsindikator sind in weiten Teilen des Sektors bekannt. In Zeiten knapper Kassen und Spendenrückgänge wird Wirkung zu einem wichtigen Fundraisingargument.

Was bleibt zu tun? Einerseits besteht die Notwendigkeit für mehr Standardisierung, um Wirkungen vergleichbar und besser nachvollziehbar zu machen. Zum anderen muss Wirkungsorientierung noch stärker in den Kern der NPO verankert werden, von der strategischen Ebene über die Organisation bis hin zur Leistungserstellung. Mal sehen, was wir in weiteren 17 Jahren rückblickend erreicht haben werden!

Ich wünsche eine anregende Lektüre.

Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

Mit Wirkung überzeugen	01
Was ist, wenn Wirkung ausbleibt	02
Interview mit Andreas Rickert	03
Kultur mit Wirkung	04
Kalender	04

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

Mit Wirkung überzeugen

In unsicheren Zeiten müssen Nonprofit-Organisationen (NPO) besonders zeigen, warum gerade ihr Beitrag relevant ist. Wirkungsorientierung ist dabei ein entscheidender Faktor, um Struktur zu geben, Vertrauen aufzubauen und in einem zunehmend kritischen Umfeld zu überzeugen.

Von Prof. Dr. Georg von Schnurbein

Die Zeiten für NPO sind härter geworden. Gesellschaftliche Herausforderungen werden komplexer, Ressourcen knapper, aber die Erwartungen höher. Gleichzeitig wächst der Anspruch von Förderinstitutionen, Partnerorganisationen und Öffentlichkeit zu verstehen, was NPO bewirken und warum gerade ihr Engagement relevant ist. In diesem Spannungsfeld wird Wirkungsorientierung zu weit mehr als einem Messinstrument: Sie wird zur gemeinsamen Sprache, zur Grundlage von Vertrauen und zum entscheidenden Faktor für Überzeugungskraft.

Wirkung als gemeinsame Sprache

Wirkungsorientierung entfaltet ihre Kraft dort, wo sie verbindet. Sie schafft ein gemeinsames Verständnis zwischen Vorstand und operativem Team, zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, sowie zwischen Organisation und Förderern. Wer Wirkung klar beschreibt, beantwortet eine zentrale Frage: Wozu gibt es uns – und was soll sich durch unser Handeln konkret verändern?

Diese Klarheit wirkt nach innen wie nach aussen. Intern hilft sie, Silos aufzubrechen und Prioritäten zu setzen. Entscheidungen werden nicht mehr nur mit Tradition oder Bauchgefühl begründet, sondern mit dem Beitrag zur angestrebten Wirkung. Deshalb

ist Wirkungsmanagement als Querschnittsaufgabe vom Vorstand bis zur Projektmitarbeit zu berücksichtigen. Extern entsteht ein Dialog auf Augenhöhe – nicht über Aktivitäten oder Ausgaben, sondern über gesellschaftliche Veränderungen. Wirkung wird damit zur gemeinsamen Sprache, die unterschiedliche Perspektiven zusammenführt.

Vertrauen entsteht durch Wirkung

Vertrauen ist für NPO eine zentrale Ressource und zugleich keine Selbstverständlichkeit mehr. An die Stelle von Vertrauen sind oftmals formale Rechenschaftspflichten getreten. In dieser Situation reicht es nicht, auf gute Absichten oder langjährige Arbeit zu verweisen. NPO gewinnen Vertrauen, wenn sie nachvollziehbar zeigen, welchen Unterschied sie machen.

Deshalb bedeutet Wirkungsorientierung weder, Erfolge zu beschönigen noch alles messbar zu machen. Stattdessen müssen NPO offen über Lernerfahrungen, Grenzen und Zielkonflikte kommunizieren. Wer Wirkung reflektiert, signalisiert Verantwortung und Ernsthaftigkeit gegenüber den verschiedenen Interessengruppen. Wirkung wird so zur Währung der Glaubwürdigkeit und zur Grundlage stabiler Beziehungen. Schliesslich berichten auch Unternehmen heute aufgrund

neuer Vorschriften immer mehr über soziale und ökologische Ziele. Dadurch entsteht den NPO in der öffentlichen Wahrnehmung eine Konkurrenz, aber es bieten sich auch neue Anknüpfungspunkte.

