



# Philanthropie

Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel  
Steingraben 22, CH-4051 Basel  
Tel.: +41 61 207 23 92, E-Mail: [ceps@unibas.ch](mailto:ceps@unibas.ch)  
[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

## EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



Die hegemonialen Strukturen der Welt verändern sich aktuell – in der Welt politik wie auch in anderen Gesellschaftsbereichen. In Europa wächst die Erkenntnis, dass die eigenen Ideen, Vorgehensweisen und Strukturen nicht immer die besten sind. Zunehmend wird versucht, einen Dialog zu etablieren, der vielseitig aufgestellt ist. Jeder kann von jedem lernen.

Nonprofit-Organisationen (NPO) haben lange die Erfahrung machen müssen, dass ihnen nach Vorbild von Wirtschaftsunternehmen gelehrt wurde, wie «richtiges» Management geht. In Zeiten von Corporate Social Responsibility und Impact Investing hat sich dieses Verhältnis bereits verändert. Heute lernen auch Unternehmen von NPO, wie man Multi-Stakeholder-Beziehungen bewältigt oder statt Output auch den Outcome misst.

Am CEPS gehen wir mit dem CAS in Global Social Entrepreneurship noch einen Schritt weiter. Teilnehmende aus Entwicklungs- und Schwellenländern sowie entwickelten Ländern unterstützen sich gegenseitig und erreichen so gemeinsam eine höhere Fachkenntnis. Wir sind gespannt, wer mehr von wem lernen wird!

Und wenn Sie jetzt nicht dabei sind, können Sie mit dem neuen MOOC «Entrepreneurship in Nonprofits» vom Schreibtisch aus erste Schritte in Richtung mehr Unternehmertum wagen.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.  
Ihr Georg von Schnurbein

## INHALT

Grenzüberschreitendes Lernen	01
NPO «Investitions-Bereitschaft»	02
Interview	03
CAS Wirkungsmanagement in NPO	04
Kalender	04

## Grenzüberschreitendes Lernen

**Nonprofit-Organisationen (NPO) sind wichtig für die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen. Sie unterliegen aber auch vielen Restriktionen – gesetzlich, finanziell oder personell. Um diesen Aufgaben gewachsen zu sein, müssen sich Führungskräfte neue Fähigkeiten aneignen und über traditionelle Strukturen hinausdenken. Am CEPS wurde hierzu eine innovative Lösung entwickelt. Von Georg von Schnurbein**

Massive open online courses – kurz MOOCs – sind die neueste Entwicklung in der Erwachsenenbildung. Im Wesentlichen geht es darum, bei der Wissensvermittlung eine sehr grosse Zahl (massive) an Lernenden, ohne Zugangsbeschränkung (open) über digitale Medien (online courses) zu erreichen. International sind Plattformen wie Coursera, edX oder FutureLearn entstanden, auf denen Universitäten und andere Institutionen Kurse zu spezifischen Themen anbieten. Die Inhalte sind dabei immer kostenfrei zugänglich – nur für ein Zertifikat muss man pro Kurs einen geringen Betrag von 70-100 CHF bezahlen. Auch gibt es bereits spezifisch auf NPO ausgerichtete MOOC-Plattformen wie z.B. die Philanthropy University ([www.philanthropyu.org](http://www.philanthropyu.org)). Die Vorteile dieses neuen Lehrformats lassen sich am neuen MOOC «Entrepreneurship in Nonprofits» des CEPS gut beschreiben.

nau zu definieren. Im Modul 1 des neuen MOOCs werden drei verschiedene Theorien zur Analyse von NPO vorgestellt. Die Teilnehmenden lernen die zentralen Ideen der Theorien sowie konkrete Umsetzungsbeispiele kennen. Weniger berücksichtigt werden laufende wissenschaftliche Diskurse zu den einzelnen Theorien oder deren Entwicklungsweg.

