

CEPS Forschung & Praxis – Band 25

Konjunkturbarometer 2020

Eine Trendanalyse des Schweizer NPO-Sektors

Dominik Meier, Lucca Nietlispach, Yorick Kirnbauer



Universität
Basel

Konjunkturbarometer 2020

Eine Trendanalyse des Schweizer NPO-Sektors

CEPS Forschung & Praxis

Band 25

Dominik Meier, Lucca Nietlispach, Yorick Kirnbauer

Konjunkturbarometer 2020

Eine Trendanalyse des Schweizer NPO-Sektors

Dominik Meier, Lucca Nietlispach, Yorick Kirnbauer

Das **Center for Philanthropy Studies (CEPS)** ist ein Institut der Universität Basel, das auf Initiative von SwissFoundations gegründet worden ist. Folgende Organisationen tragen zur Grundfinanzierung bei: Age Stiftung, arcas foundation, AVINA STIFTUNG, Ernst Göhner Stiftung, Gebert Rüt Stiftung, Ria & Arthur Dietschweiler Stiftung, Sophie und Karl Binding Stiftung, Stiftung Mercator Schweiz, Velux Stiftung.

Impressum: Center for Philanthropy Studies (CEPS)
Universität Basel
Steinengraben 22
4051 Basel
Umschlaggestaltung: a+, Gregorio Caruso
Layout: Dominik Meier, Lucca Nietlispach
ISBN: 978-3-9525428-1-1

© Center for Philanthropy Studies 2021.
Alle Rechte vorbehalten. Jede Art der
Vervielfältigung ohne Genehmigung der
Autoren ist unzulässig.

Die Autoren:

Dominik Meier

Dominik Meier, MSc in Psychologie, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center for Philanthropy Studies (CEPS). Er absolvierte sein Studium an der Universität Basel. Zurzeit arbeitet er an seiner Dissertation zum Thema *Soziale Präferenzen*.

Lucca Nietlispach

Lucca Nietlispach, MA in Business Innovation, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center for Philanthropy Studies (CEPS). Er absolvierte sein Studium an der Universität St. Gallen. Zurzeit arbeitet er an seiner Dissertation im Bereich *Social Innovation*.

Yorick Kirnbauer

Yorick Kirnbauer absolvierte sein Bachelorstudium an der Universität Basel und hat im Rahmen seiner Bachelor Arbeit am CEPS die Umfrage für die vorliegende Studie durchgeführt.

Management Summary

Auch der Dritte Sektor unterliegt konjunkturellen Schwankungen. Die gesamtwirtschaftliche Konjunktur, spezifisch das Bruttoinlandprodukt, ist ein Indikator, allerdings sind vermehrt nicht-monetäre Ressourcen verantwortlich für Veränderungen in der Kapazität von NPO. Um diese Veränderungen zu erfassen, wurde das Konjunkturbarometer in der vorliegenden Ausgabe nach 2017 zum zweiten Mal durchgeführt. Die Umfrage war ähnlich gestaltet wie bei der ersten Durchführung und behandelt aktuelle und zukünftige Herausforderungen von 101 Schweizer NPO aus verschiedenen Aktivitätsbereichen und Organisationsgrößen. Die Umfrage wurde zusätzlich ergänzt durch Fragen bezüglich der Corona Pandemie. Während 2017 63% der Führungskräfte die gesamtwirtschaftlichen Schwankungen für NPO als wichtig eingestuft haben, sind es bei der vorliegenden Studie bereits 71%. Knappe Ressourcen und das Generieren von Geldern sind weiterhin die grössten Herausforderungen. Es ist klar zu erkennen, dass die Corona Pandemie den Druck darauf nochmals verstärkt hat, obwohl einige Führungskräfte den Einfluss der Pandemie für gewisse Aspekte sogar positiv einschätzen. Einige Trends, wie der stärkere Fokus auf die Erzielung von Wirkung und den erweiterten Einsatz von Technologie sind allerdings im Vergleich zu 2017 klar zu erkennen. Insgesamt blickt das befragte NPO-Führungspersonal trotz aller Herausforderungen optimistisch in die Zukunft des Dritten Sektors: 88% der Führungskräfte von grossen NPO sind optimistisch. Bei den kleinen NPO sind es allerdings nur 69%, die positiv für die Zukunft ihrer Organisation eingestellt sind.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung: Der Schweizer NPO-Sektor	1
2 „Konjunktur“ im NPO-Sektor: Was bedeutet das genau?	3
3 Umfragedesign und Datenerhebung	7
4 Resultate und Diskussion.....	9
4.1 Deskriptive Analyse.....	9
4.2 Herausforderungen des Schweizer NPO-Sektors	13
4.3 Einfluss der Corona Pandemie.....	20
5 Fazit und Ausblick.....	25
Literaturverzeichnis	27
Anhang.....	29

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: NPO je Aktivitätsfeld nach ICNPO	10
Abb. 2: Einnahmequellen von Schweizer NPO	11
Abb. 3: Einnahmequellen von Schweizer NPO nach Organisationsgrösse	12
Abb. 4: Bedeutung der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur für NPO-Aktivitäten.....	13
Abb. 5: Bedeutung der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur für Aktivitäten grosser, mittelgrosser und kleiner NPO	14
Abb. 6: Aktuelle und zukünftige Herausforderungen.....	16
Abb. 7: Aktuelle und zukünftige Herausforderungen nach Grösse der NPO	17
Abb. 8: Hauptziele der Organisationen.....	18
Abb. 9: Einstellung der Führungskräfte bezüglich	19
Abb. 10: Einstellung der Führungskräfte von grossen, mittelgrossen und kleinen NPO bzgl. der Zukunft ihrer Organisation.....	20
Abb. 11: Bisheriger Einfluss der Pandemie.....	21
Abb. 12: Zukünftig erwarteter Einfluss der Pandemie	23

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Alter der befragten NPO.....	9
Tab. 2: Organisationsgrösse Schweizer NPO	10
Tab. 3: Mitarbeitendenstruktur Schweizer NPO.....	12

1 Einleitung: Der Schweizer NPO-Sektor

Der Schweizer Nonprofit-Sektor ist historisch gewachsen und spielt heute in verschiedenen gesellschaftlichen Sphären eine wichtige Rolle. Er umfasst Vereine, Stiftungen und Genossenschaften und leistet besonders in den Bereichen des Gesundheitswesens, der sozialen Dienste und der Forschung einen essentiellen Beitrag (von Schnurbein, 2013). Diese Nonprofit-Organisationen (NPO) profitieren generell von einem starken wirtschaftlichen Umfeld und verfügen durch ein System direkter Demokratie über ein grosses Einflusspotential auf Politik und Wirtschaft (Linder, 1999). Eine relativ liberale Gesetzgebung fördert zudem die Entstehung immer neuer Organisationen und trägt so zu einem stetigen Wachstum des Sektors bei. Trotz dieser soliden Begebenheiten stellen politische, ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen auch den NPO-Sektor laufend vor neue Herausforderungen. Damit NPO langfristig bestehen und ihren Aktivitäten nachgehen können, müssen ihre Führungskräfte solche konjunkturellen Veränderungen erkennen und entsprechend reagieren.

Konjunkturelle Entwicklungen

Für den privatwirtschaftlichen Sektor existiert eine Vielzahl an regelmässig erscheinenden Statistiken und Konjunkturindizes (e.g. der *Swiss Market Index* oder das *KOF Konjunkturbarometer* der Konjunkturforschungsstelle an der ETH), die es erlauben, konjunkturelle Entwicklungen der Schweizer Wirtschaft zu verfolgen. Entsprechend können sich Führungskräfte, Shareholder und weitere Stakeholder von Unternehmen auf potenzielle eingehende Herausforderungen einstellen. Für den NPO-Sektor hingegen sieht die Informationslage dürrig aus. Die Datenerfassung zu Schweizer NPO ist, wie auch in vielen anderen westeuropäischen Ländern, spärlich und wenig einheitlich (A. Wagner, 2007). Entsprechend schwierig ist es fundierte Aussagen zu konjunkturellen Entwicklungen im Sektor und den potenziellen Herausforderungen für NPO zu treffen. Um zu verstehen, wie sich die Aufgaben und Kapazitäten des Sektors in der Schweiz in den nächsten Jahren entwickeln, ist die Erfassung solcher Entwicklungen und Herausforderungen jedoch grundlegend. Nur so können NPO-Führungskräfte strategisch planen und Organisationen langfristig bestehen.

Herausforderungen für NPO-Führungskräfte

Um mehr über die konjunkturelle Entwicklung des Schweizer NPO-Sektors zu erfahren, wurde am Center for Philanthropy Studies (CEPS) 2020 zum zweiten Mal eine Umfrage bei NPO-Führungskräften zur individuellen Wahrnehmung von aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Sektors durchgeführt. In unserer Studie haben wir Führungskräfte von 101 Schweizer NPO aus verschiedenen Aktivitätsfeldern und mit unterschiedlichen finanziellen Ressourcen befragt. Das Design unserer Umfrage orientiert sich dabei wie

schon bei der ersten Erhebung (2017) am von der Charities Aid Foundation¹ (CAF) 2017 veröffentlichten *Social Landscape Report*. Der Report gibt Aufschluss über die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen britischer NPO. Da sich die Covid-19 Pandemie auch auf die Konjunktur auswirkt, wurden zusätzlich die durch die Covid-19 Pandemie hervorgerufenen Herausforderungen und Auswirkungen erhoben.

Wie auch in der Publikation von 2017 wird im Folgenden zuerst diskutiert, was „Konjunktur“ im Kontext von Nonprofit-Organisationen beutet. Anschliessend wird die Umfrage präsentiert und die Ergebnisse diskutiert. Im Fazit werden einige Implikationen für die NPO-Forschung und -Praxis ausgesprochen.

¹Die CAF unterstützt und berät als Stiftung Britischen und international tätige NPO bzgl. ihrer Spendeneinnahmen und hat generell zum Ziel das Spenden an Nonprofits zu fördern (CAF, 2018).

2 „Konjunktur“ im NPO-Sektor: Was bedeutet das genau?

Der Begriff „Konjunktur“ beschreibt zyklische Schwankungen der gesamtwirtschaftlichen Aktivität (Horn, 2018). Diese Schwankungen betreffen ökonomische Grössen wie die Produktion, die Beschäftigung, den Zinssatz und das Preisniveau. Diese Grössen haben wiederum einen Einfluss auf die Kaufkraft von Konsumenten, den Arbeitsmarkt und die Anlagestrategien von Shareholdern und damit letztendlich auf die Performance von Forprofit-Unternehmen. Eine wichtige Messgrösse ist dabei das Bruttoinlandsprodukt (BIP). Doch welchen Einfluss hat die gesamtwirtschaftliche Konjunktur auf den Dritten Sektor? Und was bedeutet Konjunktur im Kontext des NPO-Sektors? Um diesen Fragen nachzugehen, gilt es die Finanzierungsstrukturen von NPO genauer zu betrachten. NPO finanzieren sich im Wesentlichen durch öffentliche Gelder, private Spenden und Leistungsentgelte. In der Schweiz finanzieren sich NPO im Schnitt zu 57% aus Leistungsentgelte, zu 35% aus öffentlichen Zuschüssen und zu 8% aus Spendeneinnahmen (Helmig et al., 2010). Die Finanzierungsanteile variieren jedoch stark zwischen den einzelnen ICNPO²-Gruppen. Weiter werden NPO-Aktivitäten in vielen Bereichen zu einem wesentlichen Teil von Freiwilligen und ehrenamtlichen Mitarbeitern getragen (Helmig et al., 2010). Es stellt sich also die Frage, inwiefern diese Grössen mit der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur schwanken und welche gesellschaftlichen Entwicklungen gegebenenfalls sonst noch einen Einfluss auf die Leistung von NPO haben.

Staatliche Gelder

Öffentliche Gelder von Bund und Kanton sind wesentliche Ressourcen für den NPO-Sektor – besonders für die Bereiche „Gesundheitswesen“ und „soziale Dienste“. Die Leistungen beider Bereiche werden je zu rund 45% von öffentlichen Geldern finanziert (Helmig et al., 2010). Dies verdeutlicht das Subsidiaritätsprinzip, wonach der öffentliche Sektor in der Schweiz wichtige gesellschaftliche Aufgaben und Dienste an NPO auslagert. Dennoch haben politische Entscheidungen der vergangenen Jahre zu wesentlichen Kürzungen dieser finanziellen Unterstützung geführt. Um diese Kürzungen auszugleichen, gilt es für NPO sich zunehmend auf andere Einnahmequellen zu konzentrieren.