Relevanz beweisen in einem umkämpften Umfeld

Generell hat sich das Umfeld spürbar verändert: Teile von Gesellschaft und Politik begegnen zivilgesellschaftlichen Organisationen heute mit Skepsis, stellen ihre Legitimität infrage oder verlangen eine stärkere Rechtfertigung ihres Handelns. Deshalb konkurrieren NPO nicht nur um finanzielle Mittel und Aufmerksamkeit, sondern auch um politische Unterstützung.

Wirkungsmanagement hilft, den eigenen Beitrag für eine gesellschaftliche Wirkung klar, nachvollziehbar und

überzeugend zu formulieren. Gerade die Mitglieder in strategischen Gremien wie dem Vorstand müssen über Wirkungsergebnisse Bescheid wissen und diese nach aussen in ihren Netzwerken auch kommunizieren.

Anstatt lange Listen von Projekten oder Kennzahlen zu präsentieren, steht bei der Wirkungsorientierung die angestrebte gesellschaftliche Veränderung im Fokus. Sie macht deutlich, welches Problem adressiert wird, warum es relevant ist – und warum gerade die eigene NPO einen wirksamen Beitrag leisten kann. So entstehen starke Narrative, die nicht nur Orientierung geben, sondern auch Dialog ermöglichen: Sie sprechen Menschen emotional wie rational an und schaffen eine belastbare Grundlage, um Kritik zu begegnen, Vertrauen aufzubauen und Unterstützung zu mobilisieren.

Mit Wirkung überzeugen: die Einstellung entscheidet

Wirkungsorientierung ist kein Zusatzprojekt und kein Reporting-Tool für Förderanträge. Sie ist eine Einstellung, die das Denken und Handeln einer Organisation prägt. Wer wirkungsorientiert arbeitet, fragt nicht zuerst nach Aktivitäten, sondern nach Veränderung. Nicht nach Rechtfertigung, sondern nach Lernen.

Gerade in unsicheren Zeiten bietet diese Einstellung Orientierung. Sie hilft, Ressourcen gezielt einzusetzen, Vertrauen aufzubauen und die eigene Relevanz immer wieder neu zu begründen. NPO, die Wirkung ernst nehmen, überzeugen nicht nur durch gute Absichten – sondern durch Klarheit, Glaubwürdigkeit und einen sichtbaren Beitrag zum gesellschaftlichen Wandel.

Prof. Dr. Georg von Schnurbein
Direktor CEPS

Was ist, wenn die Wirkung ausbleibt?

Wirkungsberichte über erfolgreiche Interventionen sind heute häufig Teil von Jahresberichten von NPO. Mindestens genauso spannend wäre es jedoch, auch über nichtwirksame Lösungswege zu lesen.

Nonprofit-Organisationen sind im ersten Sinne wert- und zweckgebundene Institutionen. Gegründet werden sie fast immer, um auf ein gesellschaftliches Problem zu reagieren. Eine bestimmte Situation wird als unbefriedigend wahrgenommen und es finden sich Menschen zusammen, die hier etwas gemeinsam unternehmen wollen. Auslöser sind oft die eigene Betroffenheit, oder aber die Empathie mit anderen und das Gefühl, etwas tun zu müssen. Ist der erhoffte Endzustand oftmals klar, so liegt die Herausforderung darin, den richtigen Weg dorthin zu finden. Die Geschichte ist gespickt mit wohlintendierten, aber dann leider auch ineffektiven oder am Problem vorbeiführenden Lösungsanstrengungen. Abhilfe kann eine konsequente Wirkungsorientierung schaffen. Doch was bedeutet dies? Im Grundsatz heisst dies, sich mit den Ursachen eines Problems auseinanderzusetzen und ehrlich zu analysieren, wo eine Organisation mit ihren begrenzten Mitteln einen Unterschied machen kann. Daraufhin gilt es zu prüfen, welche Interventionen am effektivsten helfen können und die dabei getroffenen Annahmen immer wieder zu hinterfragen.

