

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser



Das Jahr 2016 war geprägt von politischen Paukenschlägen, bei denen die etablierten Systeme versagten. Genauso hat 2016 aber auch gezeigt, dass der NPO-Sektor vor ähnlichen

Problemen steht. Rund um die Olympiade versagten die grossen Sportverbände gleich mehrfach, sei es bei der Finanzierung der Paralympics oder dem Umgang mit Drogenvorwürfen gegenüber Russland. Die Kritik an den von Korruption durchsetzten Verbänden ist berechtigt, aber letztlich ist sie die Folge einer zu fest verankerten Oligarchie. Deshalb müssen sich NPO Gedanken machen zu neuen Formen der Partizipation, um nicht auch Gefahr zu laufen, zu reinen Expertenorganisationen zu werden. Denn schliesslich beruht die Einzigartigkeit der NPO nicht auf ihrer Expertise, sondern auf ihrer gesellschaftlichen Verankerung. Dass die UNESCO gerade das deutsche Genossenschaftswesen zum immateriellen Weltkulturerbe erklärt hat und damit quasi musealen Charakter zugesprochen hat, muss vor diesem Hintergrund eher bedenklich stimmen.

Wir widmen diese Ausgabe „Philanthropie Aktuell“ daher alternativen Ansätzen der Partizipation zwischen Staat, Bürgern und NPO.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und einen erfolgreichen Start ins neue Jahr!

Ihr Georg von Schnurbein

Neue Wege mit dem Staat gehen

Immer häufiger ist zu lesen, dass der Wohlfahrtsstaat europäischer Prägung an seine Grenzen gelangt. An Stelle weiterer Steuererhöhungen könnte ein verändertes Verhältnis zwischen Staat und Bürgern hier Abhilfe schaffen. Das Konzept der Koproduktion bindet die Bürger als Mitproduzenten öffentlicher Leistungen ein und vermindert so den Aufwand des Staates. Nonprofit-Organisationen (NPO) fällt dabei eine wichtige Mittlerrolle zu. Von Georg von Schnurbein.

Im 20. Jahrhundert hat die staatliche Wohlfahrt immer mehr Bereiche des sozialen Lebens übernommen und mit hohen Standards für einen gesellschaftlichen Ausgleich gesorgt. Diese staatlichen Leistungen wurden über Steuern und Sozialabgaben finanziert. Die demographische Entwicklung der westlichen Gesellschaften bringt dieses System jedoch an die Grenzen der Tragfähigkeit. Weder Leistungskürzungen oder Beitragserhöhungen, noch effizientere Strukturen durch New Public Management haben bisher den Trend zu Ausfällen in den Sozialkassen stoppen können.

Alternative für Staat und Bürger

Für tiefgreifende Änderungen braucht es alternative Konzepte. Eines davon ist gar nicht so neu, aber dennoch in Europa nur wenig verbreitet. Das Konzept der Koproduktion entstand in den frühen 1980er Jahren und unterscheidet sich in einigen wesentlichen Aspekten vom heute gängigen New Public Management (NPM). NPM setzt das Verhältnis von Staat und Bürger mit einer Dienstleistungsbeziehung gleich, in der der Bürger als Kunde Leistungen vom Staat empfängt. Die Verwaltung sollte dadurch dazu bewegt werden, kundenorientiert zu denken und zu handeln. Den NPO fällt in diesem Konzept im Sinne des Subsidiaritätsprinzips die Aufgabenerstellung zu. Mit eng definierten Leistungszielen werden die NPO für genau jene Leistungen bezahlt, die gesetzlich vorgegeben sind. Ohne Zweifel hat NPM in den letz-

ten zwei Jahrzehnten in vielen Bereichen für eine qualitativ verbesserte und effizientere Leistungserbringung gesorgt. Jedoch ist gleichzeitig auch ein System aus Leistungsverträgen, Ausschreibungsprozessen und Zielvorgaben entstanden, dass oftmals als unflexibel und überbordend angesehen wird. Gerade viele NPO im Sozial- und Gesundheitswesen, in der Bildung oder im Kulturbereich klagen darüber, dass der Preis für Staatsbeiträge häufig ein Verlust an Gestaltungsspielraum ist. Das Konzept der Koproduktion bietet hier eine alternative Lösung.