### Individuelle Lerngeschwindigkeit

Die Struktur des MOOCs erlaubt noch mehr als andere e-learning-Formen eine individuelle Lerngeschwindigkeit. Die MOOCs sind über einen längeren Zeitraum verfügbar und die Teilnehmenden können die einzelnen Schritte selbst auswählen. Die Struktur ist übersichtlich und man kann jederzeit zwischen Modulen oder Arbeitsschritten wechseln. Auf diese Weise lassen sich Zusammenhänge besser darstellen. Im MOOC «Entrepreneurship in Nonprofits» wird beispielsweise im Modul 2 über Social Entreprises gesprochen und im Modul 4 über neue Finanzierungsformen für NPO. Beide Themen haben einen engen Bezug zueinander und können über Querverweise leicht verbunden werden.

### Interaktion und Aktivierung

Neben den vorgefassten Inhalten bietet ein MOOC auch neue Möglichkeiten zur

Interaktion. Begleitend zur Durchführung gibt es ein moderiertes Forum, in dem Teilnehmende Fragen stellen, sich an Diskussionen beteiligen oder eigene Erfahrungen einbringen können. Genau wie im Hörsaal, ermöglicht ein MOOC daher auch den Dialog, allerdings über verschiedene Zeitzonen hinweg und nachverfolgbar. Auch können immer wieder Links zu weiterführenden Inhalten in den Lernprozess eingebunden werden. So nutzt der MOOC zum Thema Soziale Innovation den online verfügbaren Social Innovation Atlas ([www.socialinnovationatlas.net](http://www.socialinnovationatlas.net)), der weltweit Beispiele für soziale Innovationen erfasst.

**Reichweite**

Das weitaus überzeugendste Argument für die neuen MOOCs ist zweifellos die Reichweite. Über die Plattformen werden Interessierte auf der ganzen Welt erreicht und der kostenlose Zugang schafft ein niederschwelliges Angebot zu wissenschaftlich fundiertem Wissen. Der MOOC «Entrepreneurship in Nonprofits» ist auch Teil des neu entwickelten CAS «Global Social Entrepreneurship». In diesem CAS fin-

In den vergangenen Jahren ist die Anzahl angebotener MOOCs stetig gestiegen. 2018 haben MOOCs weltweit über 100 Millionen Lernende angezogen. Mehr als 900 Universitäten bieten dabei rund 11'500 solcher Online-Kurse an oder sind daran diese zu entwickeln. Die führenden Plattformen sind Coursera, edX, XuetangX, Udacity und FutureLearn.

Quelle: Class-Central



det nun die Wissensvermittlung online via MOOC statt und die gemeinsame Zeit in Basel wird für Vertiefung und praktische Anwendung genutzt. Dies ermöglicht auch Teilnehmenden auf anderen Kontinenten, die Weiterbildung zu besuchen und Reisekosten zu minimieren. In der ersten Ausgabe des CAS waren Teilnehmende aus vier Kontinenten beteiligt! Für die erste Durchführung des MOOCs auf FutureLearn haben sich bereits Teilnehmende aus über 80 Ländern eingetragen. So generiert der MOOC eine weitaus

grössere Wirkung als sich durch einzelne Lehrgänge erreichen lässt.

In den vergangenen Jahren ist die Anzahl MOOCs für den NPO-Sektor explodiert. Dies macht es möglich, sich für die eigenen Aufgaben weiterzubilden und Erkenntnisse in die eigene Praxis einzubinden. Hierzu möchte das CEPS mit seinem MOOC «Entrepreneurship in Nonprofits» beitragen, der am 1. April 2019 startet.

