

# Philanthropie Aktuell

Centre for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel  
 Peter Merian-Weg 6, Postfach 4653, CH-4002 Basel  
 Tel.: +41 (0)61 267 23 92, Fax: +41 (0)61 267 23 93, E-Mail: [ceps@unibas.ch](mailto:ceps@unibas.ch)  
[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

## EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser



Vor 10 Jahren wurde durch den Skandal um Enron eine weltweite Debatte über die Governance in Unternehmen ausgelöst, die auch schnell den Nonprofit-Sektor erfasste. Wir nehmen

dieses Datum zum Anlass für eine Bestandsaufnahme.

Mit «Management is more fun than governance» hat John Carver die Problematik bezeichnet, dass in NPO gerne einmal das strategische Gesamtbild der Organisation ausser Acht gelassen wird und stattdessen alle in Detailfragen mitreden wollen. Diese Generalkritik trifft vor allem die Vorstände und Stiftungsräte als strategische Führungsorgane. In der Zwischenzeit ist man in Wissenschaft und Praxis aber zu der Erkenntnis gelangt, dass eine gute Governance nicht nur Aufgabe des Vorstandes ist, sondern eine vernetzte Struktur innerhalb und ausserhalb der Organisation eine wirksame Führungsarbeit ermöglicht. Nested Governance hebt die Bedeutung von Dachverbänden und Kooperationen hervor, in denen über Austausch und Vergleich Standards entwickelt werden.

SwissFoundations ist ein gutes Beispiel für diese Entwicklung. Der Verband, der 2011 sein 10-jähriges Jubiläum feiert, hat mit dem Swiss Foundation Code einen grossen Anteil an der europäischen Vorreiterrolle der Schweiz in Sachen Nonprofit Governance.

Ihr Georg von Schnurbein

## INHALT

<b>Nonprofit Governance</b>	<b>01</b>
<b>Europ. Freiwilligenuniversität</b>	<b>02</b>
<b>Der Swiss Foundation Code</b>	<b>03</b>
<b>Governance-Strukturen</b>	<b>04</b>
<b>CAS Governance &amp; Leadership</b>	<b>04</b>
<b>Kalender</b>	<b>04</b>

## Nonprofit Governance

**In der Umsetzung von Nonprofit Governance lassen sich zwei verschiedene Trends erkennen. Neben der Einhaltung von spezifischen Kodizes zeigt sich das Konzept der Nested Governance als Mittel der erfolgreichen Steuerung von NPO.**

Des einen Freud ist des anderen Leid! Die Krisenjahre haben der Wirtschaft nicht nur Umsatzeinbrüche, sondern auch Vertrauensverluste in der Gesellschaft eingebracht. Dagegen erfahren Nonprofit-Organisationen (NPO) mehr Aufmerksamkeit und Gehör. Jedoch kann das Pendel jederzeit wieder in die andere Richtung ausschlagen. Nicht nur in der Rechtsprechung wird bei NPO immer häufiger mit den gleichen Massstäben gemessen wie bei Unternehmen. Gerade deshalb hat Nonprofit Governance längst einen festen Platz im Alltagsjargon von NPO-Führungskräften.

Unter Nonprofit Governance wird ein Set von Instrumenten, Massnahmen und Mechanismen verstanden, das den Vorstand bei der Globalsteuerung der NPO unterstützt. Die wissenschaftlichen Untersuchungen zur Verantwortung des Vorstandes als strategisches Führungsgremium haben jedoch gezeigt, dass eine gute Governance nicht nur vom Vorstand abhängt. Vielmehr muss das Umfeld ebenso in die Entwicklung und Gestaltung einbezogen werden.

### Theorie und Wirklichkeit

Wie bei kaum einem anderen Managementthema klafft jedoch zwischen der wissenschaftlichen Analyse und der praktischen Umsetzung eine grosse Lücke. Die Theorieansätze wie die Prinzipal-Agenten-Theorie, die Stewardship Theorie oder die Ressourcen-Sicherungstheorie erklären jeweils nur Einzelaspekte der komplexen Realität. Empirisch belegte Befunde, z.B. der positive

Einfluss guter Vorstandsarbeit auf den Organisationserfolg, lassen sich nicht eindeutig erklären, weshalb auch nur bedingt Empfehlungen für die Praxis abgeleitet werden können. In der Praxis besteht dagegen oftmals ein grosser Unterschied zwischen formaler und gelebter Governance.

