



## EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser



In die Vorbereitung dieser Ausgabe von Philanthropie Aktuell fiel die Nachricht, dass das Statut einer Europäischen Stiftung von der Politik abgelehnt wurde. Die mehr als 10-jährige Arbeit von Wissenschaftlern, Rechts-

experten, Praktikern und Verbandsvertretern bleibt damit vorerst ohne Erfolg.

Warum ist diese Vorlage für ein vereinfachtes, länderübergreifendes zivilgesellschaftliches Engagement gescheitert und was können wir aus diesem Misserfolg lernen?

Neben den unterschiedlichen Traditionen des Stiftungswesens in den europäischen Ländern ist dieses Ergebnis wohl auch eine Konsequenz des mangelhaften Organisationsgrades des Stiftungswesens. Im gesamten politischen Gestaltungsprozess hindurch wurde das Projekt immer nur von einigen wenigen Verbänden und Stiftungen getragen, eine breite Formierung von Stiftungen dazu blieb aber aus. Dies mag für die vorbereitenden Gremien ausreichen, aber Politiker entscheiden nicht nur auf der Grundlage von Argumenten, sondern auch aufgrund gesellschaftlicher Notwendigkeit. Der Stiftungssektor war letztendlich nicht in der Lage, diese Notwendigkeit ausreichend vehement unter Beweis zu stellen.

Der Lerneffekt für das Stiftungswesen muss sein, die Organisation der eigenen Branche zu intensivieren. Misserfolge sind unvermeidlich, gerade in der Politik. Wichtig ist, Misserfolge zu akzeptieren und daraus die richtigen Schlüsse für die Zukunft zu ziehen. Der negative Entscheid zum Europäischen Stiftungsstatut kann eine positive Kraft entwickeln, wenn das Stiftungswesen daraus die richtigen Schlüsse zieht.

Ihr Georg von Schnurbein

## INHALT

<b>Aus Misserfolgen lernen</b>	<b>01</b>
<b>Bachelorseminar</b>	<b>02</b>
<b>Interview Beate Eckhardt</b>	<b>03</b>
<b>Studie Avenir Suisse</b>	<b>04</b>
<b>Kalender</b>	<b>04</b>

## Aus Misserfolgen lernen

**In der Philanthropie besteht eine latente Tendenz zum positiven Denken. «Gutes besser tun» lautet ein beliebter Wahlspruch. Dabei sind Stiftungen, Gönner und Nonprofit-Organisation (NPO) weit entfernt vom philanthropischen Paradies einer durchschlagend wirksamen Förderwelt. Eine solche zu erwarten, wäre aber bereits der nächste Fehler. Von Georg von Schnurbein**

Zu den wichtigsten Förderbereichen der Philanthropie zählen Wissenschaft und Kultur. In beiden Bereichen gehören Fehler und Versagen zum normalen Prozess der Verbesserung. Während in der Kunst kein Meister vom Himmel fällt und die Wissenschaftssprache mit «Versuchen», «Test», «Ausschlussverfahren» u.ä. von einer ausgesprochenen Fehlerkultur zeugt, wird in der Philanthropie Perfektion vom ersten Tag an erwartet.

### Über Fehler redet man nicht

In Jahresberichten oder Fachzeitschriften finden sich kaum Beispiele gescheiterter Philanthropie. Stattdessen liest man nur von erfolgreichen Projekten. Da Erfolg in gemeinnützigen Projekten schwer nachvollziehbar ist, lässt sich für jedes Projekt ein positiver Befund ausweisen. Dies hat Wolfgang Seibel bereits 1992 mit seiner Theorie des «Funktionalen Dilettantismus» betont: weil NPO oft nur Symptome gesellschaftlicher Probleme behandeln, sind sie stets erfolgreich, ohne aber die Ursache der Probleme zu lösen, d.h. sie scheitern im Erfolg.

