

# 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



Führungsaufgaben in NPO sind komplex aufgrund der unterschiedlich motivierten Gruppen, die zu führen sind. Freiwillige, Ehrenamtliche, Hauptamtliche, betreute Mitarbeitende in Teil-

und Vollzeit und nicht selten auch die Leistungsempfänger sind entsprechend ihrer spezifischen Motivationen, Erwartungen und Leistungsbereitschaft zu fördern und zu fordern.

Gerade der zweite Aspekt gerät in NPO oftmals zu kurz, da man sich aufgrund der grundlegenden Einigkeit über Ziele nicht aneinander reiben will. NPO sind heute bei weitem keine «Kuschelzonen» mehr, aber mit der aktuell aufkommenden Diskussion über Erfolgsmessung nimmt auch die Frage nach der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu. Und NPO reagieren sehr unterschiedlich darauf. Einige konzentrieren sich auf bezahlte Mitarbeitende und reduzieren den Anteil Freiwilliger, andere gehen genau die entgegengesetzte Richtung.

Die jeweilige Entscheidung ist von Faktoren wie Zweck, Finanzierungsmodell, Grösse der Organisation usw. abhängig. Auch in diesem Kontext trifft die Aussage zu: «Wer eine NPO gesehen hat, hat eine NPO gesehen.»

Auf den nächsten Seiten erfahren Sie mehr über Führung in und von NPO!

Ihr Georg von Schnurbein

## INHALT

<b>Leadership in NPO</b>	<b>01</b>
<b>NPO Leadership Theorien</b>	<b>02</b>
<b>Interview Robert Roth</b>	<b>03</b>
<b>Ditchley Foundation</b>	
<b>Conference</b>	<b>04</b>
<b>Kalender</b>	<b>04</b>

## Leadership in NPO

**In einem Gastbeitrag beschreibt Prof. Dr. Ruth Simsa von der Wirtschaftsuniversität Wien die Herausforderungen, denen sich Führungskräfte im NPO-Sektor gegenüberstehen und ruft zu mehr Selbstbewusstsein auf.**

Es gibt Personen, die Andere mitreisen können, von denen man sich gerne führen lässt, die das «gewisse Etwas» haben, das die Zusammenarbeit inspirierend, fordernd und bereichernd macht - die Leadership verkörpern.

Und dieses wird in letzter Zeit verstärkt auch in NPO verlangt. Die Hoffnung auf Leadership scheint eine Antwort auf Krisen und Unsicherheit zu sein, gleichzeitig macht die Qualität von Führung tatsächlich einen hohen Unterschied für Menschen und Organisationen.

### Hohe Ansprüche

Für erfolgreiche Führung in NPO werden oft HeldInnen erwartet, mit u.a. folgenden Fähigkeiten: hohe Energie, Stresstoleranz, Selbstvertrauen und -kontrolle, emotionale Reife, Integrität, Fitness, Intelligenz, Urteilsfähigkeit, Risikofreudigkeit, Ehrlichkeit, Handlungs-, Artikulationsfähigkeit, Vision, Empathie, Erfolgsstreben, Motivationsfähigkeit, Mut, Ausdauer, Vertrauenswürdigkeit und Flexibilität.

Es überrascht nicht, dass es den Führungskräften nicht immer gut in ihrer Rolle geht. NPO stellen hohe Anforderungen. Dies betrifft z.B. den Umgang mit Widersprüchen. Als multiple-stakeholder-Organisationen müssen NPO die Anforderungen von Geldgebern, Klienten, der Öffentlichkeit wie auch von Mitarbeitern und Freiwilligen ausbalancieren. Sie müssen bei allen Anforderungen an Professionalität und Effizienz hohen Ansprüchen an ethisches Verhalten gerecht werden.

In Folge der Finanzkrise wird gegenwärtig das soziale Klima kälter, privatem Reichtum steht die Finanznot öffentlicher Haushalte gegenüber, während die Leistungen von NPO aufgrund wachsender Ungleichheit mehr gebraucht werden - es verstärkt sich der Druck. Abgesehen von Ressourcenknappheit und finanzieller Unsicherheit leiden viele Führungskräfte unter dem Machtgefälle zu Geldgebern, unter mangelnder Anerkennung der Leistungen und dem wachsenden Anspruch auf primär ökonomische Erfolgsmessung.