Spendengelder

Spenden tragen 48% bzw. 43% der Leistungen von Schweizer NPO aus den Bereichen „Internationales“ und „Religion“ (Helmig et al., 2010). Die Nonprofit-Forschung hat untersucht, wie das Spendenverhalten privater Geldgeber mit der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur variiert. Eine Studie aus den USA hat für die Zeitspanne von 1968 bis 2008 analysiert, wie sich das Spendenverhalten in Bezug zu konjunkturellen Schwankungen des

² Die International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO) wurde 1996 von Salamon und Anheier im Rahmen des *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector* Projekt definiert. Die Klassifizierung definiert zwölf NPO-Aktivitätsfelder (Salamon & Anheier, 1996).

BIPs verändert hat (Heinemann, 2010). Die Daten zeigen, dass das Spendenniveau relativ unelastisch auf Veränderungen im BIP reagiert. Das bedeutet, dass auch in konjunkturellen Tiefphasen private Spenden für NPO eine relativ sichere Einkommensquelle darstellen. Dieser Effekt war auch während der Covid-19 Pandemie sichtbar, wo vom Lockdown hart getroffene Organisationen (z.B. Zoos) mit Spenden unterstützt wurden. Solche Studien deuten zum einen darauf hin, dass auch in „schweren Zeiten“ ein Gefühl von gesellschaftlicher Solidarität Spenden auf einem relativ hohen Niveau halten. Zum anderen verdeutlicht dies nochmals die gesellschaftliche Rolle des Dritten Sektors: NPO kommen dann zum Tragen, wenn öffentliche Institutionen und der Markt versagen, für die gesellschaftliche Wohlfahrt zu sorgen (A. Zimmer & Priller, 2001). Es stellt sich folglich die Frage, ob denn Schwankungen im Dritten Sektor bis zu einem gewissen Grad antizyklisch zur gesamtwirtschaftlichen Konjunktur verlaufen.

Die wissenschaftliche Forschung sieht deshalb die Herausforderungen für NPO weniger in den konjunkturellen Schwankungen des BIPs, als vielmehr in einem generell gesättigten Spendenmarkt (R. Wagner, 2004). Im Jahr 2019 haben gemeinnützige NPO in der Schweiz rund 1,91 Milliarden Franken an Spenden erhalten (Stiftung ZEWO, 2020). Obwohl die Stiftung ZEWO³ über die vergangenen zehn Jahre ein steigendes Spendenvolumen verzeichnet, sind die Ressourcen hinsichtlich der jährlich steigenden Zahl an NPO schnell verteilt. Entsprechend gilt es für NPO sich von der Konkurrenz abzuheben, um so neue Spender zu gewinnen und diese vor allem auch langfristig zu halten. Dabei spielen Faktoren wie der Bekanntheitsgrad der Organisation, Kommunikation, Wirkungsmessung und das Vertrauen zur Organisation eine wesentliche Rolle. So wollen Spender zunehmend darüber informiert sein, wie ihr Geld investiert wird und was der Effekt ihres Beitrages ist.

Leistungsentgelte

Leistungsentgelte machen für Schweizer NPO in der Kategorie „Bildung und Forschung“ 70% der Einnahmen aus (Helmig et al., 2010). Die Einnahmen solcher NPO und damit die Sicherung ihrer Aktivitäten sind somit eng mit der Nachfrage nach ihren angebotenen Leistungen verbunden. Wie stark diese Nachfrage mit dem BIP schwankt wurde unseres Wissens nicht erforscht. Es ist jedoch zu erwarten, dass die Abhängigkeit zwischen BIP und der Nachfrage je nach Aktivitätsfeld der NPO schwankt. So ist anzunehmen, dass NPO, welche grundlegende Leistungen wie z.B. Bildung oder Gesundheitsdienste anbieten, weniger von Schwankungen betroffen sind, als z.B. Sportvereine. Die NPO-Forschung sieht die Nachfrage eher durch andere Entwicklungen bedroht. So wird berichtet, dass die Konkurrenz durch privatwirtschaftliche Anbieter und sozioökonomische Entwicklungen dazu führen, dass gewisse Leistungen längerfristig weniger nachgefragt werden (Priller et al., 2012). Um dennoch längerfristig bestehen zu können, müssen sich NPO dem Wandel anpassen und durch innovative Ideen vorangehen. NPO setzen dabei vermehrt auf die Möglichkeiten neuer Technologien. So spielt die Digitalisierung in der Kommunikation wie

³ Die Stiftung ZEWO ist eine schweizerische Stiftung mit Sitz in Zürich. Sie vergibt an geprüfte und vertrauenswürdige, Spenden sammelnde Organisationen das ZEWO-Gütesiegel (Stiftung ZEWO, 20120)

auch in den angebotenen Leistungen eine zunehmend wichtige Rolle. Dennoch zeigen Studien, dass Schweizer NPO dem Digitalisierungstrend insgesamt eher hinterherhinken, als dass sie innovativ voran gehen würden (Finn, Maher & Forster, 2006). Dass die Nachfrage nach verschiedenen NPO-Leistungen in der Schweiz dennoch beständig ist und weiter ansteigt, ist vor allem im Stiftungssektor zu beobachten (Eckhardt et al., 2020). Die Gesamtzahl an Stiftungen steigt jährlich. Auch wenn der Wachstumstrend in Bezug auf die Anzahl Stiftungen flacher geworden ist, wird für die Zukunft dennoch ein weiterer Aufwärtstrend erwartet (Eckhardt et al., 2020).

Humankapital

Neben finanziellen Ressourcen sind NPO auch auf professionelle Arbeitskräfte und Freiwilligenarbeit angewiesen, um ihre Arbeit auszuführen. Auch hier gibt es Veränderungen, auf die sich der Dritte Sektor einstellen muss. Der gesamte Sektor erfährt eine Welle der Professionalisierung. NPO sind damit vermehrt auf ausgebildete Arbeitskräfte angewiesen, die sowohl über fachliches Wissen als auch über Führungsqualitäten verfügen. Das Angebot an entsprechenden Ausbildungsmöglichkeiten an Schweizer Hochschulen hat in den letzten Jahren zugenommen. Gesamthaft hinkt das Angebot an NPO bezogenen Studiengängen und Weiterbildungen in der Schweiz, wie auch in anderen europäischen Ländern, jedoch der Nachfrage an Arbeitskräften eher hinterher (Keidan, Jung & Pharoah, 2014). Weiter soll eine entsprechende Qualifikation und Arbeit auch marktgerecht entlohnt werden. Dennoch ist die Meinung, dass NPO möglichst geringe Personalkosten verbuchen müssen, weit verbreitet.

Neben dem bezahlten Personal spielt die Freiwilligenarbeit eine ausschlaggebende Rolle für das Aktionspotential von Schweizer NPO. Laut dem Bundesamt für Statistik waren 2020 41% der Schweizer Bevölkerung in der Freiwilligenarbeit tätig (Bundesamt für Statistik, 2020). Der Sektor kämpft jedoch mit rückläufigen Zahlen ehrenamtlicher Arbeitskräfte. Ebenfalls stellt das Phänomen des „Episodic Volunteering“ NPO vor neue Herausforderungen. Das bedeutet, dass sich Freiwillige immer weniger für längere Zeit engagieren, sondern ihre Zeit flexibel in Kurzeinsätze investieren wollen (Angermann & Sittermann, 2010). Wollen NPO die Arbeitskraft von Freiwilligen nutzen, so müssen sie ihnen die entsprechenden Möglichkeiten des Engagements bieten. Weiter hat dies zur Folge, dass Positionen, die ein längerfristiges Engagement und Erfahrung verlangen, schwieriger zu besetzen sind.

Konjunktur im NPO-Sektor

Was bedeutet nun „Konjunktur“ für den Dritten Sektor? In den Politikwissenschaften wird angenommen, dass der Dritte Sektor dann zum Tragen kommt, wenn öffentliche Institutionen und der Markt versagen, die gesellschaftliche Wohlfahrt zu maximieren (A. Zimmer & Priller, 2001). Kann man also davon ausgehen, dass NPO von politischen Entscheidungen und der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur unabhängig sind? Nein. Betrachtet man

die die Finanzierungsstrukturen von NPO, so haben politische Entscheidungen und die gesamtwirtschaftliche Konjunktur einen deutlichen Einfluss auf die Kapazitäten des Sektors. Dennoch kann die Konjunktur des dritten Sektors nicht einfach anhand von ökonomischen Grössen wie dem BIP gemessen werden. Verschiedene Finanzierungsquellen und nicht-pekuniäre Ressourcen, welche für NPO-Aktivitäten unentbehrlich sind, machen klar, dass Schwankungen – oder eben die Konjunktur – des Dritten Sektors von einer Bandbreite an Variablen abhängen. Ein „Konjunkturbarometer“ für NPO müsste neben solchen Grössen ein breiteres Spektrum an soziökonomischen Variablen abdecken. Um konjunkturelle Entwicklungen im NPO-Sektor zu verfolgen, müssen diese Informationen in Zukunft statistisch erfasst werden.

3 Umfragedesign und Datenerhebung

Grundsätzlich sind wenig Informationen über NPO und deren wirtschaftliche Befindlichkeit vorhanden. Die Verfügbarkeit von Daten ist in der Schweiz und in anderen europäischen Ländern eher spärlich. Besonders die Einschätzungen von NPO-Führungskräften zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in Verbindung mit deren Organisationsstruktur gibt die Möglichkeit, Einschätzungen zu konjunkturellen Entwicklungen des Sektors abzugeben. Wie bereits 2017 wurde deshalb 2020 im Rahmen eines Forschungsprojektes eine Online-Umfrage bei Schweizer NPO durchgeführt. Inhaltlich ist die Studie an den *Social Landscape Report 2017* zur konjunkturellen Einschätzung des britischen NPO-Sektors der CAF angelehnt. Der Fragebogen hatte eine sehr ähnliche Struktur wie bei der Studie im Jahr 2017.

Fragebogen

Als Umfrageplattform wurde *Qualtrics* genutzt. Der Fragebogen richtete sich an Führungskräfte Schweizer NPO. Alle elf Fragen aus der Umfrage von 2017 wurden übernommen, allerdings wurden die Fragen zum Teil an aktuelle Gegebenheiten angepasst. Im ersten Teil⁴ wurden deskriptive Informationen beispielsweise zu Gründungsjahr und Aktivitätsfeld abgefragt. Der erste Teil ist identisch zum Jahr 2017. Im zweiten Teil wurden die Führungskräfte zu ihrer individuellen Einschätzung der aktuellen und zukünftigen Lage der Organisation gefragt. Unter anderem wurden folgende Informationen abgefragt:

- Die drei derzeitig grössten Herausforderungen der NPO
- Die drei grössten Herausforderungen der NPO in fünf Jahren
- die Hauptziele der NPO für die Zukunft
- die Wichtigkeit der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur für die Aktivität der eigenen NPO.

Auch der Optimismus der Befragten bezüglich folgender Punkte wurde abgefragt:

- die weitere Unterstützung durch den öffentlichen Sektor
- die Zukunft des NPO-Sektors im Allgemeinen
- die Nachfrage nach den vom NPO-Sektor angebotenen Dienstleistungen
- die Unterstützung philanthropischer Akteure
- die Gesamtwirtschaftliche Entwicklung
- die Unterstützung durch den Bund/Kanton
- die Zukunft der eigenen Organisation.

⁴ Der vollständige Fragebogen ist im Anhang einsehbar.

Im Vergleich zu 2017 enthielt der Fragebogen 2020 einen dritten Teil, in welchem ausschliesslich Fragen zur Pandemie und deren Folgen behandelt wurden. Es wurde unter anderem gefragt, welchen aktuellen und zukünftigen Einfluss die Pandemie auf die Einnahmequellen und die Quellen des Humankapitals hatte. Ausserdem wurde abgefragt, was das grösste Problem ist, das durch die Pandemie entstanden ist.

Datenumfang

Der Link zur Umfrage wurde an die Führungskräfte von 750 Schweizer NPO gesendet. Die angeschriebenen NPO decken dabei alle ICNPO⁵-Kategorien ab. Während sechs Wochen im Herbst 2020 erreichten uns 174 Antworten. 73 Antwortbögen waren leer oder stark bruchstückhaft, dass sie für eine Analyse nicht genutzt werden konnten. 51 der nutzbaren 101 Antworten waren vollständig. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 23% (bzw. 13%, wenn nur analysierte Fragebögen betrachtet werden). Im Jahr 2017 standen 77 Antwortbögen zur Auswertung zur Verfügung.