### Verbindlichkeit und Verband

Aus der Fülle der Governance-Instrumente lassen sich zwei Lösungswege hervorheben, die aus Wissenschaft wie Praxis Unterstützung erfahren und vielleicht gerade deswegen besondere Aufmerksamkeit verdienen. Der erste Ansatz sind Governance Kodizes, die als Selbstregulierungs-Massnahmen entstanden sind. Anhand der Ergebnisse einer komparativen Studie des CEPS wird auf die Bedeutung der Herausgeber dieser Kodizes hingewiesen. Der zweite Ansatz, um den Vorstand in seiner Verantwortung zu unterstützen, ist Nested Governance. Basierend auf aktuellen Forschungsergebnissen wird auf den Nutzen von Verbänden hingewiesen

### Kodizes: Einer für alle, alle für einen?

Ein Vergleich von fünfzehn Nonprofit Governance Kodizes aus Deutschland und der Schweiz hat gezeigt, dass zwischen den Kodizes erhebliche Unterschiede bestehen, was Themenspektrum und inhaltliche Tiefe betrifft. Während einige Kodizes nur wenige Grundsätze allgemein formulieren, bieten andere detaillierte Richtlinien zur Umsetzung von Governance. Als Folge der festgestell-

ten Unterschiede entstehen für einzelne NPO einerseits Zielkonflikte und andererseits administrative Mehrkosten. Zielkonflikte treten dann auf, wenn eine NPO in den Geltungsbereich von zwei Kodizes fällt und dementsprechend eine Entscheidung treffen muss, welchen Kodex sie umsetzt. Sind die beiden Kodizes in Themenspektrum und -tiefe sehr unterschiedlich, dann könnte aus Kostenaspekten die Wahl auf den «schwächeren» Kodex fallen, während aus Reputationsgründen der «stärkere» Kodex zu wählen wäre. Administrative Mehrkosten fallen an, wenn eine NPO mehrere Kodizes gleichzeitig erfüllen muss, z.B. den Kodex der Zentralorganisation sowie den Kodex eines Branchenverbandes und sich die beiden Kodizes inhaltlich unterscheiden. Die Abstimmung der Organisationsrealität mit den verschiedenen Kodizes erfordert einen höheren Aufwand und trägt potenziell nicht zu einer

effizienteren Arbeitsweise bei, was der eigentlichen Zielsetzung der Kodizes entgegenläuft.

**Good Governance dank Verbänden**

Neben Governance Kodizes heben aktuelle Forschungsbeiträge auch die Bedeutung von Kooperationen für eine funktionierende Governance hervor. Kooperationen – spezifisch die Mitgliedschaft in Verbänden – setzen das Vier-Augen-Prinzip auf überorganisationaler Ebene um. Die Mitgliedschaft in einem Verband führt zu Vergleichen mit anderen NPO. Im Austausch werden Musterbeispiele diskutiert und gegenseitig Hilfestellung geboten. Gleichzeitig profitieren die Mitglieder von den Leistungen und Ressourcen der Dachorganisation. Dadurch entsteht ein System der freiwilligen Aufsicht von Gleichen unter Gleichen, das oftmals mehr gestalterische Dynamik entwickeln kann, als dies ge-

setzliche Vorschriften erreichen. Nested Governance (verschachtelte Governance) arbeitet auf der Grundlage von Vertrauen, Freiwilligkeit und Partizipation. In der Studie zu den Governance Kodizes wurde deutlich, dass Dach- und Branchenorganisationen die besten Governance Kodizes entwickelt hatten.

Für die wirkungsvolle Gestaltung ihrer Governance sollten sich NPO daher nicht nur auf ihre Strukturen konzentrieren, sondern auch Instrumente ausserhalb der eigenen Organisation nutzen, insbesondere Kodizes und Verbandsmitgliedschaften.

Georg von Schurbein

Weiterführende Literatur:

Bradshaw, P. (2009): A Contingency Approach to Nonprofit Governance, in: Nonprofit Management & Leadership 20(1), S. 61-81; Sprecher, Th./Egger, Ph./Janssen, M. (2009): Swiss Foundation Code 2009, Helbing Lichtenhahn; von Schnurbein, G. (2009): Patterns of Governance Structures in Trade Associations and Unions, in: Nonprofit Management & Leadership 20(1), S. 97-115; von Schnurbein, G./Stöckli, S. (2010): Die Gestaltung von Nonprofit Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz, in: Die Betriebswirtschaft 70(6), S. 495-511.