### Fehlerquellen in der Philanthropie

Neben dieser im Grundsatz nicht zu lösenden Problematik schaffen Stiftungen häufig selbst Fehlerquellen. Aus Vorsicht, den Stiftungszweck nicht zu übertreten werden in Bezug auf die Mittelverwendung, Berichtszeiträume o.ä. enge und starre Leitplanken gesetzt. Destinatäre

halten sich anschliessend an diese Abmachungen, da sie auch in Zukunft wieder gefördert werden und nicht negativ auffallen wollen. Anstatt ein in die Irre laufendes Projekt zu stoppen und anzupassen, wird krampfhaft an den gesetzten Zielen festgehalten und am Ende ein Erfolg berichtet. In anderen Fällen werden die angestrebten Ziele zu Beginn nicht klar formuliert, weshalb Fehler (oder Erfolg) gar nicht erkannt werden können. Denn wer das Ziel nicht kennt, weiss auch nicht, ob der Weg richtig ist. Besteht am Ende zwischen der Stiftung und dem Destinatär Uneinigkeit über den Projektausgang, dann wird das Projekt meist von beiden Seiten schnell ad acta gelegt.

### Aus Misserfolgen lernen

Dabei bieten Misserfolge eine reiche Ausbeute für Verbesserungen, wenn sie nicht negiert werden, sondern aktiv in die Förderpraxis eingebunden werden. Denn die Ursache für einen Misserfolg muss nicht Unvermögen oder persönliches Scheitern sein, sondern kann auch in einem Mangel an Ressourcen oder fehlerhaften Prozessen liegen. Ohne eine strukturierte Auseinandersetzung mit Fehlern findet eine solche Ursachenforschung aber nicht statt. Wirksame Ansätze für den professionellen Umgang mit Fehlern bieten die Unterscheidung von guten und schlechten Fehlern, bewusste Perspektivenwechsel und der Einsatz von emergenten Strategien.

**Mit Fehlern fördern**

Immer wieder passieren Fehler aus Unvermögen, Übermut oder falschen Erwartungen. Solche Fehler müssen vermieden werden, gerade weil die philanthropischen Ressourcen begrenzt sind. Auf der anderen Seite gibt es aber auch sinnvolle Fehler. Schliesslich fördern viele Stiftungen neue Initiativen oder innovative Projekte. Dabei muss man Risiken eingehen, die auch negative oder unvorhergesehene Folgen haben können. Eine Stiftung, die Innovation fördern will, sollte daher Fehler in ihre Fördertätigkeit integrieren. Beispielsweise könnte man «Übungsfelder» oder Freiräume schaffen, in den Projekte Platz finden, die Potenzial haben, aber vorderhand nur schwer zu beurteilen sind.