⁵ Für eine genaue Auflistung der ICNPO-Kategorien siehe Anhang.

4 Resultate und Diskussion

4.1 Deskriptive Analyse

Tabelle 1 zeigt das Alter der befragten NPO nach Gründungsjahr. Im Vergleich zu 2017 waren bei der Umfrage im Jahr 2020 eher mehr NPO mit Gründungsjahr nach 1950 dabei. 2020 waren nur sechs der 72 NPOs, welche diese Frage beantwortet haben, vor 1950 gegründet worden:

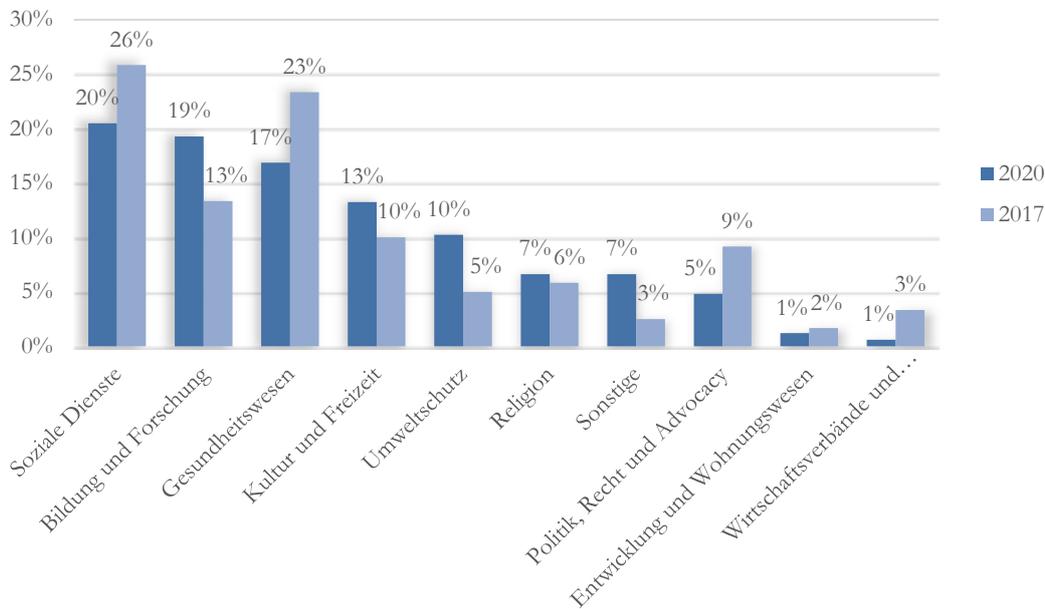
Tab. 1: *Alter der befragten NPO*

	1810-1899	1900-1949	1950-1999	2000-2017/2020
2017	2	12	32	11
2020	1	5	42	24

Anmerkung. N₂₀₁₇=57; N₂₀₂₀=72

In Abbildung 1 (Abb.) ist das Aktivitätsfeld der NPO ersichtlich. Die Vielfältigkeit der NPO ist im Vergleich zu 2017 eher noch leicht angestiegen. Die Ergebnisse sind relativ ähnlich wie im Jahr 2017. Der Schweizer NPO-Sektor ist insbesondere in den Bereichen sozialer Dienste, Bildung und Forschung und dem Gesundheitswesen aktiv. Mehr NPOs sind besonders in den Bereichen Bildung und Forschung und Umweltschutz zu verzeichnen. Rund 38% der befragten Organisationen gaben mehr als ein Aktivitätsfeld an. 62% haben angegeben, nur in einem der Bereiche tätig zu sein.

Abb. 1: NPO je Aktivitätsfeld nach ICNPO



Anmerkung. N₂₀₁₇ = 77; N₂₀₂₀ = 101

Weiter wurde auch die Organisationsgrößen⁶ (gemessen am jährlichen Budget⁷) abgefragt. In der Umfrage im Jahr 2020 waren mehr als doppelt so viele mittelgrosse NPO dabei, wie Tabelle 2 zeigt. Die Zahl der kleinen und grossen NPO blieb ähnlich:

Tab. 2: Organisationsgrösse Schweizer NPO

	Kleine NPO < 1.3 Mio CHF / Jahr	Mittlere NPO 1.3 Mio. bis 6.5 Mio. CHF/Jahr	Grosse NPO > 6.5 Mio. CHF/Jahr
2017	37	14	26
2020	42	29	25

Anmerkung. N₂₀₁₇ = 77; N₂₀₂₀ = 96

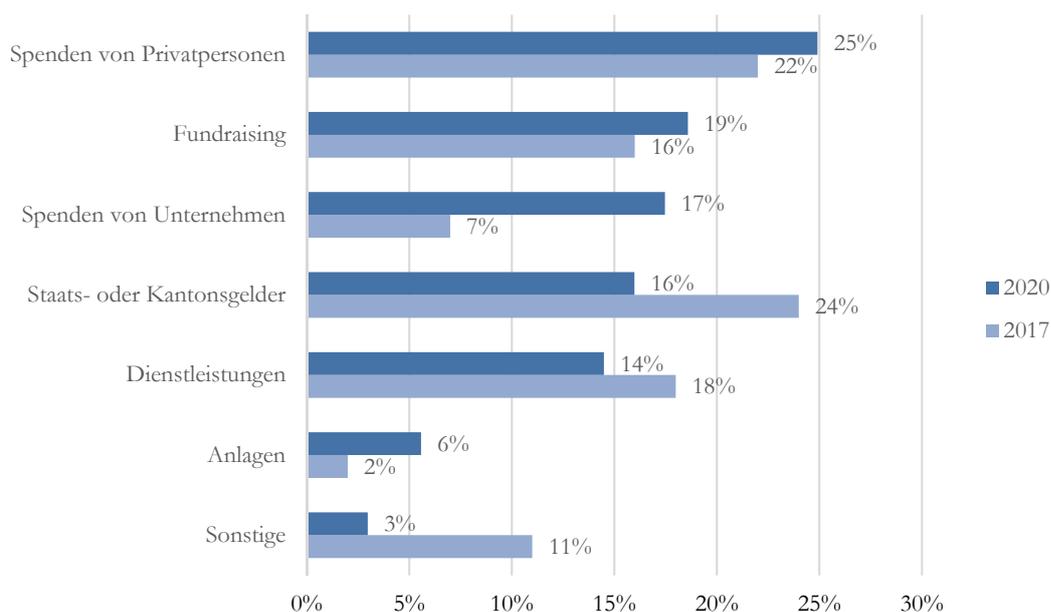
Abb. 2 zeigt eine starke Abnahme von Staats- oder Kantongeldern als Einnahmequellen von Schweizer NPO. Die 2017 als grosse Herausforderung eingestufte Gefahr, dass Staats-

⁶ Da Fragebögen nicht immer vollständig ausgefüllt wurden, kann die Gesamtzahl an NPO abweichen.

⁷ Die Einteilung der Organisationsgrösse nach dem Jährlichen Budget wurde unter Berücksichtigung eines Wechselkurses von aktuell 1.3 CHF/£ aus dem Social Landscape Report 2017 übernommen.

oder Kantongelder zurückgehen werden (Abb. 6) hat sich dementsprechend bewahrheitet. Spenden von Privatpersonen machen nun die grösste Einnahmequelle für NPO aus. Ein Viertel der befragten NPO haben angegeben, Spenden von Privatpersonen zu erhalten. Eine starke Zunahme von 7% auf 17% ist bei Unternehmensspenden zu verzeichnen. Dies deutet auf ein stärker werdendes soziales Bewusstsein von profitorientierten Unternehmen hin.

Abb. 2: Einnahmequellen von Schweizer NPO

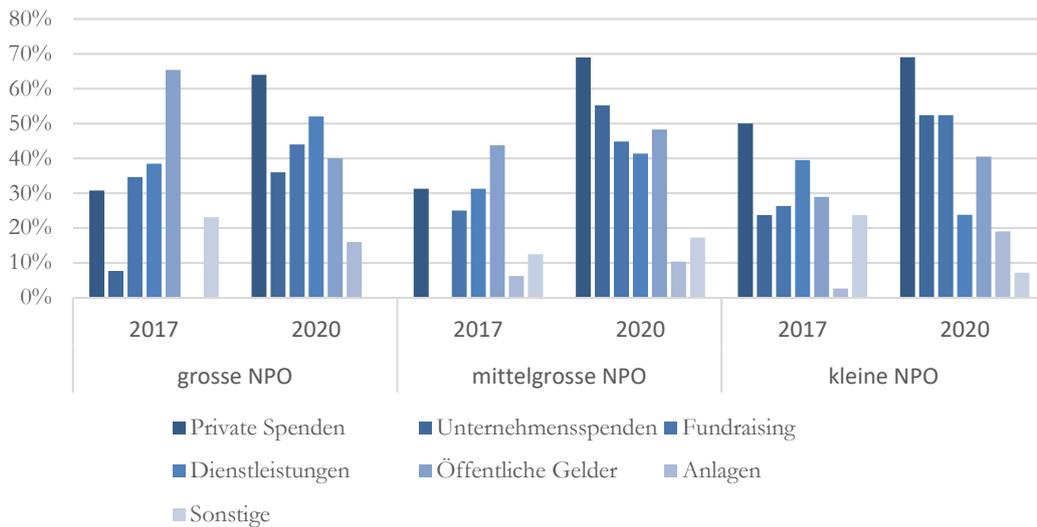


Anmerkung. N₂₀₁₇ = 77; N₂₀₂₀ = 100.

Abb. 3 stellt die Einnahmequellen kleiner, mittelgrosser und grosser NPO im Jahr 2017 und 2020 dar. Private Spenden sind 2020 für NPO aller Organisationsgrössen die häufigste Einnahmequelle. Unterschiede zeigen sich bei Unternehmensspenden, welche für kleine und mittelgrosse NPO wichtiger sind als für grosse. Im Vergleich zu 2017 zeigt sich ausserdem, dass besonders für grosse NPO öffentliche Gelder stark abgenommen haben und Private- und Unternehmensspenden wichtiger geworden sind. Die starke Abnahme der öffentlichen Gelder ist höchstwahrscheinlich teilweise auf Änderungen in der Stichprobe zurückzuführen.

Die Wichtigkeit von Vermögensanlagen als Einnahmequellen hat bei NPO aller Grössen zugenommen. Dies würde dafürsprechen, dass die konjunkturellen Schwankungen der Gesamtwirtschaft aufgrund der davon abhängigen Zinssätze grösseren Einfluss ausüben. Auch die Zunahme von Unternehmensspenden wäre ein Argument für eine stärkere Abhängigkeit. Die Veränderung in den Einnahmequellen wäre also eine Erklärung für den grösseren Einfluss der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur auf die befragten NPO (Abb. 4 und 5).

Abb. 3: Einnahmequellen von Schweizer NPO nach Organisationsgrösse



Anmerkung. $N_{2017, \text{gross}}=26$, $N_{2017, \text{mittel}}=14$, $N_{2017, \text{klein}}=37$; $N_{2020, \text{gross}}=25$, $N_{2020, \text{mittel}}=29$, $N_{2020, \text{klein}}=42$. Da viele der befragten NPO mehrere Einnahmequellen haben, übersteigt die Gesamtprozentzahl je Organisationsgrösse 100%.

Tab. 3 zeigt die Mitarbeitendenstruktur Schweizer NPO. Im Vergleich zu 2017 zeigt sich insgesamt eine ähnliche Verteilung. Insgesamt gaben ca. 65% der Organisationen an, Freiwillige zu beschäftigen.