Anmeldung zum MOOC: [bit.ly/2SsGiAZ](http://bit.ly/2SsGiAZ)

**«Investitions–Bereitschaft»: Wie NPO soziale Investoren gewinnen können**

**Während Nonprofit-Organisationen (NPO) in der Regel über eine hohe Kompetenz in den Bereichen Fundraising und Subventionen verfügen, sind sie noch relativ unerfahren, wenn es darum geht, eine neue Art von Finanzierungsquelle zu erschliessen: Sozialinvestoren. Wenn NPO von solchen neuen Finanzierungsquellen profitieren wollen, müssen sie lernen, sich als «investment-ready» zu präsentieren.**

Erträge von NPO durch Spenden, Mitgliederbeiträge und staatliche Subventionen bleiben zwar auf beachtlichem Niveau, stagnieren aber. Gleichzeitig entwickeln sich neue Finanzierungsformen wie «Impact Investing», worunter beispielsweise «Social Impact Bonds» fallen. Diese Entwicklungen erfordern neue Kompetenzen innerhalb von NPO. Denn oft fehlt es noch am notwendigen Wissen über neue soziale Finanzierungsinstrumente und die Erwartungen von Sozialinvestoren. In diesem Zusammenhang ist es für NPO wichtig, sich in drei Bereichen als «investitionsbereit» zu positionieren: auf der internen Dimension, das heisst im Zusammenhang mit dem Management von NPO, auf der Problem- und Lösungsdimension, also in Bezug auf die Theorie des Wandels (theory of change) und auf der Finanz- und Investitionsdimension, also was ihr Finanzierungsmodell betrifft.

**Interne Dimension**

NPO sollten Informationen über ihre Kompetenzen bereitstellen und die Ziele von Projekten klar dokumentieren. Darüber hinaus ist es von grosser Bedeutung, den Entwicklungsstand der eigenen NPO und Informationen über die Rechtsform und die Governance-Mechanismen darzustellen. Ersteres hilft Sozialinvestoren, die potenziellen Auswirkungen und Risiken ihrer Investition zu bewerten. Letzteres ist wichtig, um klar zu definieren, welche Rolle beide Seiten beim Monitoring des Projekts spielen werden.

**Problem- und Lösungsdimension**

Diese Dimension bezieht sich auf die Theorie des Wandels einer NPO. Sie sollten nachweisen, dass ihr Projekt den Bedürfnissen der Zielgruppen entspricht und die Stärken des eigenen Projekts hervorheben. Dazu gehört auch, klar aufzuzeigen, welcher Markt und welche spe-

zifischen Interessensgruppen erreicht werden sollen und welche Auswirkungen ein Projekt haben wird/soll. Solche Informationen können beispielsweise anhand eines «logic framework» an soziale Investoren weitergegeben werden.

**Finanz- und Investitionsdimension**

NPO sollten klar aufzeigen, welche Art von Finanzierung sie anstreben, Informationen über erwartete Cashflows liefern und Schlüsselindikatoren präsentieren, an denen die Entwicklung des Projekts gemessen werden kann.

Auch wenn diese Dimensionen noch nicht als Weisheit letzter Schluss betrachtet werden sollen, liefern sie NPO eine wichtige Orientierungshilfe bei der Suche nach neuen Finanzierungsformen.

Nicholas Arnold

Der volle Beitrag findet sich im «Expert Focus» (März 2019): <https://tinyurl.com/yv3h7n3r>

## «Globale und lokale Perspektiven zu verbinden ist sehr wertvoll»

Mitte Februar 2019 trafen sich die Teilnehmenden des CAS «Global Social Entrepreneurship» erstmals in Basel. Das CEPS konnte mit Oumaima Mhijir (Marokko) und Dominique Zygmont (CH) über ihre Motivation zur Teilnahme, das gegenseitige Lernen und ihre Vorstellungen von Social Entrepreneurship sprechen.

**CEPS:** Was hat Sie dazu motiviert, an diesem Lehrgang teilzunehmen?

**O.M.:** Zwei Faktoren haben mich besonders motiviert. Einerseits möchte ich meine Intuition und Erfahrung im Bereich des Social Entrepreneurship in einen theoretischen Rahmen einbetten. Andererseits möchte ich herausfinden, was wir in unserem Projekt bereits gut machen und wo wir uns weiter verbessern können.