**Europäische Freiwilligenuniversität**



Das Europäische Jahr der Freiwilligenarbeit 2011 steht am Ende eines Jahrzehnts, in dem

die Forschung über Freiwilligenarbeit grosse Fortschritte gemacht hat und insbesondere eine grössere Vielfalt an Forschungsdisziplinen sich mit Fragen des freiwilligen Engagements auseinandergesetzt hat.

Unter dem Titel «Freiwilligenarbeit zwischen Professionalisierung und Freiheit» findet vom 31.08.-03.09.2011 die Europäische Freiwilligenuniversität 2011 in Basel statt. Das Thema hebt die teilweise gegenläufigen Tendenzen hervor, die das freiwillige Engagement heutzutage prägen. Einerseits wird der Einsatz von Freiwilligen durch NPO immer professioneller geplant und umgesetzt. Andererseits führt die Individualisierung der Gesellschaft auch zu Veränderungen in der Freiwilligenarbeit, die sich durch häufigere Wechsel oder höheren Erwartungen an möglichen Gegenleistungen nachweisen lassen. Zielsetzung dieser Konferenzen ist es, einerseits den aktuellen Stand der Forschung zur Freiwilligenarbeit vor allem, aber nicht nur, in Europa abzubilden und andererseits zum Wissenstransfer und -austausch zwischen Theorie und Pra-

xis beizutragen. Daher sind Beiträge von Praktikern, die Best Practices beschreiben oder Entwicklungen aufzeigen, besonders erwünscht. Organisiert wird die EFU von vier Partnern aus Basel: Centre for Philanthropy Studies (CEPS), Fachstelle Diakonie der Röm.-kath. Kirche Basel-Stadt, GGG Benevol Basel und Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt.

Der Call for Papers und weitere Informationen sind auf der Webseite [www.freiwilligenuniversitaet-basel-2011.ch](http://www.freiwilligenuniversitaet-basel-2011.ch) zu finden. Vorschläge für Beiträge können bis zum 31. März 2011 an [ceps@unibas.ch](mailto:ceps@unibas.ch) geschickt werden.

**FACTBOX**

Die Europäische Freiwilligenuniversität (EFU) ist eine «Wanderuniversität». Sie thematisiert Fragestellungen und Entwicklungen zur Freiwilligentätigkeit. Sie ist 1993 von der Association pour le Volontariat à l'acte gratuit en Europe (AVE) gegründet worden. Die Europäische Freiwilligenuniversität 2011 in Basel steht in der Tradition vorangegangener Freiwilligenuniversitäten in Barcelona (1995), Lyon (1997), Santiago de Compostella (1999), Freiburg im Breisgau (2001) und Luzern (2005).

**NEWS**

**BASEL Migros Kulturprozent lanciert die Aktion «Herz sei Dank»**

Zur Eröffnung des Freiwilligenjahres 2011 hat das Migros Kulturprozent die Aktion „Herz sei Dank“ lanciert. Damit soll den freiwillig Tätigen gedankt werden, die sonst kaum wahrgenommen werden: den informell Freiwilligen.

[www.herzseidank.ch](http://www.herzseidank.ch)

**BASEL Christoph Merian Stiftung wird 125 Jahre alt**

Am 3. Mai 2011 besteht die Christoph Merian Stiftung seit 125 Jahren. Das Jubiläum soll zum Anlass genommen werden, um der breiten Öffentlichkeit die Leistungen und Besonderheiten der Christoph Merian Stiftung näher zu bringen. [www.merianstiftung.ch](http://www.merianstiftung.ch)

**BERN Mister Glückskette geht in den Ruhestand**

Ende des Jahres tritt Roland Jeanneret in den Ruhestand. 35 Jahre lang prägte der ursprüngliche Radio- und Fernsehmoderator die Arbeit und das Erscheinungsbild der Glückskette, die u.a. 1999 den internationalen Menschenrechtspreis verliehen bekommen hat. [www.glueckskette.ch](http://www.glueckskette.ch)

**FRANKFURT Transparenzpreis für Deutsches Komitee für UNICEF**

Sieger des von PwC verliehenen Transparenzpreis 2010 für spendensammelnde Organisationen ist das Deutsche Komitee für UNICEF e.V.