Empfänger und Produzent

Grundsätzlich soll durch Koproduktion die Planung und Erstellung von staatlichen Aufgaben gemeinsam durch Staat, Bürger und gesellschaftliche Institutionen (z.B. NPO) erbracht werden. Dadurch sollen die Ressourcen und Fähigkeiten der beteiligten Akteure effizienter genutzt werden. Der Bürger ist nicht nur Leistungsempfänger, sondern ein Mitproduzent, der sich freiwillig engagieren kann. Gerade für NPO bieten sich dadurch neue Möglichkeiten zur Mitgestaltung. Ihnen wird nicht nur die Rolle als Dienstleister zuteil, sondern sie agieren als Intermediäre zwischen Staat und Bürgern und können auch demokratiepolitisch wieder eine aktivere Rolle übernehmen.

Koproduktion ist:

- transformativ, indem bestehende Rollendefinitionen von Klienten, Frei-

INHALT

Neue Wege mit dem Staat	01
Schweizer Stiftungsrecht	02
Interview Dr. Jeffrey L. Brudney	03
Herbst in der Weiterbildung	04
Kalender	04

willigen und hauptamtlichen Mitarbeitenden in NPO neu gestaltet werden können;

- egalitär ausgerichtet, das heisst, Wissen und Fähigkeiten aller Beteiligten finden eine Wertschätzung und man begegnet sich auf Augenhöhe;
- nachhaltig, weil der Aufbau von sozialem Kapital zu einer besseren Nutzung der verfügbaren Ressourcen führt.

Von der Idee zur Umsetzung

In der Praxis kann Koproduktion im gesamten Ablauf der Leistungserstellung eingesetzt werden. In der Frühphase von Planung und Entwicklung öffentlicher Leistungen wird von Co-Design gesprochen. Dies wird in der Schweiz durch Referenden, Mitwirkungsverfahren oder öffentliche Wettbewerbe bereits schon vielfältig umgesetzt. Weniger ausgeprägt dagegen ist die Mitwirkung bei der eigentlichen Leistungserstellung (Koproduktion) oder im Weiteren dann in einer gemeinsamen Zielüberprüfung (Co-Evaluation).

Aber wie lässt sich dies im konkreten Fall umsetzen? Im Kanton Basel wurde 1997 die Aktion «Spray-out» eingeführt. Diese hat zum Ziel, dass Sprayereien und Schmierereien an privaten Liegenschaften möglichst schnell wieder entfernt werden. Nach der Broken-Windows Theorie kann ein Fehlverhalten eine Kettenreaktion auslösen und weitere Fehlverhalten werden dadurch legitimiert. Die Eigentümer reagieren oft nicht schnell genug oder warten, bis sich der Aufwand lohnt, einen Maler zu engagieren. Dagegen steht das öffentliche Interesse nach einem schönen Stadtbild. Mit der Aktion «Spray-out» können sich Eigentümer oder Hausbewohner bei der Kantonsverwaltung melden, die dann über den Basler Malermeisterverband einen Mitgliedsbetrieb mit der Reinigung beauftragt. Bis zu einem Schaden von CHF 1'000 muss der Hauseigentümer nur CHF 100 zahlen, den Rest übernimmt der Kanton. Das Projekt verlief bisher sehr erfolgreich, jedoch hat 2016 erstmals das zur Verfügung gestellte Budget des Kantons nicht ausgereicht und so laufen derzeit Neuverhandlungen.