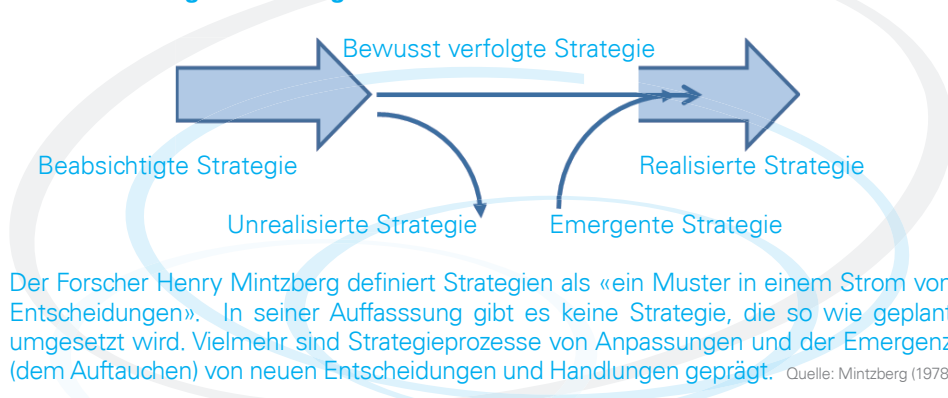
**Mücke oder Elefant?**

In der Technik sind viele grossartige Erfindungen dadurch entstanden, dass ein Material eigentlich für etwas ganz anderes entwickelt wurde, dort aber scheiterte – etwa das Post-it als Superkleber oder Play-doh als Tapetenreiniger. Ähnlich sollte man auch in der Philanthropie verfahren und Projekte nicht als grundsätzlich falsch oder richtig bewerten, sondern aus den Fehlern neue Erkenntnisse für andere Projekte gewinnen. Dazu bedarf es oftmals eines Perspektivenwechsels. Aus der Sicht eines Destinatärs oder eines externen Experten wird das gescheiterte Projekt vielleicht ganz anders beurteilt. Oder man betrachtet den grösseren Zusammenhang und analysiert Interdependenzen zu anderen Projekten. Vielleicht gewinnt der eigentliche Fehler durch den Perspektivenwechsel eine ganz andere Bedeutung und kann so gewinnbringend genutzt werden.

**Emergente Strategien**

Ein wichtiger Ansatz zum wirksamen Umgang mit Fehlentwicklungen sind die von Henry Mintzberg beschriebenen emergenten Strategien. Mintzberg machte die Beobachtung, dass in Unternehmen selten die einmal formulierten Strategien am Ende auch wirklich umgesetzt wurden. Einiges blieb erhalten, einiges fiel weg, dafür kamen andere Strategieaspekte hinzu. Der Erfolg lag also weniger in der ursprünglichen Strategie, sondern vor allem in der Fähigkeit, im Prozess neue, «emergente» Strategien einzubinden. Diese können durch Zufall entstehen oder durch bewusste Veränderungen der Beteiligten. In der Praxis brauchen Förderprojekte daher einerseits Freiräume, um im Projektverlauf angepasst werden zu können und andererseits vorab definierte Meilensteine, die Möglichkeiten für bewusste Veränderungen geben.

**Fact Box: Emergente Strategien**



Der Forscher Henry Mintzberg definiert Strategien als «ein Muster in einem Strom von Entscheidungen». In seiner Auffassung gibt es keine Strategie, die so wie geplant umgesetzt wird. Vielmehr sind Strategieprozesse von Anpassungen und der Emergenz (dem Auftauchen) von neuen Entscheidungen und Handlungen geprägt. Quelle: Mintzberg (1978)

**Zwei Schritte vorwärts**

Den wohl unerschrockensten Umgang mit Fehlern pflegt Paul Brest bei der Hewlett Foundation. Er initiierte den «Worst Grant Award» für das schlechteste Projekt der Stiftung. Der Gewinner erhielt ein Abendessen. Der Award sollte dazu beitragen, die Kommunikation über Fehler in der Stiftung zu fördern. Letztendlich können Stiftungen aber zwei Schritte vorwärts machen, wenn sie statt Fehler zu zelebrieren gleich eine Lernkultur entwickeln, bei der die Stif-

fung vor allem das eigene Handeln und Wirken hinterfragt und daraus wertvolle Erkenntnisse für die Fördertätigkeit in der Zukunft gewinnt. Georg von Schnurbein

Literatur:  
Bischoff, A. et al. (2013): Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit, Berlin;  
Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation, Management Science, Vol. 24, pp. 934-48;  
Seibel, W. (1992): Funktionaler Dilettantismus, Baden-Baden.