**D.Z.:** Entrepreneurs haben die Macht, Veränderungen herbeizuführen. Dies erfordert jedoch zu wissen, was in der Welt vor sich geht. Dieser Lehrgang bietet mir die Möglichkeit, die Konzepte und Ideen hinter Social Entrepreneurship kennenzulernen. Aber noch wichtiger ist, dass die Social Entrepreneurs, die ich hier treffe, sehr innovativ sind. Sie zeigen, was man erreichen kann, wenn man Herausforderungen auf neue Art und Weise angeht. Das kann auch für die Produktionsbetriebe, mit denen ich bei Swissmem zusammenarbeite, interessant sein, die in ihrem eigenen Bereich innovativ sind – das Stichwort ist «connecting the dots».



Oumaima Mhijir, Sozialunternehmerin im Bereich Women Empowerment, und Dominique Zygmont, Ressortleiter Politik bei Swissmem, teilen ihre Eindrücke.

**CEPS:** Inwiefern können Sie voneinander lernen?

**O.M.:** Allein in diesen ersten Tagen konnte ich mit Menschen mit ganz unterschiedlichen Hintergründen arbeiten. Sie helfen mir, die globale Perspektive besser zu verstehen. Dies kann ich für unser Modell nutzen, das wir für unsere Gemeinschaft und unseren kulturellen Kontext geschaffen haben. Die Kombination der globalen und lokalen Perspektiven und das intensive Diskutieren unserer Ideen mit den anderen Teilnehmenden hilft mir dabei, unser Modell anzupassen und zu verbessern.

**D.Z.:** Neben dem Vermitteln innovativer

Ideen in Schweizer Unternehmen ist es einfach inspirierend zu sehen, dass Unternehmertum in allen Teilen der Welt funktionieren kann. Aus Schweizer Sicht sind einige der Hürden, die diese Social Entrepreneurs zu überwinden haben, kaum vorstellbar. Und doch treffe ich hier Menschen, die solche Hindernisse überwinden und bereit sind, noch weiter zu gehen. Das ist äusserst inspirierend. Und während ich hier viel von den anderen Kursteilnehmenden lernen kann, kann ich sicherlich auch mein eigenes Wissen einbringen, um ihnen zu helfen, die von ihnen angestrebte Veränderung herbeizuführen.

**CEPS:** Was macht aus Ihrer ganz persönlichen Sicht einen Social Entrepreneur aus?

**O.M.:** Ein Entrepreneur muss eine innovative Idee haben, um für sich und sein Unternehmen Einkommen zu schaffen und Alltagsprobleme zu lösen. Der Social Entrepreneur geht meiner Meinung nach noch einen Schritt weiter, indem er ein gesellschaftliches Problem angeht. Ich denke, ein Social Entrepreneur ist eine Person, die bereit ist, auf externe Unterstützung zu zählen, um die Reise zur Lösung eines Problems zu beginnen. Aber gleichzeitig ist sie oder er bereit, sich auf sich selbst zu verlassen, um den angestrebten Wandel herbeizuführen.

**D.Z.:** Entrepreneurs glauben an sich und ihre Fähigkeit, Teil einer Lösung zu sein – sie suchen nicht die Hilfe von jemand anderem. Dies gilt auch für Social Entrepreneurs, die sich sagen: «Ich kann es schaffen». Das tun sie, indem sie ein Unternehmen gründen, nicht in erster Linie, um Geld zu verdienen, sondern um eine soziale Ziel zu verfolgen. Dies ist ein ziemlich neues Konzept im Vergleich zu klassischen Vorstellungen von NGOs oder Unternehmern und ist genau die Stärke des Social Entrepreneurship. Wenn Social Entrepreneurship das Instrument ist, um gesellschaftliche Probleme besser lösen zu können, dann ist es meiner Meinung nach unerlässlich, diese Art von Entrepreneurship zu fördern.