Was ist Wirkung?

Wirkung bedeutet einen Beitrag dazu zu leisten, dass sich eine Situation wirklich verbessert. Nicht alles ist dabei messbar. Hat man aber die Möglichkeit über Indikatoren nachzuprüfen, ob eine Verbesserung stattfindet, dann sollte dies auch konsequent genutzt werden, um Anpassungen in der Intervention vorzunehmen, oder auch ganz ehrlich zuzugeben, dass die eigenen Lösungsansätze nicht funktioniert haben. Doch diese Ehrlichkeit ist selten zu finden. Auch wenn die sogenannten «failure stories», also der offene Austausch über Misserfolge vor 10 Jahren noch en vogue waren und Magazine wie das Stanford Social Innovation Review dem Thema jeweils extra Seiten eingeräumt haben, so ist es heute umso ruhiger um das Thema geworden. Zumindest reden heute NPO wenig in der Öffentlichkeit über revidierte oder widerlegte Wirkungsketten. Zu viel steht auf dem Spiel. Ehrlichkeit wird selten belohnt. Zu gross ist das Risiko, Spender oder Leistungsaufträge zu verlieren und die eigene Reputation zu beschädigen. Doch gerade das Gegenteil wäre wünschenswert.

Von anderen lernen

Lernen gelingt am besten im Austausch miteinander. Dafür braucht es sichere Räume, in denen das Reden über Scheitern erlaubt ist, ohne dass es sofort bewertet wird. Vielleicht muss das nicht in der Öffentlichkeit geschehen, auch wenn sich damit «falsche Nachahmer» vermeiden liessen. Spannend wäre eine transparente Kommunikation über die Ergebnisse von Wirkungsmessungen. Nicht nur über das, was gelungen ist, sondern auch über das, was Fragen offenlässt.

Organisationen könnten dann zeigen, wie sie auf die Ergebnisse reagiert haben und somit andere an ihrem Lernprozess teilhaben lassen. Dies wäre mindestens ebenso wünschenswert, wie die grosse Freude über die vielen Erfolgs- oder Wirkungsgeschichten, die wir jetzt wieder in den kommenden Jahresberichten lesen dürfen.

Dr. Steffen Bethmann
Organisationsberater bei Con-Sense, mit langjähriger Erfahrung in Nonprofit-Management und Governance.

«Gute Absicht mit nachweisbaren Erfolgen legitimieren.»

Interview mit Andreas Rickert, Gründer und Vorstandsvorsitzender von PHINEO

CEPS: Warum genügt gute Absicht heute nicht mehr, um im Nonprofit-Sektor glaubwürdig zu sein?

A.R.: Aus zwei Gründen. Erstens, aus dem eigenen Selbstverständnis heraus. Wenn ich glaubwürdig sein will, für andere und auch für mich selbst, muss ich die gute Absicht mit nachweisbaren Erfolgen legitimieren. Denn nichts ist motivierender als Erfolge, die ich mit meinem Engagement erziele. Und zweitens, weil Öffentlichkeit und Fördernde zunehmend auch auf die Ergebnisse achten. Zurecht übrigens, denn gemeinnützige Arbeit ist im Regelfall steuerbegünstigt. Und wenn die Gemeinschaft Geld für etwas ausgibt, sollte auch transparent dargelegt werden, welche Verbesserungen und Wirkungen mit ebendiesem Geld erzielt werden. Allerdings entstehen Verbesserungen und Wirkungen nicht einfach so, sondern es bedarf einer strategischen Planung.