[www.pwc.de/de/engagement/transparenzpreis-gewinner.html](http://www.pwc.de/de/engagement/transparenzpreis-gewinner.html)

## Der Swiss Foundation Code

Im Oktober 2005 ist der Swiss Foundation Code, als erster ausführlicher, handlungsleitender Governance Code für Förderstiftungen in Europa erschienen. Bereits drei Jahre später, im Oktober 2008, wurde die zweite, überarbeitete und kommentierte, Auflage publiziert. Das CEPS spricht mit Hauptredakteur Dr. Thomas Sprecher über die Aufnahme und Bedeutung des Swiss Foundation Codes.

**CEPS:** Die erste Ausgabe des Swiss Foundation Code (SFC) liegt nun gut 5 Jahre zurück. Wie schätzen Sie den Stellenwert und Anwendung des Codes ein?

**Dr. Sprecher:** Der SFC ist gut aufgenommen worden. Er wird nach meinem Eindruck bereits als selbstverständliche Gegebenheit behandelt. Sogar die Rechtssprechung des Fürstentums Liechtenstein hat ihn als Massstab anerkannt.

**CEPS:** Für wen ist der Swiss Foundation Code relevant?

**Dr. Sprecher:** Der Code wendet sich in erster Linie an die Verantwortlichen für Förderstiftungen. Es ist aber sein Ziel, auch für andere Stiftungsformen relevant zu sein. Ferner richtet er sich an potentielle Stifter: Anhand des Codes können sie sich über die Fragen orientieren, die sie schon vor der Errichtung einer Stiftung beantworten sollten.



**Dr. Thomas Sprecher**

Dr. Thomas Sprecher ist als Rechtsanwalt tätig und Partner bei der Niederer Kraft & Frey AG in Zürich. Er ist mehrfacher Stiftungsrat und einer der Hauptautoren des Swiss Foundation Codes.

**CEPS:** Was ist die rechtliche Bedeutung des Codes?

**Dr. Sprecher:** Der Code ist natürlich kein Gesetz. SwissFoundations oder auch andere Verbände könnten ihn insofern für verbindlich erklären, als sich ihre Mitglieder nach der Regel «comply or explain» an ihn halten oder aber erklären müssten, weshalb sie es nicht tun. Dies hat SwissFoundations zu Recht aber nicht getan. Der Code will nicht normieren und nicht restriktiv wirken, sondern anregen. Dies schliesst allerdings nicht aus, dass er als Ganzes oder in Teilen normative Kraft erlangt, denn wer sich an ihm ausrichtet, wird mit Gerichten und Aufsichtsbehörden kaum in Konflikt geraten. Ausserdem wird es seiner Reputation nicht abträglich sein.

**CEPS:** Wie sollen Stiftungen vorgehen, die den Code umsetzen wollen?

**Dr. Sprecher:** Sie sollten ihre gesamte Struktur und Tätigkeit im Lichte des Code überprüfen oder von einem Aussenstehenden überprüfen lassen und dann beschliessen, welche Anpassungen vorgenommen werden müssen. Manchmal ist dazu eine Änderung oder Ergänzung des Stiftungsreglementes oder sogar der Stiftungsurkunde erforderlich. Im übrigen ist Foundation Governance keine bloss organisatorische Frage, die ein für allemal abgehakt werden kann, sondern vielmehr eine Daueraufgabe und soll gelebte Praxis sein.

**CEPS:** Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen bei der Umsetzung der drei Grundsätze?

**Dr. Sprecher:** *Wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks:* Im Willen, den Aufwand tatsächlich auf sich zu nehmen, die Wirksamkeit zu überprüfen und das Risiko von Ernüchterungen auf sich zu nehmen, sowie in der Tauglichkeit der Überprüfungsmethoden.

*Checks and Balances:* In der Selbstkritik von Stiftungsverantwortlichen.

*Transparenz:* Das traditionelle Verständnis richtet sich nicht nach Transparenz. Man spendete und förderte im Verborgenen. Hier erfolgt nach und nach ein Mentalitätswandel, auch wenn wir von amerikanischen Usancen noch weit entfernt sind. Persönlich finde ich es positiv, dass Stifterpersönlichkeiten mehr und mehr ins Rampenlicht geholt werden oder auch von selbst treten. Selbst wo es sich um Selbstdarstellung handelt, ist damit doch der Nutzen verbunden, zur Nachahmung anzuregen und das Stiftungswesen im Sinne der Wahrnehmung sozialer Verantwortung allgemein bekannter zu machen.