Tab. 3: Mitarbeitendenstruktur Schweizer NPO

	Beschäftigte			Freiwillige		
	1-99	100-499	500+	1-99	100-499	500+
2017	60	13	4	45	8	2
2020	81	11	1	49	10	5

Anmerkung. $N_{2017\text{-Beschäftigte}}=83$, $N_{2017\text{-Freiwillige}}=74$; $N_{2020\text{-Beschäftigte}}=101$, $N_{2020\text{-Beschäftigte}}=99$

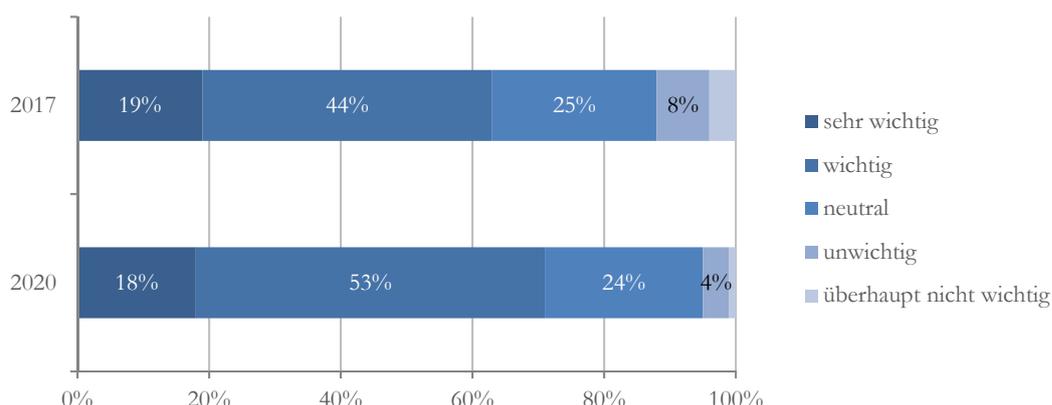
Wie bereits im Jahr 2017 deckt unsere Umfrage damit eine gute Bandbreite an Alterskategorien und Organisationsgrössen sowie NPO aus allen Aktivitätsfeldern ab. Insbesondere erlauben die erhobenen Daten festzustellen, ob Herausforderungen und Erwartungen über die Zukunft mit der Organisationsgrösse variieren.

4.2 Herausforderungen des Schweizer NPO-Sektors

Die nachfolgenden Darstellungen sollen sowohl Aufschluss über die Bedeutung der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur als auch über die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Dritten Sektors in der Schweiz geben.

NPO-Führungskräfte wurden um eine Einschätzung der Bedeutung der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur für ihren Sektor gebeten (Abb. 4). Während 2017 63% aller Befragten die gesamtwirtschaftlichen Schwankungen als „wichtig“ bis „sehr wichtig“ für die Aktivitäten ihrer Organisation erachteten, waren es 2020 bereits 71%. Der Anteil des befragten Führungspersonals, welches diese Schwankungen als unwichtig oder ohne Zusammenhang erachtete, sank von 11% auf 5%.

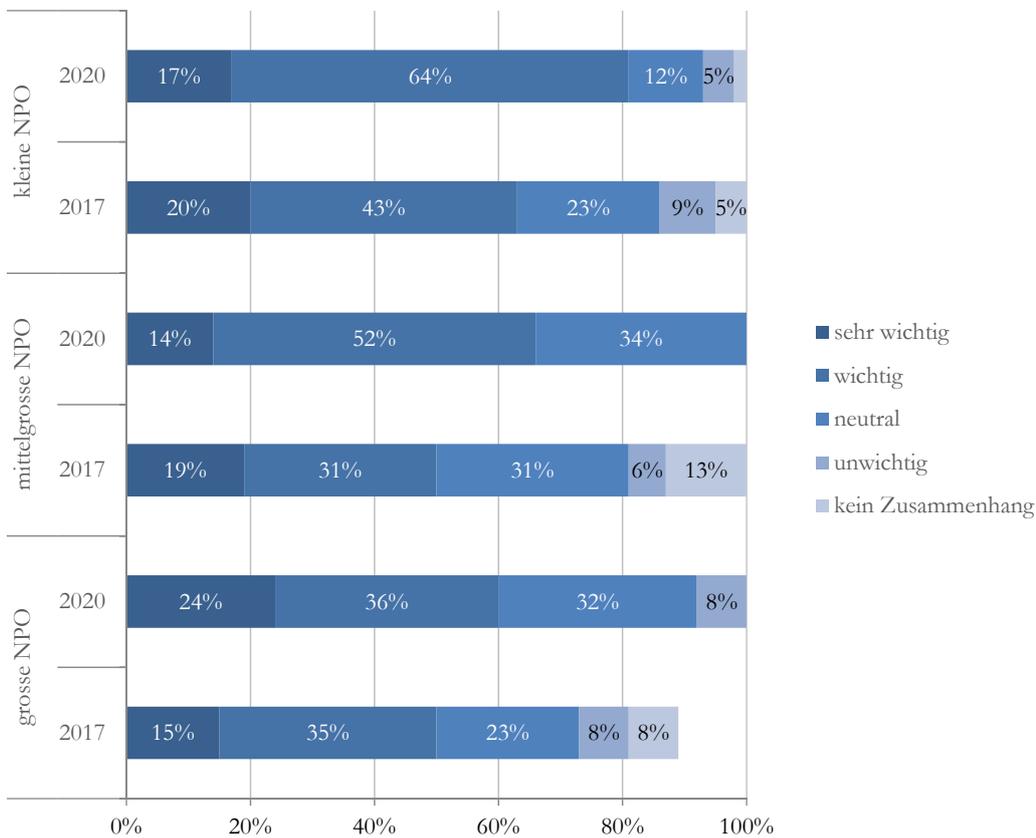
Abb. 4: Bedeutung der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur für NPO-Aktivitäten



Anmerkung. N₂₀₁₇ = 77; N₂₀₂₀ = 100.

Der Einfluss der Gesamtwirtschaft auf NPO-Aktivitäten variiert stärker mit der Organisationsgrösse verglichen zu den Ergebnissen 2017 (Abb. 5). Allerdings beeinflussen konjunkturelle Schwankungen die Aktivitäten von kleinen NPO immer noch stärker als die von mittelgrossen bis grossen Organisationen. Die Prozentzahl der Führungskräfte grosser NPO, welche die ökonomische Konjunktur als unwichtig oder ohne Zusammenhang sehen, hat aber abgenommen. Diese Ergebnisse deuten allgemein auf eine stärkere Resilienz von grösseren Organisationen gegenüber Veränderungen in ihrer Umwelt hin.

Abb. 5: Bedeutung der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur für Aktivitäten grosser, mittelgrosser und kleiner NPO⁸



Anmerkung. N₂₀₁₇=77; N₂₀₂₀=96.

Die Ergebnisse von Heinemann (2010), nach welchen der Dritte Sektor nicht direkt mit den Schwankungen der gesamtwirtschaftlichen Struktur zusammenhängt, wurden also auch in dieser Umfrage bestätigt. Andere Einflussfaktoren beeinflussen den NPO-Sektor zusätzlich. Allerdings ist die Tendenz eher abnehmend und Führungskräfte schätzen den Einfluss der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur 2020 leicht grösser ein als im Jahr 2017. Ein Grund dafür könnte unter anderem die Corona Pandemie sein, welche allgemein die Koppelung von verschiedenen wirtschaftlichen Tätigkeiten aufgezeigt hat. Darauf wird näher in Abschnitt 4.3 eingegangen.

Die Sättigung des Marktes für finanzielle Ressourcen für NPO in der Schweiz ist weiterhin ein wichtiger Faktor. Dies kreiert einige Herausforderungen, welche in Abb. 6 dargestellt sind. Interessanterweise zeigen die Ergebnisse, dass das Generieren von Geldern und die

⁸ In den Daten von 2017 lag ein Fehler bzgl. grosser NPO vor, deshalb ergeben die Prozentzahlen zusammengesetzt nicht 100%.

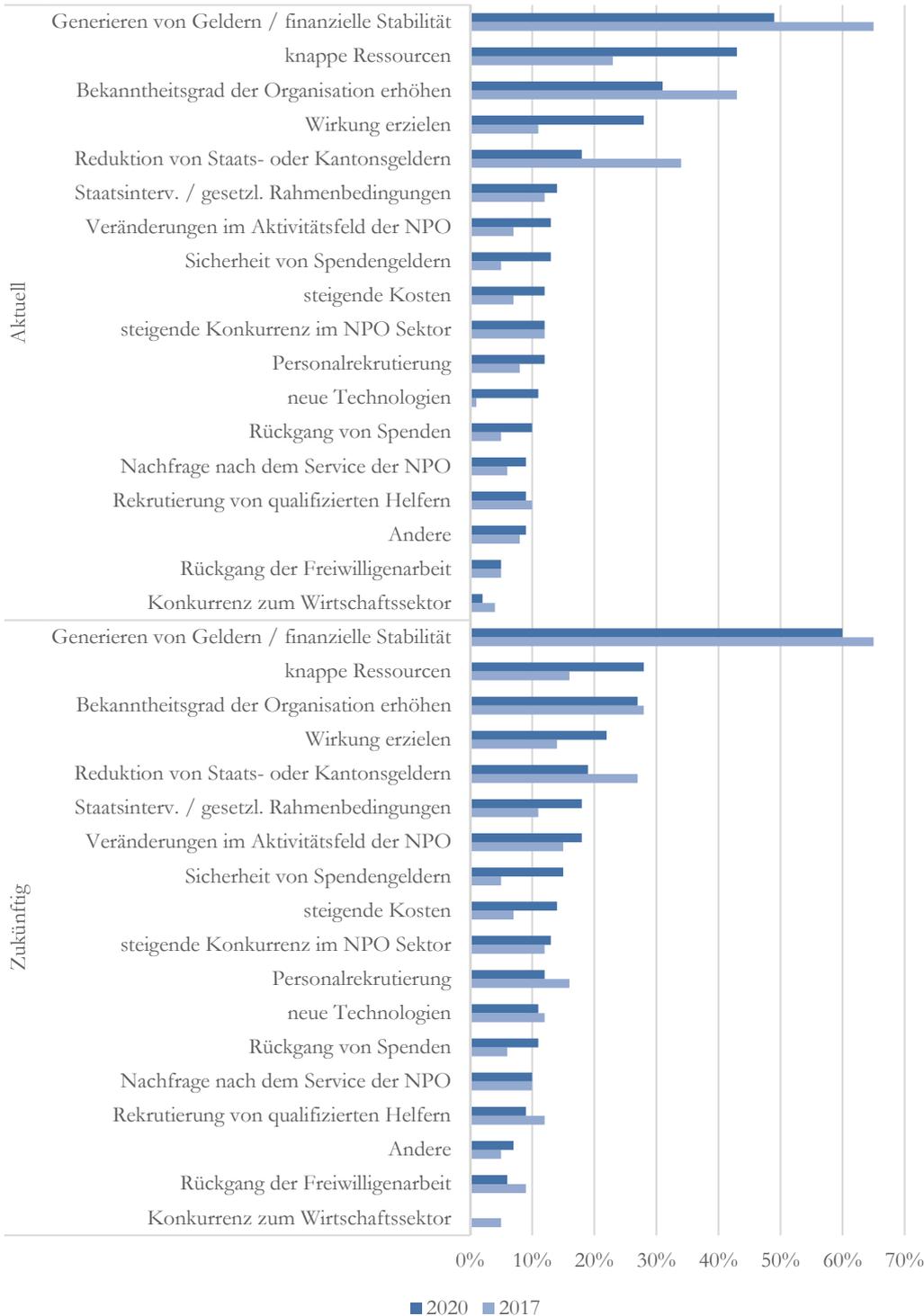
finanzielle Stabilität als Herausforderung aktuell eher abgenommen haben. Allerdings werden knappe Ressourcen allgemein als Schwierigkeit eingeschätzt. Dies zeigt, dass neben monetären Mitteln andere Ressourcen in der Wichtigkeit zugenommen haben.

Die Reduktion von Staats- oder Kantonsgeldern wird als weniger problematisch angesehen. Dies hängt auch mit der Veränderung in der Einkommensstruktur zusammen, welche in Abb. 2 erläutert wurde. Die befragten NPO nehmen im Vergleich zu 2017 mehr Spendengelder und weniger Staats- oder Kantonsgelder ein. Die Sicherheit von Spendengeldern wird dementsprechend 2020 als grössere Herausforderung angesehen.

Eine starke Zunahme in aktuellen, als auch zukünftigen Herausforderungen ist die Erzielung von Wirkung. Dies zeigt ein erhöhtes Bewusstsein der NPO für eine möglichst effiziente Verwendung der verfügbaren Gelder. Eine grosse Rolle in der Bewältigung dieser Herausforderung könnten unter anderem neue Technologien spielen. Durch fortgeschrittene Technologie lässt sich Wirkung effizienter erzielen. So ist es nicht überraschend, dass NPO der Einsatz von neuen Technologien nun als grössere Herausforderung angesehen wird.

Ein bekannter „Markenname“ weckt Vertrauen und bindet Spender langfristig. Die Steigerung des Bekanntheitsgrads an die Organisation sehen die Führungskräfte von NPO nach wie vor als wichtig an, allerdings ist die Wichtigkeit als aktuelle Herausforderung gesunken, was mit der Corona Krise zu tun haben könnte, da andere Herausforderungen eher im Vordergrund standen. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Einschätzungen bezüglich vieler Herausforderungen im Vergleich zum Jahr 2017 ähnlich geblieben sind.