### Professionalisierung des NPO-Sektors

Die letzten Jahre waren von deutlicher Professionalisierung gekennzeichnet. Führungskräfte im Sektor leben trotz schwieriger Rahmenbedingungen soziale Verantwortung, sie schaffen die Balance zwischen ökonomischer Rationalität und der Orientierung an Werten in einem Ausmass, wie es in der Wirtschaft selten gegeben ist, vielfach ist eine gehörige Portion Mut für die Übernahme ihrer Aufgaben erforderlich und ihre Visionen sind in der Regel ausgeprägt, leidenschaftlich und verantwortungsvoll. Mit ihren hohen sozialen und inhaltlichen Fähigkeiten und ihrem Engagement werden sie anspruchsvollen Mitarbeitern und anderen Anspruchsgruppen meist relativ gut gerecht.

### Der Leadership-Diamant

Das bekannte Modell des Leadership-Diamanten nennt vier Voraussetzungen, nämlich eine starke Vision, Mut,

Ethik und Realitätssinn. Bei aller der Kürze geschuldeten Vereinfachung kann festgehalten werden: All dies ist in NPO wie kaum anderswo vorhanden. Nur der kollektive Realitätssinn ist einseitig: Den Führungskräften ist ihre eigene Qualität und Stärke nicht ausreichend bewusst. Die Personen wie auch der Sektor insgesamt könnten deutlich stärker und selbstbewusster agieren. Vielleicht gibt es hier weniger Stars als in der Wirtschaft (auch die Gehälter sind ja deutlich niedriger) es werden der Gesellschaft aber kaum Folgen falscher Strategien aufgebürdet, der Sektor ist ein Wachstums- und Beschäftigungsmotor mit hervorragenden Wirkungsindikatoren.

Und dies ist nicht zuletzt auf gelebtes Leadership zurückzuführen. Eine stär-

kere Wahrnehmung eigener Qualitäten könnte nicht nur die Führungskräfte entlasten, es könnte auch dem Sektor und seinen Werten und Zielen mehr Kraft, eine stärkere Stimme verleihen. Nötig wäre es.

Ruth Simsa

Literatur:  
Badelt, Ch./ Meyer, M./Simsa, R. (Hg.) (2007): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Stuttgart (4. überarbeitete Auflage)

Koestenbaum, P. (2002): Leadership: The Inner Side of Greatness. Jossey-Bass, San Francisco

Meyer, M./ Leitner, J. (2006): Keine Gewinne, keine ökonomische Relevanz?, in: Das Recht der Non-Profit-Organisationen, Hg. Studiengesellschaft für Wirtschaft und Recht. Wien

Riggio, R.E./Orr, Sarah (2004): Improving Leadership in Nonprofit Organizations. San Francisco

Sherlock, J. J./ Nathan, M. L.(2007): Nonprofit Association CEOs, how their context shapes what, how, and why they learn, Non-profit Management and Leadership, 18(1)

Simsa, R./Patak, M.(2008): Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken. Wien

## CEPS INSIGHT

### Erfolgreiche Strategie-Retraite

Das gesamte CEPS-Team hat sich am 2. und 3. Februar zu einer Strategie-Retraite in Grindelwald zurückgezogen. Das Team hat auf ein erfolgreiches Jahr zurückgeblickt und die Schwerpunkte für 2012 gesetzt. An der Retraite wurde auch das Leitbild des CEPS verabschiedet.

### Weiterbildungsangebote des CEPS sind gefragt

Die Weiterbildungsangebote des CEPS haben sich erfolgreich etabliert. Der Intensiv-Lehrgang Stiftungsmanagement ist in diesem Jahr wieder ausgebucht und auch der kommende CAS Governance & Leadership ist fast voll belegt. Plätze gibt es noch für den Intensiv-Lehrgang Finanzmanagement und den CAS Performance & Kommunikation, die beide im Herbst durchgeführt werden.