**Erste Bachelorarbeiten am CEPS**

**Im Zuge der Ernennung zum Universitätsinstitut baut das CEPS sein Lehrangebot aus. Neben der neuen Vorlesung «Nonprofit Management», welche erstmals im Frühjahrssemester 2015 stattfindet, haben im laufenden Semester Studierende Bachelorarbeiten am CEPS verfasst.**

Im Rahmen des Seminars «Nonprofit-Organisationen und Management» hatten Studierende der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät die Möglichkeit über einen Zeitraum von drei Monaten eine Bachelorarbeit zu verfassen. Das Seminar umfasste vier Themenschwerpunkte: «Philanthropie und Sponsoring für die Kultur», «Impact Investing», «Philanthropie und Steuern», sowie «Corporate Philanthropy». Trotz kurzfristiger Bekanntmachung haben insgesamt neun Studierende das Seminar absolviert. Mitte November konnten sie nun ihre fertigen Arbeiten präsentieren und mit ihren Kommilitonen über die gewonnenen Erkenntnisse diskutieren.

Ziel des Seminars ist nicht nur, die Fachkompetenz im Bereich Nonprofit Management bei den Studierenden aufzubauen, sondern auch deren Sachkompetenz bezüglich wissenschaftlichem Arbeiten und Schreiben zu fördern. Die Arbeiten werden ausserdem in Bezug auf ihre Relevanz

und ihren praktischen Nutzen evaluiert. Einzelne Studierende erhalten die Möglichkeit, die gewonnenen Erkenntnisse mittels verschiedener Publikationsformen einem grösseren Publikum vorzustellen. Insbesondere spannend sind die Ergebnisse einer Studie zur Wahrnehmung verschiedener Basler Museen im Verhältnis zu deren Finanzierungsform sowie eine Arbeit zur Funktionsweise und Anwendungsmöglichkeit des «Social Impact Bonds». Dieses neue «pay-for-success» Finanzierungsinstrument wurde erst vor kurzem vom Sozialamt des Kanton Berns zum ersten Mal überhaupt in der Schweiz ausgeschrieben.

Das nächste Bachelorseminar wird im Herbstsemester 2015 stattfinden. Zwischenzeitlich wird im Frühjahrssemester mit der neuen Vorlesung Bachelorstudierenden der Universität Basel eine weitere Möglichkeit geboten, sich im Bereich des Nonprofit Managements weiterzubilden.

Tizian Fritz

## Über Fehler lachen und lernen

Über Fehler reden ist schwer. Stiftungen sind hier keine Ausnahme. Ihre Jahresberichte zeigen nur erfolgreiche Projekte auf, aber gerade wenn Stiftungen innovative Vorhaben fördern wollen, sind Probleme kaum zu vermeiden. Über die Fehlerkultur im Schweizer Stiftungswesen spricht das CEPS mit Beate Eckhardt, Geschäftsführerin von SwissFoundations

**CEPS:** Was sind die grössten Herausforderungen einer guten Stiftungsarbeit?

**B.E.:** Das Machbare mit dem Wünschbaren und Notwendigen in Einklang zu bringen. Stiftungen haben ein einzigartige Potenzial zur Risikohahme. Sie können Projekte, Initiativen unterstützen, die sich weit ausserhalb des Mainstream bewegen. Dies gilt es zu nutzen. Andererseits hat nicht jede Stiftung die Ausgangslage, so hohe Risiken einzugehen. Vielleicht ist sie in einem Thema aktiv, das gar nicht primär Innovationen verlangt, sondern ein konstantes Weiterführen von bewährten Projekten. Oder es fehlen die strukturellen, personellen, finanziellen Ressourcen. Die grösste Herausforderung in meinen Augen ist es, visionär und strategisch seine Stiftung immer wieder den veränderten Aussenbeziehungen anzupassen, sie in einer gesellschaftlich relevanten Nische zu positionieren, wo sie die grösstmögliche Wirkung, im Einklang mit den vorhandenen Ressourcen, entfalten kann.

### Beate Eckhardt



Beate Eckhardt ist seit 2005 die Geschäftsführerin von SwissFoundations. Zuvor war sie als freischaffende Kommunikations- und Projektleiterin mit Schwergewicht Bildung, Kultur sowie Architektur und Städtebau tätig.