Ein Erfolgskonzept

Der Erfolg der Aktion lässt sich sehr gut anhand der Beziehungen zwischen den Beteiligten erklären. Der Kanton entlastet seine eigenen Mitarbeitenden, da Schadensmeldungen aktiv gemeldet werden und die Reinigung nicht durch Kantonsmitarbeitende erfolgt. Gleichzeitig wurde mit dem Malermeisterverband ein fester Stundentarif vereinbart, der dem

Design Thinking

Einen innovativen Ansatz zur Lösung von Herausforderungen und zur Entwicklung neuer Ideen im Alltag von NPO stellt Design Thinking dar. Es wird versucht, Denkweisen aus verschiedenen Design-Disziplinen auf Unternehmensprozesse zu übertragen. Wichtig dabei ist es, Lösungen zu finden, die aus Sicht der Anwender überzeugend sind. Die Bedürfnisse der Klienten, die Benutzerfreundlichkeit und die nutzerorientierte Gestaltung stehen beim Design Thinking im Vordergrund. Innovationen sollen dabei nicht durch einzelne Ideen entstehen, sondern aus dem kreativen Prozess in interdisziplinären Teams. Die Grafik zeigt fünf mögliche Schritte in diesem Prozess.



Kanton die Budgetierung vereinfacht. Der Verband profitiert, da er seinen Mitgliedern einen wirtschaftlichen Zusatznutzen bieten kann, der Nicht-Mitgliedern entgeht. Die Bürger schliesslich werden bei der Beseitigung von Schaden unterstützt, den sie nicht selbst verursacht haben und aufgrund des niedrigen Selbstbehalts motiviert, den Schaden auch wirklich zu beheben.

Wie das Beispiel zeigt, werden durch

Koproduktion private und öffentliche Ressourcen zum Nutzen der Gesellschaft verbunden. Dies setzt jedoch voraus, dass die Rollenverteilung zwischen Staat, NPO und Bürgern überdacht werden muss.

Literatur:
Boyle, D/ Harris, M (2009): The challenge of co-production – How equal partnerships between professionals and the public are crucial to improving public services, London.
Bracci, E/ Fugini, M./ Sicilia, M. (2016) : Co-production in the public sector, Heidelberg.

Unsichere Zukunft im Schweizer Stiftungsrecht

Die Rechtskommission des Nationalrats stimmt der parlamentarischen Initiative Luginbühl nicht zu.

Im Jahr 2014 legte Ständerat Werner Luginbühl eine parlamentarische Initiative für eine weitere Stärkung des Stiftungsstandortes Schweiz vor. Er beauftragte damit die Räte, entsprechende Gesetzesänderungen bzw. -ergänzungen insbesondere des Zivilgesetzbuches und des Bundesgesetzes über die direkten Steuern vorzunehmen. Die Schwerpunkte der Initiative liegen dabei auf mehr Branchentransparenz, einer erhöhten Wirksamkeit der Stiftungstätigkeit und einer Optimierung der stiftungs- und steuerrechtlichen Bestimmungen. Diese Ziele sollen insbesondere durch weitere Privilegierungen im Steuerrecht gemeinnütziger Tätigkeit, die Ausdehnung der Zweckänderungsrechte des Stifters und die Einführung weiterer Kontrollinstrumente erreicht werden. Ausserdem soll das Bundesamt für Statistik künftig Daten über den Stiftungssektor sammeln und damit die heute mangelhafte Datenlage im Stiftungssektor verbessern.

Anfang November 2016 leistete die Rechtskommission des Ständerates der Initiative Folge, während die Schwes-

terkommission des Nationalrates keinen Handlungsbedarf im Stiftungs- und Steuerrecht erkannte und die Motion mit 13 zu 6 Stimmen ablehnte. Die Kommission des Nationalrats folgt damit der Empfehlung von Swissfoundations, dem grössten Dachverband von Förderstiftungen, der insbesondere das Fehlen einer klaren strategischen Stossrichtung der Motion kritisiert und eine Verschlimmbesserung des geltenden Rechts befürchtet. Unterstützt wird die Motion hingegen vom Dachverband gemeinnütziger Stiftungen Pro Fonds.

Es ist nicht auszuschliessen, dass sich die Differenzen zwischen den beiden grossen Dachverbänden des schweizerischen Stiftungssektors negativ auf die politischen Chancen der Initiative auswirken und nun die teilweise berechtigten Anliegen der Initiative vorerst keine gesetzgeberische Umsetzung erfahren. Es ist jedoch zunächst abzuwarten, wie die Gesamträte über die endgültige Zukunft der parlamentarischen Initiative entscheiden werden.