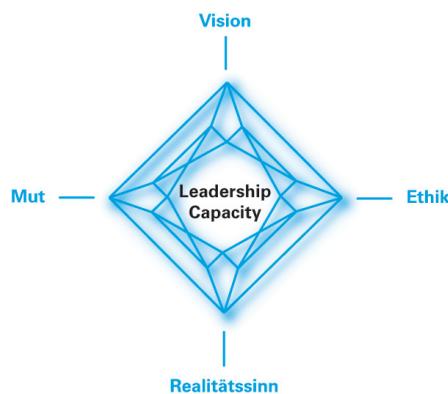
### Vorträge bei Mercator Workshop

Im Rahmen der Veranstaltung «Wissen, was wirkt» der Stiftung Mercator Schweiz am 20.01.2012 hat Georg von Schnurbein einen Vortrag über Methoden der Wirkungsmessung gehalten. Rafael Wyser und Markus Gander von infoklick.ch leiteten am Nachmittag den Workshop «Evaluationen in der Kinder- und Jugendförderung». Sie diskutierten die Herausforderungen, die bei der Wirkungsmessung eines Projekts, das Teenager-Mütter ohne Erstausbildung ins Berufsleben integriert, entstanden sind.

## FACTBOX

Der Leadership Diamant wurde von Peter Koestenbaum entwickelt. Er befragte Mitarbeiter und Geschäftspartner von langfristig erfolgreichen Führungskräften, was für ihr Vertrauen in die Führungsfähigkeit – und damit ihre Folge- und Kooperationsbereitschaft – entscheidend sei. Wie bei einem Diamanten ergibt sich der Wert aus zwei Faktoren:

- der Größe – also wie ausgeprägt die einzelnen Dimensionen bei einer Person, in einer Organisation vorhanden sind und
- der Symmetrie – also wie ausgewogen die Dimensionen sind.



# Leadership Theorien im NPO-Sektor

Was eine gute Führungskraft ausmacht, ist in der Forschung ein viel diskutiertes Thema. Im Folgenden werden drei verschiedene Theorien vorgestellt, die im NPO-Sektor eine prominente Stellung einnehmen.

## Servant Leadership

Servant Leadership tritt oft in konfessionsnahen Organisationen auf. Die Führungskraft sieht sich zuerst als Diener der Institution und seinen Anspruchsgruppen. Die bewusste Entscheidung dienen zu wollen, erzeugt in einem nächsten Schritt den Willen zur Führung. Das Wohl der Mitarbeiter ist ein Kernelement dieses Führungsverständnisses. Es steht einem autokratischen Verständnis von Führung gegenüber. Servant Leaders verhalten sich bescheiden und kollegial.

Greenleaf, R. (1998): The Power of Servant Leadership, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

## Transformationale Führung

Die transformationale Führung sieht die Führungsperson als ideelles Vorbild. Mitarbeiter orientieren sich an der Führungskraft und lassen sich durch anspruchsvolle Ziele, Sinn und Zuversicht motivieren. Der Teamgeist steht im Vordergrund. Mitarbeiter werden durch die Vorgesetzten zum eigenständigen und innovativen Problemlösen angeregt und mit anspruchsvollen Aufgaben betraut. Die Stärken der Mitarbeiter werden gezielt gefördert.

Bass, B.M./ Avolio, B.J. (Eds.). (1994): Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

## Shared Leadership

Das Prinzip des Shared Leadership geht davon aus, dass nicht eine Person alle Kompetenzen und Fähigkeiten zur erfolgreichen Führung in sich vereinen kann. Die Führungsverantwortung wird aufgeteilt. Den Mitarbeitern werden weitreichende Entscheidungsbefugnisse zugestanden. Die Geschäftsführung arbeitet sehr eng mit dem Vorstand zusammen und beide sind in die strategische Planung und der Governance der NPO involviert.

Crutthfield, L./ McLeod Grant, H. (2008): Share Leadership, Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofit, San Francisco, Jossey-Bass.

## Gelebte Leadership

Die Job Factory AG ist ein erfolgreiches Unternehmen in den Bereichen Produktion, Dienstleistung und Handel. Neben ihrer Geschäftstätigkeit bietet sie ausserdem jungen Erwachsenen ohne Arbeit und ohne Ausbildung Arbeitsstellen in Form eines Berufspraktikums an. Die angegliederte Stiftung Job Training unterstützt die Jugendlichen dabei, nötige Qualifikationen für den Arbeitsmarkt zu erlangen. Das CEPS spricht mit Robert Roth, dem Gründer und Vorsitzenden der Job Factory.