**CEPS:** Was sind häufige Fehlerquellen in der Governance und den Förderaktivitäten von Stiftungen?

**B.E.:** Stiftungen neigen aufgrund fehlenden äusseren Drucks zu einer bestimmten Trägheit. Darin sehe ich eine der grössten Schwierigkeiten. Stiftungen beschäftigen sich zu wenig mit den Opportunitätskosten ihrer Arbeit. Jedes Projekt, das sie unterstützen, bedeutet, dass ein anderes nicht gefördert wird. Der Stiftungsrat muss sich immer wieder mit strategischen Fragen und seiner eigenen Arbeitsweise beschäftigen. Wie sind wir aufgestellt? Wissen wir, was wir mit unserer Arbeit erreichen bzw. verändern wollen? Haben wir eine Strategie in allen wichtigen Belangen der Stiftungsarbeit? Diese Fragen dünken mich in vielen Stiftungen eher noch im Hintergrund. Das Beibehalten des Gewohnten und Bekanntheits herrscht vor, es fehlt an einer unter-

nehmerischen Führungskultur. Und dies ist keine Frage der Grösse einer Stiftung. Ich kenne kleine, lokal aktive Stiftungen, die mit Hilfe einer klugen Strategie grosse Wirkung entfalten.

**CEPS:** Gibt es im Schweizer Stiftungswesen eine Kultur, über gescheiterte Projekte zu kommunizieren?

**B.E.:** Wer spricht schon gerne über Fehler... Erschwerend kommt hinzu, dass es im Schweizer Stiftungssektor wenig Austausch und Kooperationen gibt. Gerade mal 3% aller gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz sind organisiert oder stehen in einem regelmässigen inhaltlichen Austausch mit anderen Stiftungen. Da kann allenfalls eine interne Fehlerkultur entstehen, aber keine eines gemeinsamen Lernens und Austauschs. Dies ist schade. Wir sollten uns das, was wir so gerne unseren Kindern predigen, selbst mehr zu Herzen nehmen: «Aus Fehlern lernt man am meisten.» Oder wie Winston Churchill gesagt hat: «Es ist ein grosser Vorteil im Leben, die Fehler aus denen man lernen kann, möglichst früh zu begehen.»

**CEPS:** Bekommen Stiftungen ein Legitimitätsproblem in der Öffentlichkeit, wenn sie über verfehlt Ziele berichten?

**B.E.:** Nein, das glaube ich nicht. Gerade weil Stiftungen besondere Risiken nehmen können und auch sollten, kann die Quote des Scheitern hoch sein. Stiftungen sollten aber argumentieren können, weshalb ein Ziel nicht erreicht wurde. Da sind wir wieder bei der überlegten strategischen Ausrichtung der Stiftung. Wenn Stiftungen zu risikoscheu werden, weil sie sich vor einem Scheitern fürchten, verlieren sie ihre besondere Stellung und Fähigkeit im Dreieck Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft. Sie sprechen in ihrer Frage aber von einer breiten Öffentlichkeit. Ob die Kommunikationsverpflichtung von Stiftungen so weit reicht, dass sie auch gescheiterte Projekte und Ziele öffentlich machen müssen, finde ich schwierig, pauschal zu beurteilen. Letztendlich sollte Kommunikation, auch diejenige von Stiftungen, immer einem Zweck dienen. Reine Neugierde müssen auch Stiftungen nicht befriedigen.

**CEPS:** Wie könnte ein ehrlicher Austausch

über «gescheiterte Projekte» aussehen?