Jonas Kipfer

Mehr Partizipation, bessere Dienste?

Die Bürger als Bestandteil der Konzeption, der Gestaltung und des Managements von öffentlichen Dienstleistungen: das sieht Koproduktion vor. Eine aktive Involvierung von Bürgern soll bessere Resultate und Dienste bieten, welche stärker auf die Bedürfnisse der Bevölkerung ausgerichtet sind. Dr. Jeffrey L. Brudney schrieb bereits 1983 über Koproduktion und war einer der ersten Wissenschaftler, welche das Konzept definierten. Das CEPS spricht mit Dr. Jeffrey L. Brudney über die Möglichkeiten und Herausforderungen von Koproduktion.

CEPS: Wie entstand das Konzept der Koproduktion?

J.B.: Das Konzept entstand in den späten 1970er und frühen 1980er Jahren in den USA als neue Betrachtungsweise für die Untersuchung und Bereitstellung von öffentlich finanzierten Dienstleistungen. Weltweit stiess die Idee bei Forschern und Praktikern auf beachtliches Interesse. Die Idee wird häufig Professor Elinor Ostrom und ihren Mitarbeitern beim Workshop in Political Theory and Policy Analysis an der Indiana University zugeschrieben, auch wenn eine aktive Involvierung von Bürgern in öffentlichen Diensten bereits früher diskutiert wurde, wenn auch nicht unter dem Begriff «Koproduktion».



Dr. Jeffrey L. Brudney ist der Betty and Dan Cameron Family Distinguished Professor of Innovation in the Nonprofit Sector an der University of North Carolina Wilmington und einer der führenden Forscher von Koproduktion. Er ist Affiliate Professor des CEPS.

CEPS: Ist Koproduktion ein Zeichen für eine starke Zivilgesellschaft oder eine Möglichkeit für die öffentliche Hand, Dienste auszulagern und Kosten zu sparen?

J.B.: Sowohl für die Forschung, als auch für die Praxis ist das wichtigste Ziel von Koproduktion, die öffentlichen Dienste und ihre Resultate zu verbessern. Indem die Motivation und die Fähigkeiten jener genutzt werden, welche öffentliche Dienste erhalten, werden diese Klienten und die Gemeinschaft profitieren. So wird die Zivilgesellschaft gestärkt. Die Forschung sieht Koproduktion nicht als Mittel zur Arbeitsauslagerung und Kostensenkung.

CEPS: Gibt es bestimmte Erfolgsfaktoren für Koproduktion?

J.B.: Grosse Teile der Literatur versu-

chen, Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Wir haben drei Faktoren definiert. Da Koproduktion eine neue Art der Ausführung von Dienstleistungen ist, sollte die öffentliche Hand den Bürgern diese neuen Möglichkeiten erklären, damit diese verstehen, was von ihnen erwartet wird. Zweitens sollte der Staat Trainingsmöglichkeiten und Arbeitsgeräte zur Koproduktion anbieten. Organisiert der Staat etwa eine lokale Aktion zur Abfallentsorgung, sollte er die Arbeitsgeräte und Materialien bereitstellen, welche die Bürger dafür benötigen. Drittens sollte die öffentliche Hand verschiedene Partizipationsmöglichkeiten anbieten und nicht nur auf eine vertrauen. Ein Beispiel: der Staat erwartet immer häufiger, dass Bürger durch elektronische Medien oder online partizipieren, doch nicht jeder beherrscht den Umgang mit Computern. Der Staat sollte deshalb nicht ausschliesslich elektronisch mit den Bürgern interagieren.

CEPS: Welche Rolle haben Nonprofit-Organisationen in der Koproduktion?

J.B.: Obwohl sich die meiste Forschung auf öffentliche Behörden fokussiert, gibt es auch analoge Prozesse im Nonprofit-Sektor. Nonprofit-Organisationen können ihre Dienste so organisieren, dass ihre Klienten involviert werden und aktive Koproduzenten werden; gleich wie bei der Koproduktion von öffentlichen Diensten profitieren davon die Klienten und die Zivilgesellschaft.