Andreas Rickert

ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der PHINEO gAG. Er engagiert sich seit Jahren für eine offene, soziale und nachhaltige Welt. Mit seiner Expertise in Philanthropie, Social Impact und Private Equity sowie einem grossen Netzwerk wirkt er als Brückenbauer und Impact-Botschafter.

CEPS: Mit dem «Kursbuch Wirkung» wollten Sie Wirkungsorientierung greifbar machen. Was war die zentrale Idee dahinter?

A.R.: Wirkungsorientierung ist seit jeher ein furchtbar technokratischer Begriff. Unsere Idee war es, Non-Profits eine alltagstaugliche Anleitung an die Hand zu geben, wie sie von der Planung bis zur Analyse wirkungsorientiert arbeiten können. Mit dem Kursbuch Wirkung können Organisationen ihre Projektarbeit Schritt für Schritt so strukturieren, dass Wirkung geplant, analysiert und verbessert wird. Dafür werden Methoden, Checklisten und wertvolle Tipps für die Anwendung bereitgestellt.



Kursbuch Wirkung – Edition Schweiz

Hier herunterladen:

<https://ceps.unibas.ch/de/praxistransfer/wirkungsorientierung/>

CEPS: Das Kursbuch verspricht, «Gutes noch besser zu tun». Was verändert sich dadurch konkret im Projektalltag?

A.R.: Organisationen beginnen damit, Ziele und Zielgruppen präzise zu definieren, statt vage Absichten zu formulieren. Nur wer seine Zielgruppe und deren Bedürfnisse genau kennt, kann Angebote schaffen, die wirklich wirken und im besten Fall einen Impact auf die Gesellschaft haben. Im Kursbuch lernen die Anwender:innen, wie sie ihre Projekte entlang der Wirkungslogik planen. Sie lernen, messbare Indikatoren zu entwickeln, um Ergebnisse systematisch zu erfassen. Die Daten werden dann genutzt, um Entscheidungen im Projektverlauf zu treffen, beispielsweise um Aktivitäten anzupassen. So entstehen Reflexionschleifen, die ein kontinuierliches Lernen und Verbessern ermöglichen. Die verstärkte Fokussierung auf Daten, Analyse und Reflexion verändert die interne Steuerung und strategische Ausrichtung von Projekten.

Nehmen wir an, eine Organisation will ein Mentoringprogramm für benachteiligte Jugendliche ins Leben rufen. Ausgangspunkt ist die Herausforderung, dass diese Jugendlichen geringere Bildungs- und Ausbildungschancen haben. Vorab definiert das Projekt von Beginn an konkrete Wirkungsziele, die aufeinander aufbauen. Das Programm sieht Aktivitäten für die Jugendlichen vor, um deren Chancen im Bewerbungsprozess zu verbessern, zum Beispiel mit regelmässigen Treffen und Bewerbungstrainings. Zudem begleiten ehrenamtliche Mentor:innen die Jugendlichen individuell, unterstützen beim Lernen und bei der Berufsorientierung. Gemessen wird jedoch nicht die Zahl der Treffen oder Bewerbungen oder Kurse, die Jugendliche besuchen, sondern ob sich ihre schulischen Leistungen verbessern, ob ihr Selbstvertrauen wächst und ob der Übergang in eine Ausbildung gelingt. Der Fokus verschiebt sich damit von reiner Aktivität hin zur nachweisbaren Veränderung im Leben der Zielgruppe.

CEPS: Wo liegt der grösste Aha-Moment für Organisationen, die mit dem Kursbuch arbeiten?

A.R.: Die grösste Erkenntnis liegt wahrscheinlich darin, dass Messbarkeit kein Widerspruch zur sozialen Mission ist.

Viele Organisationen stellen fest, dass Transparenz völlig neue Möglichkeiten für Fundraising und Kooperationen eröffnet, denn die Kommunikation nach aussen wird faktenbasierter.

CEPS: Hat das Kursbuch selbst Wirkung entfaltet und woran messen Sie das?