**B.E.:** Ich denke, er sollte, mindestens zu Beginn, in einem Vertrauensraum stattfinden. Wenige Stiftungen werden bereit sein, ihr Scheitern zum Beispiel im Rahmen eines öffentlichen Symposiums lautstark zu verkünden. Das ist verständlich und nachvollziehbar. Wir bei SwissFoundations denken schon seit längerem über Möglichkeiten nach, eine offene Fehlerkultur zu fördern. Wieso eigentlich Fehler nicht mit Humor und Lockerheit verbinden? Lassen Sie uns ein Fehlerhappening veranstalten, an dem die gelbe Stiftungszitrone für das am grandiosesten gescheiterte Projekt des letzten Jahres verliehen wird. Eingeladen werden alle Stiftungen, die ein gescheitertes Projekt einreichen und vortragen.

## CEPS INSIGHT

### CEPS Publikationen

In der Working Paper Serie ist der Beitrag «Stiftungen und soziale Innovationen - Einschätzungen von Experten» von Steffen Bethmann erschienen. Im International Journal of Not-for-Profit Law Volume 16, Issue 1, 2014 ist der Beitrag «The Swiss Legal Framework on Foundations and Its Principles About Transparency» von Lucas R. Arrivillaga and Georg von Schnurbein publiziert worden.

### Neuer Mitarbeiter

Seit dem 1.11.2014 verstärkt Dr. Oto Potluka das CEPS als Senior Researcher. Der gebürtige Tscheche hat an der Karls-Universität in Prag in Politikwissenschaften promoviert. Am CEPS wird er vor allem zu politischen Aktivitäten von NPO forschen.

### CEPS zieht um

Das CEPS zieht zum Ende Januar in neue Räumlichkeiten in die Innenstadt. Die neue Adresse lautet: Totengässlein 3, 4051 Basel.

## NEWS

### Call for Papers

Von 9. – 10. Juli 2015 veranstaltet das European Research Network on Philanthropy (ERNOP) seine siebte internationale Forschungskonferenz an der ESSEC Business School in Paris. Der Call for Papers läuft noch bis zum 15. Februar 2015. [www.ernop.eu](http://www.ernop.eu)

## Schweizer Stiftungswesen im Aufbruch

Der Schweizer Think Tank Avenir Suisse hat ein Diskussionspapier zum Schweizer Stiftungswesen lanciert. Die Studie möchte Impulse für ein zeitgemäßes Mäzenatentum setzen.



Der Schweizer Stiftungssektor ist insgesamt gesehen in guter Verfassung. So auch die Ausgangslage des von Avenir Suisse lancierten Diskussionspapiers. Dennoch sieht Daniel Müller-Jentsch, Autor der Studie, wichtige Reformbaustellen, die zur Verbesserung der Rahmenbedingungen und Sichtbarkeit der Stiftungen in der Schweiz beitragen könnten. Im Speziellen fordert er regulative Massnahmen für die Sicherstellung guter Stiftungsführung per Gesetz, die Möglichkeit Zwangsfusionen bei kleinen, inaktiven Stiftungen vorzunehmen, erweiterte Steuerabzugsfähigkeiten bei Gründungen und Zuwendungen an Stiftungen, eine Mindestausschüttungsquote und die Erfassung von detaillierten Daten über den Stiftungssektor durch das Statistische Bundesamt. Ferner regt er die vermehrte Gründung öffentlich-rechtlicher Stiftungen an und spricht sich für eine Bereinerung der Aufsichtsstrukturen aus.

Dass sich der liberale Think Tank mit dem Stiftungswesen in der Schweiz auseinandersetzt ist grundsätzlich begrüssenswert. Dadurch wird der Sektor an

sich in der Gesellschaft stärker wahrgenommen. Ein Ziel, das auch die beiden Dachverbände SwissFoundations und proFonds teilen. In ihrer Bewertung der Studie äussern sich beide jedoch sehr kritisch. Insbesondere besteht kein Bedarf von weiteren gesetzlichen Vorgaben. Der Sektor setzt auf Selbstregulierung und Eigenverantwortung, die gerade Ausdruck einer liberalen Gesellschaftsordnung sind. Geteilt wird jedoch die Auffassung, dass die Informationsgrundlagen über den Sektor mangelhaft sind und dass hier Handlungsbedarf besteht. Dies ist insbesondere auch in Hinblick auf die Forschung wünschenswert.