CEPS: Wird die Bedeutung der Koproduktion in der Zukunft zunehmen?

J.B.: Koproduktion erhält weltweit immer mehr Aufmerksamkeit von Wissenschaftlern und Praktikern. Ihre Bedeutung wird zunehmend wachsen, insbesondere sobald Behörden und Nonprofit-Organisationen lernen, wie Zusammenarbeit durch Koproduktion effektiver gestaltet, organisiert und geregelt werden kann.

CEPS: Herzlichen Dank!

CEPS INSIGHT

CAS Global Social Entrepreneurship

Am 25. Oktober ist in Basel der zweite CAS Global Social Entrepreneurship gestartet, den das CEPS in Kooperation mit BOOKBRIDGE anbietet. 17 Teilnehmende aus acht Nationen machen sich in den nächsten sieben Monaten mit der Logik von Social Enterprises vertraut und bauen mit lokalen Partnern vor Ort ein Community Learning Center in Sri Lanka auf.

Der nächste CAS Global Social Entrepreneurship startet am 25. September 2017.

Neue Mitglieder im Advisory Board

Das CEPS Advisory Board steht der wissenschaftlichen Leitung des CEPS beratend zur Seite. In Übereinstimmung mit dem Antrag des CEPS hat das Rektorat der Universität Basel beschlossen, Dr. Pascale Vonmont (designierte Geschäftsführerin Gebert Rüt Stiftung) und Lukas von Orelli (Geschäftsführer Velux Stiftung, Präsident von SwissFoundations) in das Advisory Board aufzunehmen. Sie ersetzen die zurückgetretenen Dr. Philipp Egger und Dr. Antonia Jann für die laufende Amtsperiode.

Neue Mitarbeitende

Als NPO-Praktiker mit über 30 Jahren Erfahrung übernahm Robert Schmuki am 1. Oktober die Leitung Weiterbildung und Wissensvermittlung am CEPS. Er unterstützt das Team somit in der Weiterbildung und Forschung.

Marianne Käch und Felix Bartos befinden sich derzeit jeweils in ihrem Bachelorstudium an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und arbeiten seit Oktober als studentische Hilfsassistenten am CEPS. Marianne Käch ist insbesondere in der Weiterbildung tätig, Felix Bartos unterstützt uns vor allem in der Öffentlichkeitsarbeit.

Ein intensiver Herbst in der Weiterbildung

Mit der Professionalisierung der Non-Profit-Arbeit wächst der Anspruch an kompetente Führung und Umsetzung. In diesem Herbst standen in der Weiterbildung des CEPS die Kernthemen Finanzmanagement und Wirkungsmessung im Zentrum.



Teilnehmende an einer Weiterbildung

Die schwierige aktuelle Situation auf den Finanzmärkten und der gleichzeitige Spardruck im öffentlichen Bereich gibt im Finanzmanagement viel zu diskutieren. Gezielte Anlagestrategien, übersichtliches Finanzcontrolling und eine verlässliche Liquiditätsplanung sind zentrale Themen, die im Intensivkurs Finanzmanagement im November angegangen wurden.

Doch auch im Bereich der Wirkungsmessung stehen NPO vor grossen Herausforderungen. Dabei geht es nicht nur um das Finden der passenden Methode. Es geht auch darum, die feine Balance zu halten zwischen Evaluationsfragen, die der Verbesserung des Angebots dienen und solchen, die zu dessen Legitimation nach aussen benötigt werden. Dies ist oft nicht dasselbe und leider dominiert die Seite der Legitimation über das Ziel, durch die Ergebnisse die eigenen Leistungen zu verbessern.

Im CAS Kommunikation & Wirkungsmessung in NPO ging es, neben dieser Frage, auch um das richtige «Mass» im Verhältnis zur Grösse eines Projekts. Nicht alles, was evaluiert werden kann, muss auch evaluiert werden.