**CEPS:** Sie haben sich früh dem Thema der Jugendarbeitslosigkeit gewidmet. Wie kam es dazu?

**R.R.:** Als ich in den 70er Jahren, mit ihren Jugendunruhen, ein besetztes Haus in Basel besuchte, wurde mir klar, dass prekäre Lebenssituationen von jungen Leuten oft durch Perspektivlosigkeit und fehlender Orientierung verursacht werden. Diese Perspektivlosigkeit hat mich berührt und betroffen gemacht. Auch heute, 35 Jahre später, empfinde ich immer noch die gleiche Betroffenheit, wenn ich mir die Situation der Jugendlichen in Europa und weltweit anschau - und genau die motiviert mich dazu, tätig zu sein. Als Gesellschaft in Europa können wir es uns heute nicht leisten, unsere Jugend nicht auf den Weg zu bringen. Sie muss die Möglichkeit bekommen, ihren Beitrag zu leisten, sie muss mit aufs Spielfeld. Und mit Spielfeld meine ich als Unternehmer den Arbeitsmarkt.

### Robert Roth



Robert Roth wurde 2005 zum Social Entrepreneur des Jahres der Schwab Foundation gewählt. Vor der Job Factory hat Robert Roth bereits 1976 das Unternehmen Weizenkorn gegründet, das Arbeits- und Ausbildungsplätze für Jugendliche mit psychischen Problemen anbietet.

**CEPS:** Als Vorsitzender eines grossen Unternehmens und einer Stiftung stehen Sie vielen Herausforderungen entgegen. Was bedeutet dies für die Führung?

**R.R.:** Job Factory ist ein Social Entrepreneurship-Unternehmen. Wir haben zwei Zielsetzungen: erfolgreiches Wirtschaften in unseren 15 Geschäftsfeldern und das Engagement für Jugendliche aus der Region und deren erfolgreichen Berufseinstieg. Die grösste Herausforderung für unser Unternehmen, für die Führung ist es, die wirtschaftliche und die soziale Zielstellung zu vereinen. Bei unserer Arbeit müssen und wollen wir diesem permanenten Spannungsfeld standhalten.

**CEPS:** Wo sehen Sie die Unterschiede in der Führung eines Unternehmens und einer Nonprofit-Organisation?

**R.R.:** In Profit-Unternehmen steht die Profitmaximierung an erster und oft an einziger Stelle. Bei Nonprofit-Organisationen geht es um gesellschaftliche Zielstellungen im sozialen oder ökologischen Bereich. Job Factory vereint als Social Entrepreneurship-Unternehmen beide Zielstellungen. Neben dem erfolgreichen Wirtschaften bekämpfen wir aktiv die Jugendarbeitslosigkeit in der Region. Ohne das erfolgreiche Wirtschaften können wir Jugendlichen keinen Berufseinstieg und keine Qualifizierung für den Arbeitsmarkt ermöglichen. Die Erreichung des sozialen Ziels bedingt die Erreichung des wirtschaftlichen Ziels. In der strategischen Führung geht es demnach auf der einen Seite darum, eine Unternehmensstruktur so aufzubauen und Mitarbeiter so zu führen, dass das Unternehmen den Anforderungen und der «Taffheit» des Marktes gerecht wird. Die Geschäftsfelder sind dementsprechend zu wählen und zu gestalten. Auf der anderen Seite müssen junge Menschen, die ungelernte Kräfte sind, in unsere Geschäftsfelder integrierbar sein. Des Weiteren besitzen unsere Fachmitarbeiter neben ihrer Motivation für ihren Beruf eine Motivation, sich für Jugendliche zu engagieren. Ein weiterer Unterschied von Job Factory zu anderen Wirtschaftsunternehmen ist, dass Social Entrepreneur-Unternehmen meist weniger Ressourcen zur Verfügung haben. Wir sind gezwungen noch effektiver und effizienter mit unseren Mitteln umzugehen.