Steffen Bethmann

### QUARTALZAHL:

**1'700'000'000**

Auf 1,7 Mrd. CHF schätzt die Stiftung ZEWÖ das Spendenaufkommen in der Schweiz für das Jahr 2013. Davon gehen fast zwei Drittel an Organisationen, die mit dem ZEWÖ-Gütesiegel ausgezeichnet sind.

Quelle: [www.zewo.ch](http://www.zewo.ch)

## Engagierte Frauen

Ein Buch über Mäzeninnen zeigt eindrucksvolle Portraits von Frauen und ihrem philanthropischen Engagement.



Von Zeit zu Zeit erscheinen Bücher, bei denen man sich fragt, warum es sie nicht schon immer gegeben hat. Elisa Bortoluzzi und Hansrudolf Frey ist zweifellos ein solcher

Wurf gelungen. Nach einer Einführung über die Entwicklung und Bedeutung weiblicher Philanthropie bietet das Buch mit 20 Portraits europäischer Mäzeninnen wie Ise Bosch, Hilde Schwab, Marie von und zu Liechtenstein oder Carolina Müller-Möhl, eine überaus spannende und interessante Lektüre. Es wird deutlich, wie vielfältig Philanthropie ist und wie sehr die eigene Persönlichkeit auch – oder gerade – die Gestaltung des gemeinnützigen Engagements prägt. Die Autoren entwerfen keinen Masterplan für weibliche Philanthropie, sondern heben gerade die Differenzen heraus. Daher finden hier nicht nur zukünftige Philanthropinnen hilfreiche Anleitungen, sondern es bieten sich auch lohnende Einsichten für Fachpersonen aus der Beratung, dem Fundraising oder der Wissenschaft.

Georg von Schnurbein

Elisa Bortoluzzi und Hansrudolf Frey (2014): Mäzeninnen<sup>2</sup> Denken - Handeln - Bewegen, Bern: Haupt Verlag.

## KALENDER

### CEPS WEITERBILDUNG

Jetzt anmelden!

#### Tagesseminar Gute Gesuche stellen

3. Februar 2015, Kultur, WWZ Basel  
10. Februar 2015, Soziales, WWZ, Basel

#### Intensiv-Lehrgang Stiftungsmanagement

2. - 6. März 2015, Sigriswil

#### CAS Governance & Leadership

Modul 1: 13. - 16. April 2015, Sigriswil  
Modul 2: 4. - 6. Mai 2015, Basel  
Modul 3: 1. - 4. Juni 2015, Basel

#### CAS Global Social Entrepreneurship

Modul 1: 20. - 23. April 2015, Basel  
Modul 2: 03. Juni 2015, Online  
Modul 3: 06. - 08. Juli 2015, Basel  
Modul 4: 05. - 13. September 2015, Mongolei  
Modul 5: 05. - 06. November 2015, Basel

### WEITERE TERMINE

#### Ringvorlesung Soziale Verantwortung von Unternehmensstiftungen

16. Dezember 2014, Juristische Fakultät  
Universität Basel

#### SwissFoundations Mitgliederworkshop: Neue Rechnungslegung 2015 - Grundzüge, Umsetzung, optimale Nutzung

14. Januar 2015, Kulturhaus Helferei  
Zürich

#### Recht Aktuell Vermögensanlage und Stifungsrecht

13. März 2015, Juristische Fakultät  
Universität Basel

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER



Center for Philanthropy Studies,  
Universität Basel

### REDAKTION

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

### LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann  
(1) ©fotolia/ Stefan Körber  
© CEPS 2014

Online verfügbar unter: <http://ceps.unibas.ch/service/philanthropie-aktuell-abonnieren/>