**CEPS:** Würden Sie andere Menschen zum Social Entrepreneurship ermutigen?

**O.M.:** Auf jeden Fall. Wenn die Unternehmer in meinem Land ihre Aufmerksamkeit etwas mehr auf das Soziale lenken würden, dann wären viele der Probleme, mit denen wir konfrontiert sind, gelöst. Ich denke, dass viele Probleme in meinem Land auf die zunehmende Kluft zwischen Reich und Arm zurückzuführen sind. Deshalb möchte ich so viele Menschen wie möglich beeinflussen, um in den Bereich des Social Entrepreneurship einzusteigen und auch versuchen, Unternehmer zu Social Entrepreneurs zu machen. Das ist eines der Ziele, auf das ich hinarbeite.

**D.Z.:** Zunächst möchte ich mehr junge Menschen ermutigen, Unternehmer zu werden. In einem zweiten Schritt müssen sie sich bewusst sein, dass man ohne Berücksichtigung der sozialen Dimension kein richtiger Unternehmer ist. Und wenn man sich für Social Entrepreneurship entscheidet, ist das eine gute Wahl – so oder so muss es darum gehen, positive Wirkung zu erzielen.

**CEPS:** Herzlichen Dank!

### CEPS INSIGHT

#### Habilitation von Dr. Oto Potluka

Dr. Oto Potluka, Senior Researcher am CEPS erhielt im Januar 2019 die Lehrberechtigung an der Wirtschaftsuniversität Prag, wo er nun Dozent im Bereich «Betriebsökonomie und Management» ist. In seiner Habilitationsvorlesung setzte er sich mit dem Thema «Management von Wirkungs-Evaluation» auseinander. Das CEPS gratuliert Dr. Oto Potluka herzlich zu seiner Habilitation.

#### Wechsel im CEPS-Team

Mit Vanessa Heiniger und Anja Rogenmoser darf das CEPS zwei neue Hilfsassistentinnen am Institut willkommen heissen. Gleichzeitig haben Michèle Spring und Marianne Käch das CEPS in Richtung neuer Herausforderungen verlassen. Das CEPS bedankt sich ganz herzlich für ihre Arbeit und wünscht Ihnen für die Zukunft nur das Beste.

## CAS Wirkungsmanagement in NPO

An neuste Forschungsergebnisse angepasst, lanciert das CEPS seinen CAS zum Thema Wirkung im August 2019 neu.

Heute wird hauptsächlich über die Wirkungsmessung einzelner Angebote und Projekte gesprochen. Doch eigentliche Wirkungsorientierung beginnt früher und entsteht sozusagen aus der NPO selbst: Sie leitet aus ihrem Zweck Wirkungsziele ab, wählt die Interventionsebene, entwickelt ein Arbeits- und Wirkungsmodell und stellt die dafür geeigneten Personen an. Wirkungsorientierung ist zu Beginn eine strategische Aufgabe, in die Vorstand und NPO-Leitung eng einbezogen sein sollte.

Erst danach kommt die eigentliche Projektphase, die momentan im Fokus des Themas Wirkungsmessung steht. Sinnvollerweise ist das Analysekonzept schon in der Konzeptphase klar und ein gut geplantes, effizientes Monitoring verhindert, dass Daten hinterher mühsam zusammengetragen werden müssen.

Sind die Resultate einmal vorhanden, stellt sich die Frage, wie dieses neue Wissen in die NPO zurückfliesst. Stichworte hier sind interne Weiterbildung, die Aufarbeitung der Ergebnisse für die Kommunikation und die Anpassung der Projekte.

Wirkungsorientiertes Arbeiten ist also komplex. Deshalb steht dieses Thema im Zentrum des neuen Zertifikats-Lehrgangs «Wirkungsmanagement in NPO», der im August 2019 startet.

Robert Schmuki



Quelle: Kursbuch Wirkung, Edition Schweiz, 2018.