**CEPS:** Gibt es einen besonderen Führungsstil im Umgang mit den Jugendlichen in der Job Factory?

**R.R.:** Ja, den gibt es. Der Führungsstil im Umgang mit unseren Jugendlichen orientiert sich an den Anforderungen der Wirtschaft. Er ist klar fordernd, aber auch stark unterstützend. Die Jugendlichen arbeiten in unseren Teams mit und tragen dazu bei, dass wir unsere Produkte und Dienstleistungen verkaufen und unsere Kunden zufrieden stellen.

**CEPS:** Wie vermitteln Sie den Jugendlichen eine Perspektive für die Zukunft?

**R.R.:** Durch ein Berufspraktikum bei Job Factory ermöglichen wir jungen Erwachsenen den direkten Berufseinstieg. Sie können grundlegende Arbeitserfahrungen sammeln und sich im Arbeitsmarkt für den Arbeitsmarkt qualifizieren. Das Praktikum verstärkt ihre Chancen auf eine Lehrstelle. In unseren Betrieben werden sie gebraucht und können im Umfeld der Arbeit partizipieren – partizipieren an einem gemeinsamen Produkt, an einem gemeinsamen Auftrag, an einem grossen Ganzen. Das gibt ihnen Perspektive. Wir versuchen ihnen durch Identifikation mit ihrem Team, mit der Firma und mit dem Produkt Freude an der Arbeit zu vermitteln. Gleichzeitig holen wir sie individuell ab und lassen ihnen klar definierte Freiräume, damit sie für sich die grösstmöglichen persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten ausschöpfen können.

**CEPS:** Vielen Dank für das Gespräch!

## NEWS

### HEIDELBERG Masterprogramm «Non-profit Management & Governance»

Das Centrum für soziale Investitionen und Innovationen in Heidelberg bietet seinen Masterstudiengang im fünften Jahr in Folge an. Der Studiengang wird in einer Kombination von Präsenzveranstaltungen und E-Learning angeboten und kann auch berufsbegleitend besucht werden. Weitere Informationen sind über die Webseite des CSI erhältlich.

[www.csi.uni-heidelberg.de/master.htm](http://www.csi.uni-heidelberg.de/master.htm)

### Bern 2. Auflage des Praxisleitfadens für Leistungsverträge erschienen

Leistungsverträge regeln unter anderem die Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und Nonprofit-Organisationen. Der überarbeitete Leitfaden von Andreas Dvorak und Regula Ruffin enthält viele Praxisbeispiele. Das vermittelte Wissen unterstützt NPO in der Vorbereitung, Verhandlung, Umsetzung und Überprüfung von Leistungsverträgen mit dem Staat.

Dvorak, A./Ruffin, R. (2011): Der Leistungsvertrag, Bern: HauptVerlag

## Philanthropy for the 21st Century

**Auf der Ditchley Foundation Conference wurde über die zukünftigen Herausforderungen der Philanthropie diskutiert. Georg von Schnurbein berichtet über die Ergebnisse der Konferenz.**

Vom 16.-18. Februar trafen sich auf Einladung der Ditchley Foundation rund 40 Personen aus verschiedenen Gesellschaftsbereichen, um über die zukünftige Entwicklung der Philanthropie zu diskutieren. Im Zentrum der Debatten standen Themen zur Kultur der Philanthropie, dem Einfluss neuer Technologien sowie das Verhältnis zwischen verschiedenen Interessengruppen wie Philanthropen, Stiftungen, Politik, Destinatäre oder Wirtschaftsunternehmen.

Zur Lösung der multidimensionalen Probleme der Zukunft (z.B. Klimawandel oder Migration) kann die Philanthropie mehr als nur finanzielle Mittel beisteuern, indem sie ihre besonderen Eigenschaften wie Unabhängigkeit, Glaubwürdigkeit und Uneigennützigkeit einsetzt, um als Vermittler oder als «Watchdog» anderer Akteure zu agieren. Gleichzeitig wird Philanthropie – insbesondere Stiftungen – zukünftig stärker Stellung beziehen müssen, um als unabhängige Stimme wahrgenommen werden zu können.