**CEPS:** Wo sehen Sie einen Überarbeitungsbedarf bzw. gibt es nötige Anpassungen des Swiss Foundation Codes?

**Dr. Sprecher:** Es sind zwar vom SFC 2005 zum SFC 2009 im Bereich der Vermögensbewirtschaftung einige Empfehlungen hinzugekommen. Dennoch scheint mir dieser Bereich noch immer

ausbaufähig. Es ist ja notorisch, dass sich die meisten Stiftungsräte viel mehr für die Fördertätigkeit interessieren als für die Finanzen. Ein grösseres Desiderat stellen meines Erachtens spezifische Codes für andere Stiftungsformen sowie Regeln im Verhältnis der Banken zur Philanthropie dar.

**CEPS:** Wie schätzen Sie die Einhaltung guter Governance Regeln der Schweizer Förderstiftungen im Allgemeinen ein?

**Dr. Sprecher:** Ich halte den Bewusstseinsstand sowohl der für Förderstiftungen Verantwortlichen wie auch von potentiellen Stiftern für deutlich höher als noch vor etwa 15 Jahren. Vieles ist selbstverständlich oder doch selbstverständlicher geworden. Dennoch bleibt einiges zu tun!

**CEPS:** Wir danken für das Gespräch.

### CEPS INSIGHT

#### Erste Promotion am CEPS

Daniela Schönenberg hat im November 2010 ihre Dissertation «Venture Philanthropie - Zulässigkeit und haftungsrechtliche Konsequenzen für Schweizer Stiftungen und deren Organe» an der Juristischen Fakultät der Universität Basel erfolgreich abgeschlossen. Wir gratulieren ihr ganz herzlich zum Dokortitel und wünschen Ihr viel Erfolg für Ihre berufliche Zukunft.

#### Philanthropie am Morgen

Das CEPS hat am 2. Dezember eine weitere Ausgabe der Workshopserie für Nonprofit Organisationen durchgeführt. Der Gastreferent Andreas Cueni zeigte anhand von Beispielen, wie NPO ein Projektbudget erstellen können.

#### Publikation im European Management Journal

Der Artikel: «Foundations as honest brokers between market, state and nonprofits through building social capital» von Prof. Dr. Georg von Schnurbein wurde in der letzten Ausgabe (28) des European Management Journals publiziert.

## Governance-Strukturen in Stiftungen

Das Centre for Philanthropy Studies der Universität Basel führt eine qualitative Studie zu Governance-Strukturen in Förderstiftungen durch. Dabei werden Charakteristika der Führungsstrukturen von grossen Stiftungen untersucht.

Im Zentrum der Untersuchung von zwölf Stiftungen aus der Schweiz und Deutschland steht die Frage, wie Aktivitäten koordiniert und Entscheidungen gefällt werden. Insbesondere das Zusammenspiel zwischen Stiftungsrat und Geschäftsführung liegt im Fokus der Betrachtung. Ziel der Studie ist es, Benchmarks auszuarbeiten und Grundlagen für die Weiterentwicklung des Swiss Foundation Codes zu schaffen sowie eine empirische Übersicht zu Führungsstrukturen zu erarbeiten.

Es zeigt sich, dass bestehende Strukturen einer Stiftung stark vom Selbstverständnis der Stiftung abhängen. Es kann eine Unterteilung zwischen ratsdominanten, stabsdominanten und geteilten Governance-Strukturen getroffen werden. Mit der Einrichtung einer hauptamtlichen Geschäftsstelle wird in den meisten Fällen eine Fokussierung, strategische Orientierung und Formalisierung eingeleitet. Die Aufgaben und Beteiligung der Stiftungsräte fällt je nach dem gewählten Governance-Stil sehr unterschiedlich aus. Wo die eigentlich treibende Kraft der Stiftungsarbeit verankert ist, liegt neben den formellen Strukturen auch in den Persönlichkeiten der Akteure begründet. In stabsdomi-

nanten Strukturen haben die Geschäftsführer oft Mechanismen entwickelt, Stiftungsräte in die Pflicht zu nehmen, ihre statutorischen Aufgaben zu erfüllen. Den Empfehlungen der Geschäftsführung zu Förderentscheidungen wird in der Regel Folge geleistet. Die letztendliche Entscheidungsbefugnis liegt aber immer beim Stiftungsrat.