Abb. 6: Aktuelle und zukünftige Herausforderungen

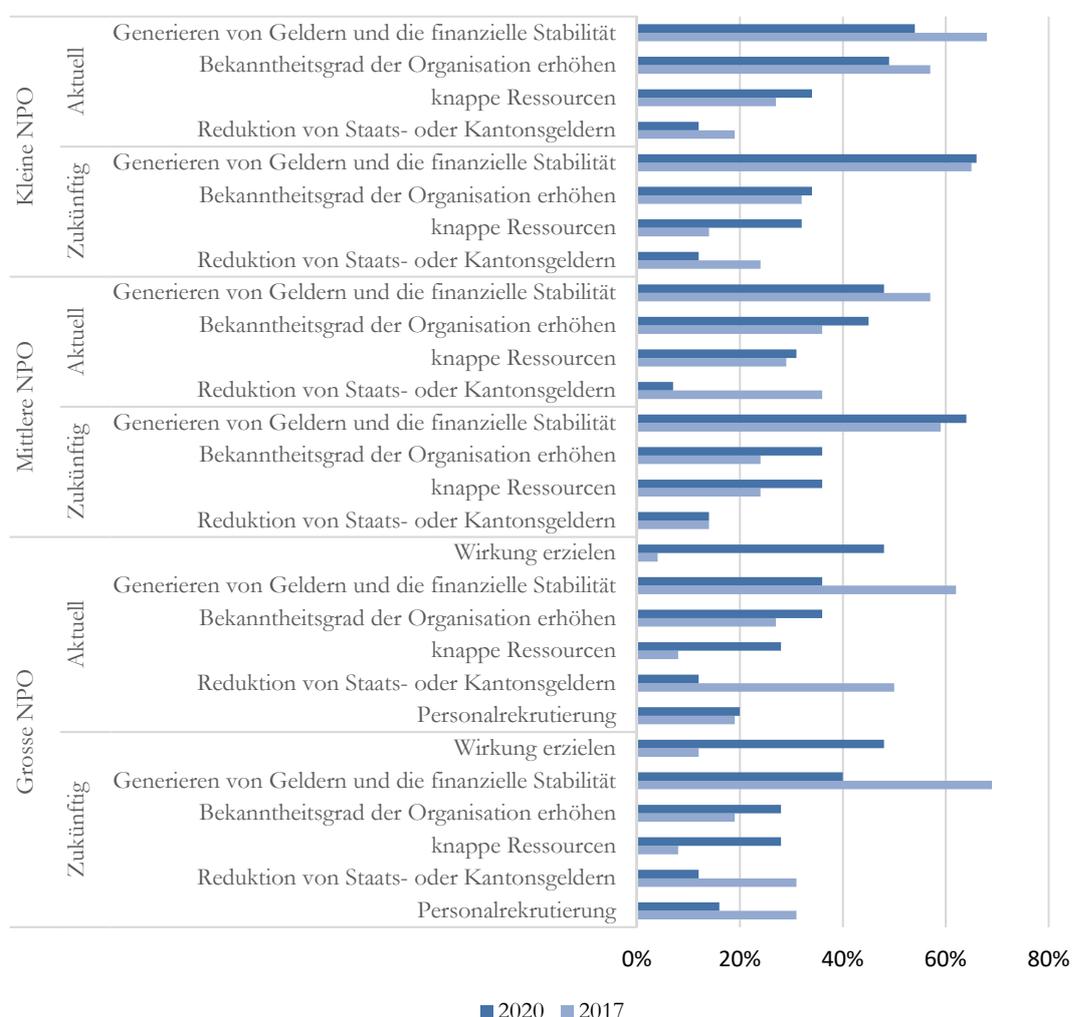


Anmerkung. Da die drei grössten Herausforderungen erfragt waren, übersteigt die Gesamtprozentzahl 100%.

N₂₀₁₇ = 77; N₂₀₂₀ = 100.

Abbildung 7 schlüsselt die grössten Herausforderungen nach Organisationsgrössen auf. Sowohl kleine wie auch mittlere NPO sehen die finanzielle Lage der Organisation und die Steigerung des Bekanntheitsgrades als grösste Herausforderungen. Auffallend ist, dass die Reduktion von Staats- oder Kantonsgeldern deutlich weniger oft als aktuelle Herausforderung genannt wurde als 2017. Bei grossen Organisationen wird – im Gegensatz zu den kleinen und mittleren – das Erzielen von Wirkung am häufigsten als Herausforderung genannt. Ganz im Gegensatz zu 2017, wo diese Herausforderung eher selten genannt wurde. Doch wie die restlichen Herausforderungen zeigen, bleiben auch grosse Organisationen nicht von Sorgen bezüglich der finanziellen Situation verschont.

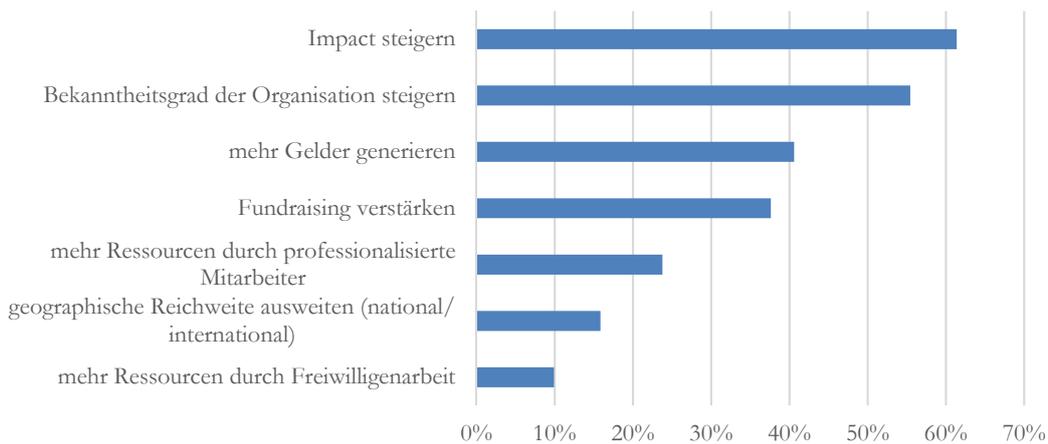
Abb. 7: Aktuelle und zukünftige Herausforderungen nach Grösse der NPO



Anmerkung. Da die drei grössten Herausforderungen erfragt waren, übersteigt die Gesamtprozentzahl 100%.
 N₂₀₁₇ = 77; N₂₀₂₀ = 100.

Die am häufigsten genannten Herausforderungen spiegeln sich auch in den genannten Hauptzielen der befragten NPO wider. Wie Abbildung 8 zeigt, wurden mit dem Steigern des Impacts, der Steigerung der eigenen Bekanntheit und dem Generieren von mehr Geldern jene Ziele am meisten genannt, die mit den zuvor erwähnten Herausforderungen korrespondieren. Die Häufigkeit der genannten Hauptziele unterstreicht die Sachzieldomiananz von NPO, zeigt aber auch, dass Impact ohne Gelder und einen gewissen Bekanntheitsgrad nur schwierig zu erreichen ist. Die drei meistgenannten Ziele haben sich im Vergleich zu 2017 nicht geändert und befanden sich über alle Organisationsgrössen in den Top 3. Auffällig ist, dass das Verstärken des Fundraising für kleine und mittelgrosse NPO eine weitaus grössere Rolle einzunehmen scheint, während für grosse NPO die Steigerung des Impacts (für 80% der grossen NPO) mit Abstand das wichtigste Ziel zu sein scheint. Das meistgenannte Hauptziel für grosse NPO ist somit auch deren meistgenannte Herausforderung.

Abb. 8: Hauptziele der Organisationen



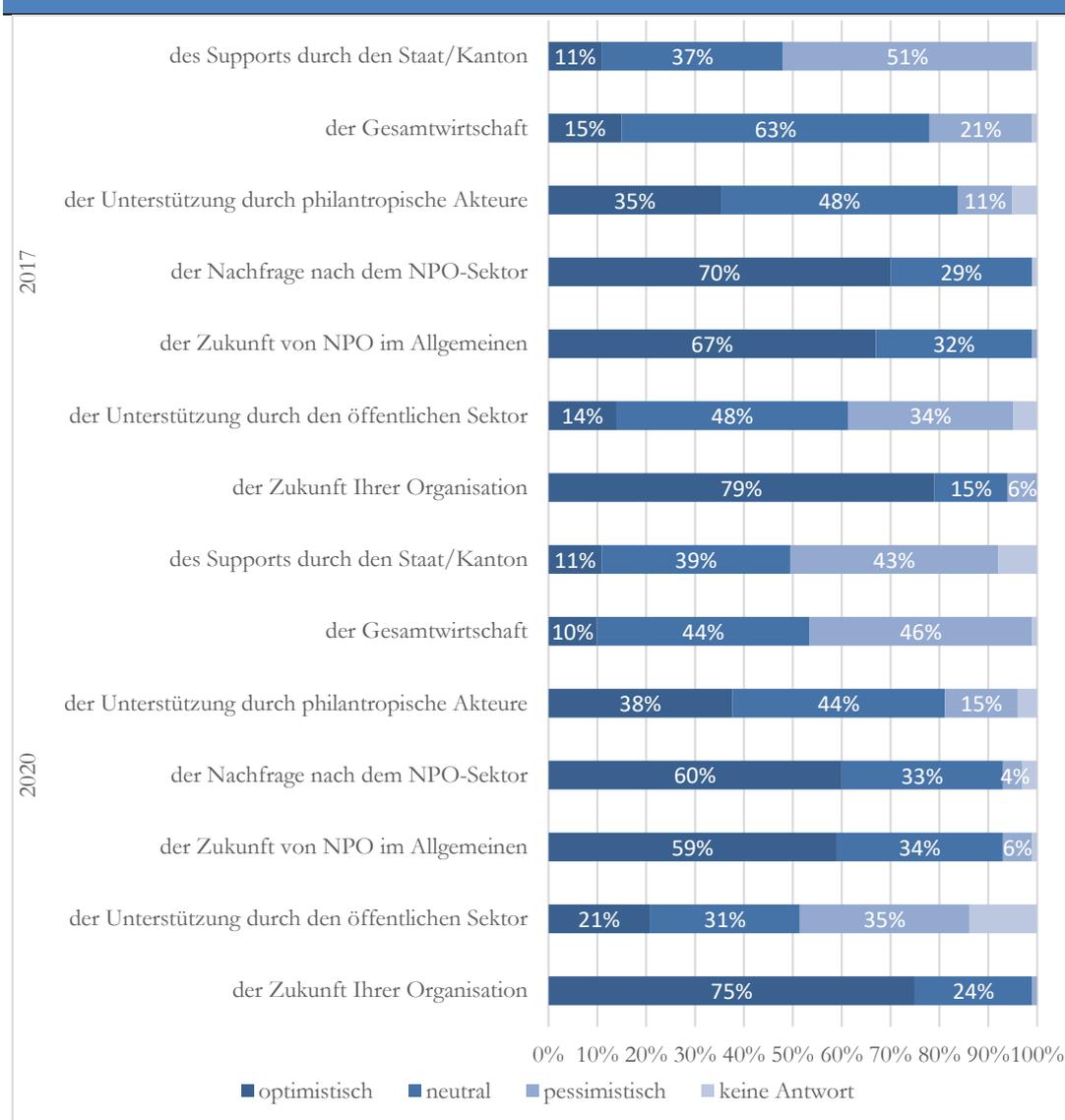
Anmerkung: N = 101

Abbildung 9 visualisiert die Einstellungen der befragten Führungskräfte bezüglich diverser Themen. Drei Viertel der NPO blicken demnach – trotz der Pandemie – optimistisch in die Zukunft der eigenen Organisation, nur gerade ein Prozent äusserte sich pessimistisch. Dies deckt sich im Wesentlichen mit den Erkenntnissen von 2017. Auch die Antworten in Bezug auf die Zukunft von NPO im Allgemeinen, der Nachfrage nach NPO-Leistungen und die Unterstützung durch den Staat, philanthropische Akteure und den öffentlichen Sektor haben sich im Vergleich zu 2017 kaum verändert. Hingegen hat sich der Anteil pessimistischer Einstellungen gegenüber der Gesamtwirtschaft verdoppelt. Die zum Zeitpunkt⁹ der Umfrage durch die Corona-Pandemie drohende Wirtschaftskrise könnte diese Zunahme erklären. Die Antworten verdeutlichen auch, dass Organisationen des Dritten Sektors nur bedingt von der gesamtwirtschaftlichen Lage abhängig sind und wohl deshalb trotz der

⁹ Zeitpunkt der Erhebung: 21. September 2020 bis 31. Oktober 2020

weltweiten ökonomischen Probleme recht optimistisch in die Zukunft blicken. Diese Ergebnisse sind über die unterschiedlichen Unternehmensgrössen konsistent. Einzig grosse NPO heben sich durch eine etwas optimistischere Einstellung vom Rest ab.