A.R.: Es gibt viele Wirkungsbelege, ich nenne mal drei: Erstens, das Kursbuch gibt es mittlerweile auch in den Sprachen Englisch, Spanisch, Italienisch, sowie in einer Schweizer Version – weil der Bedarf aus den entsprechenden Ländern an uns herangetragen wurde. Zweitens, der Zulauf ist ungebrochen: Seit der Erstveröffentlichung 2013 haben wir inzwischen mehr als 175'000 Exemplare verteilt. Drittens erhalten wir Erfahrungsberichte und Rückmeldungen von Organisationen, dass sie die Methoden aus dem Kursbuch umsetzen und dass diese den Projektalltag um ein Vielfaches erleichtern.

CEPS: «Mit Wirkung überzeugen» – was bedeutet das für die Zukunft des Nonprofit-Sektors?

A.R.: Non-Profits müssen zunehmend erklärbar und belegbar aufzeigen, welchen gesellschaftlichen Mehrwert sie schaffen. Denn die Erwartungshaltung von Förderern verschiebt sich von der blossen Absicht weg, hin zu Nachweis und Transparenz. Wer aufzeigen kann, wie sich durch die Arbeit die Lebenswelt der Zielgruppe zum Positiven verändert, schafft ein echtes Qualitätsmerkmal.

CEPS: Vielen Dank für diese Einblicke!

CEPS INSIGHT

CEPS Jahresbericht 2025

Das CEPS blickt auf ein erfolgreiches Jahr 2025 zurück, geprägt von wichtigen Meilensteinen in Forschung, Lehre und Praxis. Eine Übersicht bietet der neue Jahresbericht «Evidenz für das Gemeinwohl».

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

Publikationen

Mit Beiträgen in Zeitschriften wie dem «Social Enterprise Journal», «Voluntary Sector Review» und «Business Strategy and the Environment» leistet das CEPS einen Beitrag zur internationalen Forschung.

<https://ceps.unibas.ch/de/publikationen/publikationen-uebersicht/>

Kultur mit Wirkung

Im Format «Philanthropie am Mittag» vom 10. März diskutierten wir, wie Wirkung im Kulturkontext definiert und als Instrument für nachhaltige Entwicklung, transparente Mittelverwendung und strategische Kulturförderung genutzt werden kann.

Dass die Frage nach der Wirkung im NPO-Sektor sowohl für die strategische Steuerung als auch für die Legitimation zentral ist, macht diese Ausgabe von Philanthropie Aktuell deutlich. Doch was bedeutet Wirkungsorientierung konkret im Kultursektor, wo der gesellschaftliche Nutzen der Projekte vielleicht weniger direkt ins Auge fällt?

Darüber, wie sowohl Kulturschaffende als auch kulturfördernde Organisationen Wirkung definieren, und welche Konsequenzen sich daraus ergeben, sprachen wir im Rahmen des online-Formats «Philanthropie am Mittag» mit Regula Wolf von Con-Sense Philanthropy Consulting und Andreas Geis von der Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG).

Im Gespräch wurde deutlich, dass kulturelle Prozesse eigenen Dynamiken folgen. Ihre gesellschaftliche Wirkung entsteht oft indirekt und nichtlinear. Es zeigte sich, dass quantitative Messlogiken diesem Charakter kaum gerecht werden können. Anstelle formalisierter, zahlenbasierter Messsysteme wurde die Bedeutung von mündlicher Berichterstattung & dialogischen Formaten betont. Wirkungsorientierung sollte weniger als Kontrollinstrument, sondern als Mittel der gegenseitigen Verständigung über Zielsetzungen und Werte genutzt werden.

Zudem soll der Austausch helfen, trotz des bestehenden Machtungleichgewichts zwischen Förderinstitution und Destinatären eine Vertrauensbasis zu schaffen, die beiden Seiten das Lernen und im besten Fall eine gemeinsame Weiterentwicklung erlaubt. Es wurde aber auch deutlich, dass dieser Ansatz alle Beteiligten vor grosse Herausforderungen stellt. Denjenigen, die sich im Bereich des Wirkungsmanagements (nicht nur im Kulturbereich) umfassend weiterbilden möchten, sei daher der CAS Wirkungsmanagement in NPO wärmstens empfohlen.