Teilweise existiert für jedes Geschäftsfeld und -tätigkeit ein eigener Ausschuss mit entsprechenden Reglementen. Bei geteilter Führung zeigt sich ein eingerichteter Präsidialausschuss als effektives Governance-Instrument wichtige Entscheidungsfindungen vorzubereiten. Weitere Ergebnisse der Studie werden in den nächsten Monaten aufbereitet.

Steffen Bethmann

### QuartalZahl:

**76'500**

Auf 76'500 wird die Zahl der Vereine in der Schweiz geschätzt. Dies bedeutet, dass im Durchschnitt auf jede 100 Einwohner ein Verein kommt. Ein Verein kann schon von 2 Personen gegründet werden und ist nicht registrierungspflichtig.

Quelle: Helmig et. al 2010

## Jetzt anmelden!

Zertifikatslehrgang «Governance & Leadership» des CEPS vermittelt Instrumente und Methoden des NPO-Managements.

NPO-Manager brauchen eine breite Wissensbasis und vielfältige Fähigkeiten, um ihre Organisation erfolgreich führen zu können. Fachliche Kompetenz in dem Tätigkeitsfeld sowie Management-Know-how und ein Verständnis der juristischen Grundlagen werden vorausgesetzt.

Das CEPS bietet mit dem Zertifikatslehrgang Governance & Leadership ein interdisziplinär aufgebautes Weiterbildungsangebot an. Experten aus Wissenschaft und Praxis gehen auf die heutigen Herausforderungen des NPO-Managements ein und vermitteln theoretisch fundierte Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Führung. Der Erfahrungsaustausch der Teilnehmenden und praktisch zu lösenden Fallstudien erlauben das neu gewonnene Wissen direkt anzuwenden. Durch die umfangreiche Dokumentation der Lehrinhalte können einzelne Themen selbstständig vertieft werden.

Der Lehrgang beginnt am 2. Mai und setzt sich aus 3 Modulen mit insgesamt 11 Tagen Präsenzzeit zusammen. Teilnehmende erhalten bei erfolgreicher Abschlussprüfung ein Certificate of Advanced Studies der Universität Basel. Weitere Informationen und Anmeldeformulare finden sich auf der Webseite des CEPS: [www.ceps.unibas.ch/weiterbildung/](http://www.ceps.unibas.ch/weiterbildung/)

## KALENDER

### CEPS WEITERBILDUNG

[Jetzt anmelden!](#)

#### Symposium zum Rechnungswesen von Förderstiftungen

8. März 2011, Juristische Fakultät, Universität Basel

#### Intensiv-Lehrgang Stiftungsmanagement

28. März – 1. April 2011 (Warteliste)

#### CAS Governance & Leadership

Modul 1: 2. bis 5. Mai 2011  
Modul 2: 25. bis 27. Mai 2011  
Modul 3: 20. bis 23. Juni 2011

#### Tagesseminare Gute Gesuche stellen

Bildung & Forschung: 5. April 2011  
Kultur: 10. Mai 2011  
Soziales: 31. Mai 2011

### WEITERE TERMINE

#### TREIB-STOFF

**Tagung:** Engagement bewegt! Informelles Lernen junger Freiwilliger  
25. März 2011, Zürich

#### DEUTSCHER FUNDRAISER VERBAND

##### Deutscher Fundraising Kongress:

«Den Wandel gestalten»  
6. – 8. April 2011, Fulda

#### SWISSFOUNDATIONS

##### Mitgliederversammlung

7. April, Bern

#### BUNDERVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN

##### Deutscher Stiftungstag: «Stiftungen:

kreativ, unternehmerisch, sozial»  
11. – 13. Mai 2011, Stuttgart

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER



Centre for Philanthropy Studies,  
Universität Basel

### REDAKTION

Steffen Bethmann  
([steffen.bethmann@unibas.ch](mailto:steffen.bethmann@unibas.ch))

### LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann  
(1) ©iStockphoto.com/sodafish

Philanthropie Aktuell erscheint vierteljährlich. © CEPS 2011

Online verfügbar unter: [www.ceps.unibas.ch/aktuelles/philanthropie-aktuell-abonnieren](http://www.ceps.unibas.ch/aktuelles/philanthropie-aktuell-abonnieren)