CAS Wirkungsmanagement in NPO:  
[ceps.unibas.ch/de/weiterbildung/cas-wirkungsmanagement-in-npo/](https://ceps.unibas.ch/de/weiterbildung/cas-wirkungsmanagement-in-npo/)

## QUARTALSAZHL 100 Jahre

Er hat das heutige Verständnis von Philanthropie massgeblich beeinflusst: **Andrew Carnegie**. Der Stahlmagnat und Philanthrop starb vor genau hundert Jahren. 2019 blickt ein Symposium in der Schweiz auf sein Lebenswerk zurück.

Carnegie Philanthropy Symposium  
<https://symposium.carnegie.ch/de/>

## CEPS Forschung

Die Forschung am CEPS schlägt sich zum Jahreswechsel 2018/2019 in diversen Publikationen nieder.

Gemeinsam mit Kollegen aus Tschechien hat Dr. Oto Potluka, Senior Researcher am CEPS, zwei neue Artikel veröffentlicht. Der Artikel «Using mixed method approach in measuring effects of training in firms: case study of the European Social Fund support» – erschienen in der Zeitschrift Evaluation and Program Planning – befasst sich mit Evaluationsmethoden zur Beurteilung von Ausbildungsprogrammen in tschechischen Firmen, die vom European Social Fund unterstützt werden. Dabei werden Stärken und Schwächen qualitativer und quantitativer Evaluationsmethoden beleuchtet. Das Buchkapitel «Civil Society in Urban Areas: A Partner for Territorial Cohesion» im Buch Territorial Cohesion: The Urban Dimension geht auf die Rolle tschechischer Nonprofit-Organisationen auf territoriale Kohäsionsprozesse ein.

Darüber hinaus präsentiert das CEPS zwei neue Working Papers. Im Working Paper Nr. 13 untersucht Sara Stühlinger die Sichtweise von Stiftungen und Finanzintermediären auf das Thema Impact Investing. Im Working Paper Nr. 14 stellen Oto Potluka und Petr Fanta (Czech Technical University) die Frage, ob Nonprofit Leadership zur Entwicklung des ländlichen Raums beiträgt.

Nicholas Arnold

[ceps.unibas.ch/de/publikationen/](https://ceps.unibas.ch/de/publikationen/)

## KALENDER

### Aktuelle CEPS Weiterbildung:

#### Philanthropie am Morgen

«Wirkungsmanagement»  
28. März / 02. April 2019 – Basel/Zürich

#### 6. Basler Stiftungsrechtstag

«Stiften und Spenden»  
29. März 2019 – Basel

#### CEPS on Tour

«Gemeinsam für eine gesunde Natur»  
03. April 2019 – Aarau (Naturama)

#### CAS Nonprofit Governance & Leadership

3 Module – Sigriswil & Basel  
Start Modul 1: 08. April 2019

#### CAS Wirkungsmanagement in NPO

3 Module – Sigriswil & Basel  
Start Modul 1: 19. August 2019

[Jetzt anmelden -> CEPS Weiterbildung](#)

### WEITERE TERMINE

#### Schweizer Stiftungssymposium

**SwissFoundations**  
21.-22. Mai 2019 – Thun

#### Carnegie Symposium

**Stiftung für Lebensretter/innen**  
24. Mai 2019 – Bern

#### ERNOP Konferenz

**ERNOP / CEPS**  
03.-05. Juli 2019 – Basel

#### Basler Stiftungstag 2019

**Stiftungsstadt Basel**  
27. August 2019 – Basel

#### Lehrgang Stiftungsmanagement

**Verband für gemeinnütziges Stiften, CEPS, Forum Alpbach Foundation**  
24.-26. August 2019 – Alpbach (AUT)

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER



Universität  
Basel



Center for Philanthropy Studies,  
Steinengraben 22, 4051 Basel  
[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

### REDAKTION

Nicholas Arnold (n.arnold@unibas.ch)

### LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann  
© Unsplash/Michael Beckwith  
© CEPS 2019

Online verfügbar unter:

<https://ceps.unibas.ch/de/philanthropie-aktuell/>