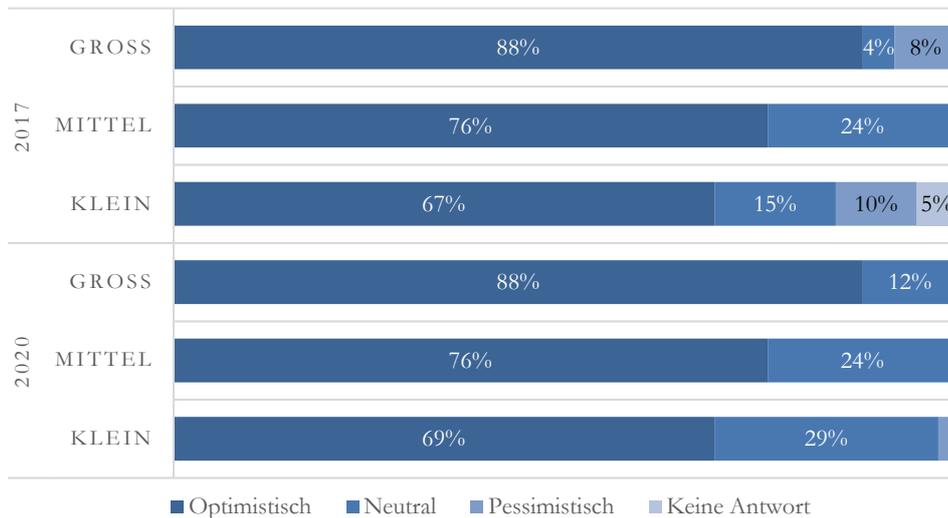
Abb. 9: Einstellung der Führungskräfte bezüglich



Anmerkung. N₂₀₁₇ = 77; N₂₀₂₀ = 101

Dieser Trend ist auch in Abb. 10 zu sehen: Führungskräfte von grossen NPO haben die optimistischsten Einstellungen bezüglich der Zukunft ihrer Organisation. Aber auch kleine und mittlere NPO blicken insgesamt sehr optimistisch in die Zukunft. Wie 2017 zeigt sich: je grösser die Organisation, desto optimistischer Blickt sie in die Zukunft. Die könnte auf die höhere finanzielle Stabilität von grossen NPO zurückzuführen sein (vgl. Abb. 7).

Abb. 10: Einstellung der Führungskräfte von grossen, mittelgrossen und kleinen NPO bzgl. der Zukunft ihrer Organisation



Anmerkung. N_{2017, gross}=26, N_{2017, mittel}=14, N_{2017, klein}=37, N_{2020, gross}=25, N_{2020, mittel}=29, N_{2020, klein}=42

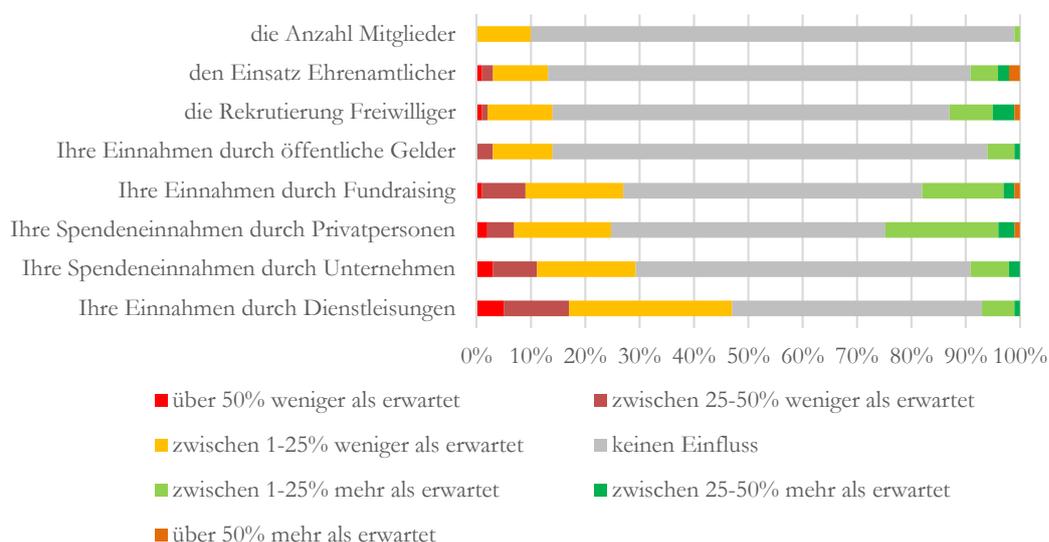
4.3 Einfluss der Corona Pandemie

Der mögliche Einfluss der Corona-Pandemie auf einzelne Herausforderungen wurde bereits thematisiert. Nun soll ihr Einfluss auf diverse Einnahmequellen sowie Quellen des Humankapitals für NPO betrachtet werden. Auch hier wurden die Fragen einmal für die Gegenwart (bzw. der Zeit von Beginn der Pandemie bis zum Ausfüllen der Umfragen im September/Oktober 2020) und für die Zukunftserwartungen gestellt. Dabei wurden jeweils nur die Antworten jener NPO berücksichtigt, auf die der jeweilige Parameter zutrifft. Beispielsweise wurden Antworten von NPO, welche sich nicht über öffentliche Gelder finanzieren, beim Einfluss der Pandemie auf die Einnahmen durch öffentliche Gelder nicht gezählt. In solchen Fällen wurde oft die Antwort „kein Einfluss“ gegeben, was das Ergebnis verfälscht hätte.

Bei Betrachtung von Abb. 11 fällt auf, dass die Pandemie für die meisten NPO bislang keinen Einfluss auf die Anzahl Mitglieder sowie den Einsatz und die Rekrutierung von Freiwilligen hatte. Während stabile Mitgliederzahlen während einer Krise intuitiv erscheinen – die Abnahme für 10% der NPO lässt sich möglicherweise durch finanzielle Engpässe bei Mitgliedern erklären, für die der Mitgliedsbeitrag zu teuer wurde – sind die übrigen Ergebnisse überraschend: Zwar gelten die Freiwilligenarbeit und das Ehrenamt als konjunkturresistent (Dougas, 2010), allerdings hätte man aufgrund der schweizweiten Einschränkungen ab letzten Frühling erwarten können, dass potentielle Freiwillige auf ein Engagement verzichten und zuhause bleiben.

Ein ähnliches Bild zeigt sich für die Einnahmen durch öffentliche Gelder: Für drei Viertel blieben diese unverändert, nahmen für 17% ab und für 9% zu. Der Anteil NPO, deren Einnahmen durch Fundraising und private Spenden von der Pandemie nicht tangiert wurde, ist mit rund einem Drittel deutlich niedriger als für die Humankapital-Quellen. Während für das Fundraising die Mehrheit abnehmende Einnahmen angaben, berichteten für die Spenden von Privatpersonen ähnlich viele NPO von einer Zu- wie von einer Abnahme. Diese Zu- respektive Abnahme ist wohl abhängig vom Tätigkeitsgebiet der NPO, da während der Corona Krise durchaus eine Solidaritätswelle beobachtet werden konnte.

Abb. 11: Bisheriger Einfluss der Pandemie



Anmerkung. N = 99

Bei den Unternehmensspenden gaben über 50% der Organisationen an, keine Veränderung gemerkt zu haben. Für deutlich mehr NPO scheinen die Unternehmensspenden jedoch ab- als zugenommen zu haben. Am stärksten betroffen durch die Pandemie scheinen die Einnahmen durch Dienstleistungen: Nur gerade 14% der NPO konnten diese steigern, während diese für knapp drei Viertel aller Organisationen abgenommen haben. Dass diese Finanzierungsquelle am stärksten betroffen ist, ist wohl dadurch zu erklären, dass während des Lockdowns viele Unternehmen (und NPO) ihre normale Leistungserbringung unterbrechen mussten. Da Dienstleistungserträge aber für viele NPO nicht zu den wichtigsten Einnahmequellen zählen (vgl. Abb. 3) scheinen NPO nicht so stark abhängig von der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur wie gewinnorientierte Unternehmen. Zwar hat die Pandemie auch auf für NPO tendenziell wichtigere Einnahmequellen wie Spendengelder und Fundraising-Erträge einen zum Teil negativen Einfluss, jedoch ist dieser weniger stark und weniger einseitig als bei den Dienstleistungserträgen. Insgesamt hatte die Pandemie bisher aber einen eher negativen Einfluss auf die Einnahmequellen von NPO.

Im Vergleich zur Studie zur Situation der Schweizer Hilfswerke während der Corona-Krise sind kleinere Unterschiede in den Aussagen der Organisationen feststellbar (Ziegerer et al., 2020). Beispielsweise gaben in der Zewo-Umfrage weniger Organisationen an, einen Anstieg an privaten Spenden verzeichnet zu haben. Im Wesentlichen decken sich die Erkenntnisse aber: Auch in der Zewo-Studie zeigte sich, dass die Pandemie den grössten negativen Einfluss auf Einnahmen durch Dienstleistungen hatte, während öffentliche Gelder meist stabil geblieben sind.

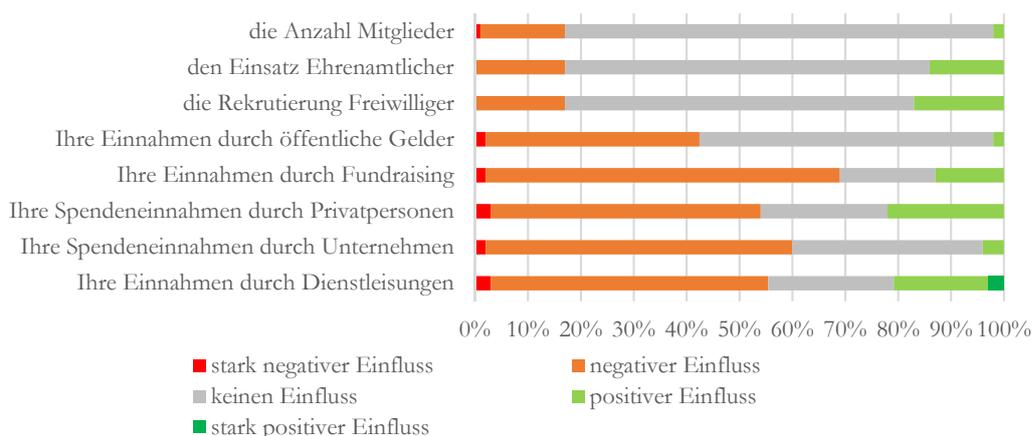
Im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt ergaben sich für kleine NPO meist ähnliche Werte. Für die Freiwilligenarbeit, die öffentlichen Gelder, das Fundraising und die Einnahmen durch Dienstleistungen lag der Anteil von NPO mit während der Pandemie gestiegenen Werten allerdings rund 10% unter dem Durchschnitt. Entsprechend waren die Werte für NPO mit gleichgebliebenen oder gesunkenen Einnahmen höher. Auf mittelgrosse NPO scheint die Pandemie einen grösseren Einfluss gehabt zu haben, im Positiven wie im Negativen: Ausser für die Anzahl Mitglieder gaben im Vergleich zum Durchschnitt durchweg mehr NPO an, einen Zuwachs oder einen Rückgang erlebt zu haben. Auffällig ist, dass der Anteil mittelgrosser NPO mit gestiegenen Fundraising-Einnahmen um 15% höher ist, während sich die Werte für gesunkene Einnahmen durch Dienstleistungen in ähnlichem Masse vom Durchschnitt abheben. Grosse NPO hingegen scheinen den kleinsten Effekt der Pandemie verspürt zu haben. Der Anteil grosser NPO, die angaben, keinen Einfluss festgestellt zu haben, lag fast überall über dem Durchschnitt. Entsprechend waren die Werte für gesunkene Einnahmen meist unter dem Durchschnitt. Wieder zeigen grossen NPO also die grösste Robustheit.