Dr. Elisabeth Hasse

Mehr zum CAS Wirkungsmanagement in NPO erfahren:
<https://ceps.unibas.ch/de/cas-wirkungsmanagement-in-npo/>

QUARTALSAHL 72

Ende 2025 zählte die Schweiz 13'782 aktive Stiftungen. Laut der aktuellen Auswertung aus der CEPS-Datenbank wurden im vergangenen Jahr 325 neue Stiftungen gegründet und 253 Stiftungen gelöscht. Dies entspricht einem Nettozuwachs von 72 Stiftungen.

Weitere Zahlen & Fakten beleuchtet der Stiftungsreport 2026: Verfügbar ab dem 26. Mai 2026: www.stiftungsreport.ch

KALENDER

Aktuelle CEPS Weiterbildung:

Informationsveranstaltung CAS Wirkungsmanagement + MAS/DAS
20. Mai 2026 um 17 Uhr (1h online)

CAS Nonprofit Governance & Leadership
3 Module – Sigriswil & Basel
Start: 13. April 2026

Beste Stiftungsratspraxis XIV
23. Juni 2026 – Zürich

NEU ÜBERARBEITET!

CAS Wirkungsmanagement in NPO
3 Module – Sarnen & Basel
Start: 17. August 2026

MAS/DAS in Nonprofit Management & Law

Start jederzeit möglich

[Jetzt anmelden -> CEPS Weiterbildung](#)

WEITERE TERMINE

Luzerner NPO-Forum 2026 Hochschule Luzern
26. März 2026

Swiss Social Economy Forum SENS
7. Mai 2026, Basel

Deutscher Stiftungstag 2026 Bundesverband deutscher Stiftungen
21. - 22. Mai 2026, Hamburg

Forum des Fondations SwissFoundations u.a.
28. Mai 2026, Lausanne

SwissFundraisingDay Swissfundraising
11. Juni 2026, Bern

Adventure Finance

Das Buch thematisiert Finanzierungsoptionen, die wirtschaftlichen Ertrag und gesellschaftliche Wirkung miteinander verbinden.



«Adventure Finance» von Aunnie Patton Power erschien 2021 bei Palgrave Macmillan. Das Buch legt dar, dass das traditionelle «Venture Capital Modell» oft nicht die optimale Finanzierungsform sein muss und es viele Alternativen gibt.

Anhand von Fallstudien präsentiert das Buch verschiedene Instrumente: Von umsatzbasierter Finanzierung über rückzahlbare Zuschüsse bis zu rückkaufbarem Eigenkapital und weiteren Mischmodellen. Dabei wird nachvollziehbar aufgezeigt, wie Investoren und Unternehmen diese unterschiedlichen Instrumente konkret eingesetzt haben.

Ziel ist es dabei, den Horizont bei Finanzierungsoptionen zu erweitern und konkret aufzuzeigen, wie sich wirtschaftliche Tragfähigkeit und soziale Wirkung verbinden lassen. Gerade im Schweizer Kontext, wo u.a. Social Impact Investing und wirkungsorientierte Vermögensanlagen an Bedeutung gewinnen, bietet das Buch eine fundierte Orientierung.

Milan Weller

Link zum Buch:

<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-72428-3>

IMPRESSUM

HERAUSGEBER



Universität
Basel



Center for Philanthropy Studies,
Steinengraben 22, 4051 Basel
www.ceps.unibas.ch
[linkedin.com/company/cepsbasel](https://www.linkedin.com/company/cepsbasel)

REDAKTION

Milan Weller
(milan.weller@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH
© Pixabay / © PHINEO / Jörg Farys
© CEPS 2026

Online verfügbar unter:

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