Zudem sind wir im Oktober zum zweiten Mal in den CAS Global Social Entrepreneurship eingestiegen, der die Teilnehmenden im Februar nach Sri Lanka führen wird, um das erarbeitete Wissen ganz direkt in einem Bildungsprojekt einzusetzen. Dieser Kurs ist eine einmalige Kombination von Wissen und Felderfahrung, der die Teilnehmenden ganz persönlich fordert und Erfahrungen ermöglicht, die sonst die Weiterbildung nur schwer vermitteln kann. Dementsprechend war der Kurs bis auf den letzten Platz ausgebucht.

Robert Schmuki

QUARTALZAHL:

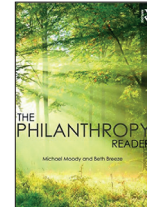
79%

In einer Umfrage unter Beamten in britischen Behörden gaben 79% der Befragten an, dass eine Einbindung von Stakeholdern in ihre Arbeit zu einer qualitativ besseren Dienstleistung führt. Ebenfalls eine klare Zustimmung fanden u.a. die Aussagen, dass Koproduktion zu besser auf den Nutzer angepassten Services (89%), besser informierten Entscheidungen (86%) und zugänglicheren Diensten (81%) führt.

Quelle: Boviard & Downe, 2008

Philanthropie

Die Philanthropie entwickelt sich stetig voran. Ein umfangreicher Sammelband schafft Klarheit und beantwortet wichtige Fragen.



Für «The Philanthropy Reader» haben Michael Moody und Beth Breeze mehr als 90 Artikel und wissenschaftliche Texte zum Thema Philanthropie zusammengestellt und editiert. Moody und Breeze entschieden sich, jeweils nur die – in ihren Augen – wichtigsten Passagen abzdrukken, während die kompletten Texte, wenn verfügbar, online bereitgestellt werden. «The Philanthropy Reader» stellt in sechs Kapiteln und auf gut 500 Seiten Fragen zur Definition und Geschichte der Philanthropie, der Rolle von Philanthropen und Begünstigten, und den Herausforderungen, die sich der Philanthropie heute und in Zukunft stellen. Theorie und Praxis finden beide ihren Platz im Buch, neben Texten von Wissenschaftlern und Forschern haben auch Beiträge von bedeutenden Philanthropen wie Bill Gates oder Andrew Carnegie einen Platz gefunden. Moody und Breeze ermöglichen durch ihre Text- und Autorenauswahl eine ausführliche interdisziplinäre und interkulturelle Auseinandersetzung mit der Philanthropie. So entstand ein sehr umfangreiches, vielseitiges Werk, welches sich perfekt sowohl als Einstiegswerk, wie auch als vertiefende Lektüre eignet.

Felix Bartos

KALENDER

CEPS Weiterbildung

Gute Gesuche stellen

13. Februar 2017: Kultur, Basel
16. Februar 2017: Soziales, Basel

Intensiv-Lehrgang Stiftungsmanagement

13. - 17. März 2017, Sigriswil

CAS Nonprofit Governance & Leadership

Modul 1: 3. - 6. April 2017, Sigriswil
Modul 2: 15. - 17. Mai 2017, Basel
Modul 3: 12. - 15. Juni 2017, Basel

Stiftungsmanagement: Tagesseminar

27. April 2017, Vaduz

Recht aktuell

28. April 2017, Basel

CAS Kommunikation & Wirkungsmessung in NPO

Modul 1: 21. - 24. August 2017, Oberhofen
Modul 2: 11. - 13. September 2017, Basel
Modul 3: 16. - 19. Oktober 2017, Basel

Intensiv-Lehrgang Finanzmanagement

30. Oktober - 3. November 2017, Gunten

WEITERE TERMINE

seif

Impact Investing Congress 2017

24. Januar 2017, Zürich

NonproCons

Roundtable der Philanthropie

22. Februar 2017, Zürich

IMPRESSUM

HERAUSGEBER



Universität
Basel



Center for Philanthropy Studies
Steinengraben 22, 4051 Basel
www.ceps.unibas.ch

REDAKTION

Felix Bartos & Steffen Bethmann
(felix.bartos@unibas.ch)
(steffen.bethmann@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann
© iStock/verdateo
© CEPS 2016

Online verfügbar unter: www.ceps.unibas.ch/service/philanthropie-aktuell-abonnieren/