Wegen der Nähe des Tätigkeitsgebietes zur aktuellen Gesundheitskrise wird auf NPO die im Gesundheitssektor tätig sind noch etwas genauer eingegangen. Während hier der Einfluss auf die Anzahl Mitglieder ebenfalls klein ist, verspürten im Vergleich zum Durchschnitt mehr Gesundheits-NPO einen Zuwachs in der Freiwilligenarbeit. Gleichzeitig verzeichneten weniger Gesundheits-NPO einen Rückgang im ehrenamtlichen Engagement. Auf die Einnahmen durch öffentliche Gelder und Unternehmensspenden scheint die Pandemie einen positiveren Einfluss gehabt zu haben als auf NPO im Allgemeinen. Für Fundraising-Einnahmen und private Spenden allerdings gaben NPO des Gesundheitswesens vermehrt an, dass ihre Einnahmen zurückgegangen seien. Besonders stark ist der Unterschied zum Durchschnitt bei den Dienstleistungen: Hier gaben alle NPO aus dem Gesundheitswesen an, einen Rückgang erlebt zu haben. Je rund ein Fünftel der Organisationen gaben sogar an, ihre Einnahmen durch Dienstleistungen seien um 25-50% bzw. um über 50% stärker zurückgegangen als erwartet.

Was die erwarteten Auswirkungen der Pandemie in der Zukunft angeht, scheinen die Aussichten der NPO düsterer zu sein (Abb. 12). Zwar gehen die meisten NPO von keinen Veränderungen in der Anzahl Mitglieder, dem Einsatz Ehrenamtlicher oder der Rekrutierung Freiwilliger aus, bei den Finanzierungsquellen sieht dies aber anders aus. Immerhin mehr

als 50% der NPO erwarten keine Veränderungen in der Höhe öffentlicher Gelder, während rund zwei Fünftel von einer Abnahme ausgeht. Bei den Einnahmen durch Fundraising und Spenden und Dienstleistungen erwarten jeweils mehr als die Hälfte der befragten NPO einen Rückgang, wobei einzig bei den privaten Spenden und den Dienstleistungen mehr als 20% einen Zugang erwarten.

Abb. 12: *Zukünftig erwarteter Einfluss der Pandemie*



Anmerkung. N = 94

Zwischen den Erwartungen des Gesamtdurchschnittes und den Antworten kleiner und mittelgrosser NPO ist kein wesentlicher Unterschied feststellbar. Grosse NPO hingegen scheinen deutlich positivere Erwartungen zu hegen. Im Gegensatz zum Gesamtdurchschnitt ist der Anteil grosser NPO, welche in Zukunft einen negativen Einfluss der Pandemie erwarten, für beinahe alle abgefragten Parameter um 10-20% tiefer, während der Anteil jener, die keinen Einfluss oder gar einen positiven Einfluss erwarten, entsprechend höher ist.

Organisationen aus dem Gesundheitswesen scheinen im Vergleich zum Durchschnitt nicht pessimistischer in die Zukunft zu blicken. Im Gegenteil: Für die Entwicklung der Freiwilligenarbeit, der öffentlichen Zuwendungen und dem Fundraising sind Gesundheits-NPO sogar optimistischer, einzig für die Einnahmen durch Dienstleistungen erwarten mehr NPO einen Rückgang. Da die Anzahl NPO aus dem Gesundheitssektor, die diese Fragen zum Einfluss der Pandemie beantworteten, relativ klein war, sind diese Ergebnisse weniger aussagekräftig. Gleiches gilt für die Ergebnisse des bisherigen Einflusses der Pandemie auf NPO aus dem Gesundheitssektor.

Die befragten NPO scheinen hier ähnliche finanzielle Folgen der Pandemie zu erwarten wie die Hilfswerke aus der Zewo-Studie (Ziegerer et al., 2020). Für die Entwicklung öffentlicher Gelder zeigten sich in dieser Umfrage weniger NPO pessimistisch als hier, für die Spendeneinnahmen sind die Antworten übereinstimmend.

Gegen Ende der Umfrage wurden die Führungspersonen nach dem grössten durch die Pandemie entstandenen Problem gefragt. Da sie hier die Möglichkeit hatten, individuelle Antworten in ein Textfeld einzugeben, ist es schwieriger, diese aggregiert darzustellen. Dennoch lässt sich sagen, dass neben finanziellen Problemen (insbesondere rückläufigen Spenden) meistens über eingeschränkte oder gar verunmöglichte Aktivität (u.a. Anlässe, Beratungsgespräche) geklagt wurde. Auch fehlende Planungssicherheit und Probleme durch den durch die Pandemie ausgelösten Digitalisierungsschub wurden oft genannt. Ähnlich viele NPO nannten die fehlende wie die gestiegene Nachfrage.

Zum Schluss der Umfrage wurden die Führungspersonen gebeten, ihre Einschätzung zur Dauer der Pandemie anzugeben. Nur rund 10% von ihnen erwarteten, die Krise innerhalb des nächsten halben Jahres bewältigt zu haben¹⁰. Jeweils etwas über 40% der befragten NPO gehen davon aus, dass die Pandemie noch ein Jahr bzw. noch zwei Jahre andauern werde. Ein kleiner Teil geht sogar von mehr als zwei Jahren aus.

¹⁰ Zeitpunkt der Erhebung: 21. September 2020 bis 31. Oktober 2020

5 Fazit und Ausblick

Die zweite Durchführung des Konjunkturbarometers erlaubte die Feststellung von Veränderungen im Vergleich zur ersten Durchführung im Jahr 2017. Als nennenswerte Erkenntnis kann die Veränderung der Einschätzung der Führungskräfte bezüglich der Wichtigkeit der gesamtwirtschaftlichen Schwankungen für NPO festgehalten werden. Diese ist von 63% auf 71% angestiegen. Gründe dafür könnten unter anderem der aus der Umfrage ersichtliche gestiegene Anteil an Unternehmensspenden und die höhere Wichtigkeit von Vermögensanlagen sein.

Kleinere NPO sehen sich grundsätzlich stärker von der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur beeinflusst. Sie sind zudem weniger optimistisch für die Zukunft ihrer Organisation eingestellt, als grosse NPO: Während 88% der Führungskräfte von grossen NPO optimistisch sind, sind es bei den kleinen nur 69%. Die Einschätzung zu spezifischen Herausforderungen ist dabei grundsätzlich ähnlich geblieben wie 2017. Einige Trends, wie der stärkere Fokus auf die Erzielung von Wirkung und den erweiterten Einsatz von Technologie sind allerdings klar zu erkennen. Knappe Ressourcen und das Generieren von Geldern sind weiterhin eine grosse Herausforderung: 50% der Führungskräfte schätzen dies jeweils als eine der grössten drei Herausforderungen ein. Diesbezüglich decken sich die Ergebnisse mit den Ergebnissen des Social Landscape Report 2017 der Charities Aid Foundation (2017, S. 6), welche das Generieren von Einnahmen auch als grösste Herausforderung einschätzt.

Der Druck auf die Einnahmequellen wurde durch die Corona-Pandemie nochmals verstärkt. Auch bezüglich der Pandemie sind grosse NPO optimistischer eingestellt, auf sie hatte die Pandemie den kleinsten Einfluss. Einige Führungskräfte sehen aber auch positive Effekte der Pandemie auf die Tätigkeit, beispielsweise durch höhere Spendeneinnahmen von Privatpersonen. Die Dauer der Pandemie ist noch immer unklar und es bleibt abzuwarten, welchen Einfluss die Pandemie tatsächlich auf den Dritten Sektor haben wird.

Offene Forschungsfragen

Da es sich bei vorliegendem Bericht um die zweite Durchführung des Konjunkturbarometers handelt, konnten zusätzliche Erkenntnisse erlangt werden. Trotzdem bleiben Fragen für die NPO-Forschung offen. Nach wie vor ist es aus makroökonomischer Sicht schwierig, die relevanten Variablen festzulegen, die für die Konjunktur im Dritten Sektor der Schweiz verantwortlich sind. Auch bleiben die Messbarkeit und die systematische Erfassung der Daten eine Herausforderung.

Die Erkennung möglicher Gründe für die Schwankung in der Leistung von NPO würde aus Organisationsperspektive Vorteile mit sich bringen. So könnten Herausforderungen früh erkannt und von Führungskräften leichter überwunden werden. Besonders die Bereiche des

Finanzmanagements und der Leistungserstellung könnten durch gesteigerte Planungssicherheit profitieren.

Wie bereits in der letzten Ausgabe festgehalten wurde, würde eine vertiefte Auseinandersetzung auf spezifischen Ebenen zusätzliche Erkenntnisse bieten. So könnten NPO mit verschiedenen Organisationsgrössen oder Aktivitätsfeldern einzeln analysiert werden. Das hat den Vorteil, dass individuelle Umstände der einzelnen Tätigkeiten besser abgebildet werden.

Implikationen für die Praxis

NPO in der Schweiz sind in vielerlei Hinsicht sehr vielfältig aufgestellt. Herausforderungen können deshalb sehr organisationspezifisch sein. Trotzdem lassen sich aus der vorliegenden Studie einige grundsätzliche Trends und Implikationen für die Praxis erkennen. Aus den Einschätzungen der Führungskräfte lässt sich erkennen, dass die Abhängigkeit zur gesamtwirtschaftlichen Konjunktur eher zunimmt. Dies bedeutet für NPO, dass der Blick ausserhalb der eigenen Organisation und Tätigkeit immer wichtiger wird, um erfolgreich zu sein. Besonders die Möglichkeiten der Effizienzsteigerung durch digitale Transformation sollten strategisch geplant und umgesetzt werden. Zudem ist gemäss der Studie die Steigerung der Wirkung das Hauptziel der befragten NPO. Dementsprechend ist Wirkungsmanagement und die damit einhergehende Messung der Wirkung von hoher Wichtigkeit. Durch die Erzielung von mehr Wirkung und der Kommunikation dessen lassen sich auch andere Ziele, wie das Generieren von Geldern und die Steigerung der Bekanntheit leichter erreichen.

Literaturverzeichnis

- Angermann, A., & Sittermann, B. (2010). Volunteering in the Member States of the European Union - Evaluation and Summary of Current Studies. *Working Paper No. 5 of the Observatory for Sociopolitical Developments in Europe*.
- Bundesamt für Statistik. (2020). Abgerufen 29. Juli 2021, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/unbezahlte-arbeit/freiwilligenarbeit.html>
- CAF. (2018). Charities Aid Foundation. Abgerufen 23. Februar 2018, von <https://www.cafonline.org/about-us>
- Charities Aid Foundation. (2017). *Social Landscape 2017*. Kent.
- Douglas, J. (2010). Volunteering and giving over the business cycle. Abgerufen 29. Juli 2021, von https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/25396/1/2010_dugas_jacqueline.pdf
- Eckhardt, B., Jakob, D., & von Schnurbein, G. (2020). Der Schweizer Stiftungsreport. *CEPS Forschung & Praxis*, 21.
- Finn, S., Maher, J. K., & Forster, J. (2006). Indicators of information and communication technology adoption in the nonprofit sector: Changes between 2000 and 2004. *Nonprofit Management & Leadership*, 16(3), 277–295.
- Greiling, D. (2014). Qualität und Transparenz von NPOs: Pflichtübung oder Chance? In A. E. Zimmer & R. Simsa (Eds.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: Quo vadis?* (pp. 231–244).
- Heinemann, F. (2010). Voluntary giving and economic growth: time series evidence for the US. *Centre for European Economic Research*.
- Helmig, B., Gmür, M., Bärlocher, C., & Bächtold, S. (2010). Statistik des Dritten Sektors in der Schweiz. In B. Helmig, H. Lichtsteiner, & M. Gmür (Eds.), *Der Dritte Sektor der Schweiz* (pp. 173–206). Bern.
- Horn, G. A. (2018). Gabler Wirtschaftslexikon. Retrieved February 23, 2018, from <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/90190/konjunktur-v5.html>
- Keidan, C., Jung, T., & Pharoah, C. (2014). *Philanthropy education in the UK and continental Europe: Current provision, perceptions and opportunities*. London.
- Linder, W. (1999). *Schweizerische Demokratie - Institutionen, Prozesse, Perspektiven*. Bern.
- Priller, E., Alscher, M., Droß, P. J., Paul, F., Poldrack, C. J., Schmeißer, C., & Waitkus,