Es herrschte Einigkeit darüber, dass sich Philanthropie darüber hinaus in Zukunft stärker mit Fragen der Legitimation und Reputation auseinandersetzen

muss, womit ein klares Bekenntnis zu Transparenz und offener Kommunikation verbunden ist. Der bestehende Mangel an Daten und Auskunftsmöglichkeiten wird ansonsten zu verschärften Regulierungen führen, wie aktuelle Diskussionen in Kanada oder England zeigen. Die angeregten und lebhaften Diskussionen machten deutlich, dass sich im Philanthropie-Sektor eine neue globale Dynamik entwickelt hat.

Die Ditchley Foundation wurde 1958 gegründet und organisiert jährlich rund 11 Konferenzen zu unterschiedlichen Themen in Ditchley Park bei Oxford durch.

[www.ditchley.co.uk](http://www.ditchley.co.uk)

## QuartalZahl 160

In 2011 sind in den Schweizer Medien 160 Artikel erschienen, die «Philanthropie» im Titel hatten. 2001 waren es nur 40. Der Begriff ist im Vergleich zu den USA noch nicht so weit verbreitet, auch wenn ein positiver Trend zu beobachten ist.

QUELLE: Swissdox.ch

## Buchbesprechung

**Die 2. Auflage von Marketing für Nonprofit-Organisationen ist erschienen.**

Die Zunahme des Wettbewerbs im Nonprofit-Sektor führt dazu, dass eine Marktorientierung und folglich Marketing auch für Nonprofit-Organisationen an Bedeutung gewinnt und zu einer wichtigen Managementaufgabe wird.

In der Neuauflage von Professor Manfred Bruhns «Marketing für Nonprofit-Organisationen» wird dieser Tatsache Rechnung getragen. Die Schwerpunkte bilden das Qualitätsmanagement und die operativen Marketinginstrumente. Daneben umfasst das Buch unter anderem Themen wie Analyseinstrumente, strategisches Management und Controlling und bietet dadurch einen umfassenden Überblick über das Marketing in Nonprofit-Organisationen.

Die neu erschienene zweite Auflage berücksichtigt insbesondere die Veränderung der Nonprofit-Märkte und der rechtlichen Rahmenbedingungen und widmet sich dem Bedeutungsanstieg der Social Media Kommunikation. Die Kombination aus wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischen Beispielen macht das Buch sowohl für Praktiker als auch für Wissenschaftler und Studierende interessant.

Bruhns, M., Marketing für Nonprofit-Organisationen, Kohlhammer, Stuttgart 2012 (2. überarbeitete Auflage)



## KALENDER

### CEPS WEITERBILDUNG

[Jetzt anmelden!](#)

#### CAS Governance & Leadership

Modul 1: Strategisches Management

7. - 10. Mai 2012, Sigriswil

Modul 2: Leadership

4. - 6. Juni 2012, WWZ, Uni Basel

Modul 3: Organisation

25. - 28. Juni 2012, WWZ, Uni Basel

#### CAS Performance & Kommunikaton

Modul 1: Kommunikation

10. - 13. September 2012, Oberhofen

Modul 2: Monitoring

22. - 24. Oktober 2012, WWZ, Uni Basel

Modul 3: Performance

12. - 15. November 2012, WWZ, Uni Basel

#### Intensiv-Lehrgang Finanzmanagement

8. - 12. Oktober 2012, Kloster Kappel

### WEITERE TERMINE

#### Nordwestschweizer BVG- und Stiftungsaufsichtsbehörden

**Aktuelles aus dem Stiftungsrecht**

15. und 19. März 2012, Hilton, Basel

#### Erfa-Treff Basel

**Stifter und Stiftungen beraten in der Alltagspraxis - neue Entwicklungen**

29. März 2012, Rotkreuzhaus, Basel

#### Deutscher Fundraising Verband Deutscher Fundraising Kongress

18. - 20. April 2012, Berlin

#### SwissFundraising

**SwissFundraisingDay**

8. Juni 2012, Kursaal, Bern

#### Bundesverband Deutscher Stiftungen Deutscher Stiftungstag

20. - 22. Juni 2012, Erfurt

## 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/Jules\_Kitano

Philanthropie Aktuell erscheint vierteljährlich. © CEPS 2012  
Online verfügbar unter: [www.ceps.unibas.ch/service/philanthropie-aktuell-abonnieren](http://www.ceps.unibas.ch/service/philanthropie-aktuell-abonnieren)