- N. (2012). *Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen*. Berlin.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). Working Papers of the The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project THE INTERNATIONAL CLASSIFICATION OF NONPROFIT ORGANIZATIONS : The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.
- Studer, S. & von Schnurbein, G. (2013). Integrierte Freiwilligenkoordination: Ein Leitfaden für Schweizer NPO. In Center for Philanthropy Studies (Ed.), *CEPS Forschung & Praxis* (Vol. 9). Basel: Universität Basel.
- von Schnurbein, G. (2013). Der Nonprofit-Sektor in der Schweiz. In R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt (Eds.), *Handbuch der Nonprofit-Organisationen* (5th ed., pp. 37–54). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wagner, A. (2007). Der Nonprofit-Sektor in der Schweiz. In C. Badelt, M. Meyer, & R. Simsa (Eds.), *Handbuch der Nonprofit-Organisationen - Strukturen und Management* (4th ed., pp. 40–54). Stuttgart.
- Wagner, R. (2004). Untersuchung zum schweizerischen Spendenmarkt. In Verbandsmanagement Institut (Ed.), *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management* (Vol. 2, pp. 6–13). Freiburg/CH: Universität Freiburg.
- Stiftung ZEWO. (2020). Zewo Foundation. Abgerufen 29. Juli 2021, von <https://zewo.ch/de/spendenstatistik/>
- Zimmer, A., & Priller, E. (2001). Mehr als Markt oder Staat — zur Aktualität des Dritten Sektors. In E. Barlösius, H. Müller, & S. Sigmund (Eds.), *Gesellschaftsbilder im Umbruch* (pp. 269–288). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Anhang

Anhang A: Fragebogen

- 1) Was ist das Gründungsjahr der NPO?
- 2) Was ist das Aktivitätsfeld Ihrer Organisation? (mehrere Antworten möglich)
 - **Kultur und Freizeit**
 - **Bildung und Forschung**
 - **Gesundheitswesen**
 - **Soziale Dienste**
 - **Umweltschutz**
 - **Entwicklung und Wohnungswesen**
 - **Politik, Recht und Advocacy**
 - **Religion**
 - **Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften**
 - **Sonstige**
- 3) Was ist die Anzahl unter Arbeitsvertrag beschäftigter Personen in Ihrer NPO?
- 4) Was ist die Anzahl freiwilliger Helferinnen und Helfer in Ihrer NPO?
- 5) Wie viel beträgt das jährliche Budget Ihrer NPO?
- 6) Wie generiert Ihre NPO den Hauptteil ihrer Einnahmen?
 - **Spenden von Privatpersonen**
 - **Spenden von Unternehmen**
 - **Fundraising**
 - **Dienstleistungen**
 - **Staats- oder Kantonsgelder**
 - **Anlagen**
 - **Sonstige**

7) Was sind gegenwärtig die drei grössten Herausforderungen für Ihre Organisation?

- Generieren von Geldern und die finanzielle Stabilität
- Nachfrage nach dem Service der NPO
- Reduktion von Staats- oder Kantonsgeldern
- Bekanntheitsgrad der Organisation erhöhen
- steigende Konkurrenz im NPO Sektor
- knappe Ressourcen
- steigende Kosten
- Staatsinterventionen, gesetzliche Rahmenbedingungen und Verordnungen
- Wirkung erzielen
- Personalrekrutierung
- Rekrutierung von qualifizierten Helfern
- Veränderungen im Aktivitätsfeld der NPO
- Sicherheit von Spendengeldern
- Rückgang von Spenden
- Rückgang der Freiwilligenarbeit
- neue Technologien
- Konkurrenz zum Wirtschaftssektor
- Andere

8) Was ist der Einfluss der Pandemie auf diese aktuellen Herausforderungen?

- Sehr klein
- Klein
- Mittel
- Gross
- Sehr gross

- 9) Was werden Ihrer Meinung nach die drei grössten Herausforderungen für Ihre Organisation in der Zukunft sein? (Zeithorizont 5 Jahre)
- **Generieren von Geldern und die finanzielle Stabilität**
 - **Nachfrage nach dem Service der NPO**
 - **Reduktion von Staats- oder Kantonsgeldern**
 - **Bekanntheitsgrad der Organisation erhöhen**
 - **steigende Konkurrenz im NPO Sektor**
 - **knapp Ressourcen**
 - **steigende Kosten**
 - **Staatsinterventionen, gesetzliche Rahmenbedingungen und Verordnungen**
 - **Wirkung erzielen**
 - **Personalrekrutierung**
 - **Rekrutierung von qualifizierten Helfern**
 - **Veränderungen im Aktivitätsfeld der NPO**
 - **Sicherheit von Spendengeldern**
 - **Rückgang von Spenden**
 - **Rückgang der Freiwilligenarbeit**
 - **neue Technologien**
 - **Konkurrenz zum Wirtschaftssektor**
 - **Andere**
- 10) Was ist der Einfluss der Pandemie auf diese zukünftigen Herausforderungen?
- Sehr klein
 - Klein
 - Mittel
 - Gross
 - Sehr gross
- 11) Was sind die Hauptziele Ihrer Organisation für die Zukunft?
- **Bekanntheitsgrad der Organisation steigern**
 - **mehr Gelder generieren**
 - **mehr Ressourcen durch Freiwilligenarbeit**
 - **Impact steigern**
 - **geographische Reichweite ausweiten (national/ international)**
 - **mehr Ressourcen durch professionalisierte Mitarbeiter**
 - **Fundraising verstärken**

12) Wie optimistisch sind Sie betreffend...				
	optimistisch	neutral	pessimistisch	keine Antwort
▪ der Zukunft Ihrer Organisation				
▪ der Unterstützung durch den öffentlichen Sektor				
▪ der Zukunft von NPO im Allgemeinen				
▪ der Nachfrage nach dem NPO-Sektor				
▪ der Unterstützung durch philanthropische Akteure				
▪ der Gesamtwirtschaft				
▪ des Supports durch den Staat/ Kanton				

13) Wie wichtig schätzen Sie generell die wirtschaftliche Konjunkturlage für ihre Organisation?

sehr wichtig wichtig neutral unwichtig Keinen

14) Welchen Einfluss hatte die Pandemie bislang auf...

	über 50% mehr als erwartet	zwischen 25-50% mehr als erwartet	zwischen 1-25% mehr als erwartet	keinen Einfluss	zwischen 1-25% weniger als erwartet	zwischen 25-50% weniger als erwartet	über 50% weniger als erwartet
▪ Ihre Einnahmen durch Dienstleistungen							
▪ Ihre Spendeneinnahmen durch							

Unternehmen							
▪ Ihre Spendeneinnahmen durch Privatpersonen							
▪ Ihre Einnahmen durch Fundraising							
▪ Ihre Einnahmen durch öffentliche Gelder							
▪ die Rekrutierung Freiwilliger							
▪ den Einsatz Ehrenamtlicher							
▪ die Anzahl Mitglieder							

15) Welchen Einfluss der Pandemie erwarten Sie in Zukunft auf...

	Stark positiver Einfluss	Positiver Einfluss	Keinen Einfluss	Negativen Einfluss	Stark negativen Einfluss
▪ Ihre Einnahmen durch Dienstleistungen					
▪ Ihre Spendeneinnahmen durch Unternehmen					
▪ Ihre Spendeneinnahmen durch Privatpersonen					
▪ Ihre Einnahmen durch Fundraising					

▪ Ihre Einnahmen durch öffentliche Gelder					
▪ die Rekrutierung Freiwilliger					
▪ den Einsatz Ehrenamtlicher					
▪ die Anzahl Mitglieder					

16) Welches ist das grösste Problem, welches Ihrer Organisation durch die Pandemie entstanden ist?

17) Wie lange erwarten Sie, dass die Pandemie noch andauern wird?

Wenn Sie an den Ergebnissen dieser Umfrage interessiert sind, können Sie Ihre E-Mail Adresse in das unterstehende Feld eintragen:

Anmerkung. Die Befragung wurde Online durchgeführt.

Anhang B: *The International Classification of Nonprofit Organizations, Hauptgruppen*

GROUP 1: CULTURE AND RECREATION

GROUP 2: EDUCATION AND RESEARCH

GROUP 3: HEALTH

GROUP 4: SOCIAL SERVICES

GROUP 5: ENVIRONMENT

GROUP 6: DEVELOPMENT AND HOUSING

GROUP 7: LAW, ADVOCACY AND POLITICS

GROUP 8: PHILANTHROPIC INTERMEDIARIES AND VOLUNTARISM PROMOTION

GROUP 9: INTERNATIONAL

GROUP 10: RELIGION

GROUP 11: BUSINESS AND PROFESSIONAL ASSOCIATIONS, UNIONS

GROUP 12: [NOT ELSEWHERE CLASSIFIED]

Quelle: Salamon & Anheier, 1996

In der Reihe **CEPS Forschung & Praxis** sind bisher folgende Studien erschienen:

1	<i>Georg von Schnurbein, Steffen Bethmann:</i> Philanthropie in der Schweiz	ISBN: 978-3-9523659-0-8 2010, 52 Seiten
2	<i>Georg von Schnurbein, Sara Stühlinger:</i> Ausgezeichnet! Preise, Awards und Auszeichnungen von Schweizer Stiftungen	ISBN: 978-3-9523659-1-5 2010, 30 Seiten
3	<i>Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2010	ISBN: 978-3-9523659-2-2 2010, 16 Seiten
4	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2011	ISBN: 978-3-9523659-3-9 2011, 30 Seiten
5	<i>Kaspar Müller, Daniel Zöbeli</i> Die Honorierung der obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen	ISBN: 978-3-9523659-4-6 2012, 60 Seiten
6	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2012	ISBN: 978-3-9523659-5-3 2012, 42 Seiten
7	<i>Markus Fivian</i> Internes Kontrollsystem (IKS) bei gemeinnützigen Stiftungen in Liechtenstein als stiftungsrechtliche Rahmenbedingung und Führungsinstrument	ISBN: 978-3-9523659-6-0 2012, 60 Seiten
8	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2013	ISBN: 978-3-9523659-7-7 2013, 42 Seiten
9	<i>Sibylle Studer, Georg von Schnurbein</i> Integrierte Freiwilligenkoordination – Ein Leitfaden für Schweizer NPO	ISBN: 978-3-9523659-9-1 2013, 55 Seiten
10	<i>Daniel Zöbeli, Luzius Neubert (Hrsg.)</i> Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen – Welche Aspekte sind besonders zu beachten?	ISBN: 978-3-9523659-8-4 2013, 97 Seiten
11	<i>Georg von Schnurbein, Tizian Fritz</i> Philanthropie für die Wissenschaft	ISBN: 978-3-9524241-0-0 2014, 34 Seiten
12	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2014	ISBN: 978-3-9524241-1-7 2014, 56 Seiten
13	<i>Georg von Schnurbein, Tizian Fritz, Steve Mani</i> Social Impact Bonds	ISBN: 978-3-9524241-2-4 2015, 42 Seiten
14	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2015	ISBN: 978-3-9524241-3-1 2015, 46 Seiten
15	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2016	ISBN: 978-3-9524241-4-8 2016, 62 Seiten

16	<i>Daniel Zöbeli, Daniela Schmitz</i> Der Schwankungsfonds Finanzierung sozialer Einrichtungen im Um- bruch	ISBN: 978-3-9524241-7-9 2016, 74 Seiten
17	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2017	ISBN: 978-3-9524241-8-6 2017, 56 Seiten
18	<i>Alice Hengevoss, Oliver Berger</i> Konjunkturbarometer Eine Trendanalyse des Schweizer NPO-Sektors	ISBN: 978-3-9524819-0-5 2018, 30 Seiten
19	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2018	ISBN: 978-3-9524819-1-2 2018, 68 Seiten
20	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2019	ISBN: 978-3-9524819-3-6 2019, 60 Seiten
21	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2020	ISBN: 978-3-9524819-5-0 2020, 51 Seiten
22	<i>Georg von Schnurbein, Florian Liberatore, Eva Hollenstein, Nicholas Arnold</i> Gelingender Einsatz von Freiwilligen in der inter- professionellen Versorgung	ISBN: 978-3-9524819-7-4 2020, 88 Seiten
23	<i>Katharina Guggi, Julia Jakob, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2021	ISBN: 978-3-9524819-8-1 2021, 48 Seiten
24	<i>Dominique Daniel Zygmunt</i> Digitale Verantwortung in Verbänden	ISBN: 978-3-9525428-0-4 2021, 58 Seiten

Alle Studien können auf www.ceps.unibas.ch/de/publikationen heruntergeladen werden!



Center for Philanthropy Studies (CEPS)
Universität Basel
Steinengraben 22, 4051 Basel
T +41 (0)61 207 23 92
ceps@unibas.ch
www.ceps.unibas.ch

Initiiert von Swiss**Foundations**

