

Philanthropie Aktuell

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



Nonprofit Organisationen (NPO) werden im Vergleich zu Unternehmen oftmals für weniger schwierig zu managen gehalten. Diese Vorstellung besteht jedoch vor allem bei Aussenstehenden.

Gerade Manager, die vom Profit- zum Nonprofit-Sektor wechseln, merken oftmals schnell, dass auch NPO ihre Tücken und Management-Herausforderungen haben. Die Komplexität des NPO-Management liegt dabei vor allem in der Vielfalt der Anspruchsgruppen. So sind nicht nur Kunden bzw. Klienten zufriedenzustellen, sondern vielleicht auch deren Angehörigen. Mitarbeitende sind nicht nur bezahlt, sondern vielleicht auch Freiwillige. Und die Geldgeber wollen keinen Return on Investment sehen, dafür aber Mitsprache und weitreichende Reports – jeder nach seiner Vorstellung.

In den vergangenen Jahren hat sich die Finanzierung von NPO stark gewandelt und damit einher gehen eine erhöhte Berichtspflicht, Regulierung und Volatilität. Dies erfordert umso mehr Management-Kompetenzen in der operativen und strategischen Führung. In dieser Ausgabe von «Philanthropie Aktuell» nehmen wir neuste Forschungsergebnisse und verschiedene Stakeholder-Perspektiven auf NPO in den Fokus. Vielleicht ist das eine Anregung für Sie, auch wieder einmal die Stakeholder Ihrer Organisation genauer zu analysieren.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.

Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

Management-Herausforderungen	01
Konferenzbericht: ARNOVA	02
Interview: Jonas Staub	03
Jahrbuch der Hilfswerke 2019	04
Kalender	04

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

Management-Herausforderungen in NPO

Nonprofit Organisationen (NPO) verspüren zunehmend den Druck effizienter und effektiver zu werden. Digitalisierung, steigender Wettbewerb und Professionalisierung führen zu einem immer komplexeren Umfeld. Dies stellt neue Anforderungen an das Management von NPO. Von Sara Stühlinger und Sophie Hersberger

Der NPO-Sektor ist divers. Nicht jede NPO ist mit den gleichen Management-Herausforderungen konfrontiert. Gerade deshalb sollte man nicht einfach bedingungslos das Verhalten anderer NPO imitieren, sondern die eigenen Stärken und Schwächen analysieren und entsprechende Lösungen finden.

Herausfordernde Stakeholderstruktur

NPO sind mit komplexen Stakeholderstrukturen konfrontiert. Sie müssen sich in ihrer Arbeit nicht nur an einem zahlenorientierten Klienten orientieren, sondern haben es mit einer Vielzahl weiterer Anspruchsgruppen zu tun. Typische Stakeholder sind unter anderem verschiedene Geldgeber, Freiwillige, Mitarbeitende und nicht zuletzt Leistungsempfängerinnen und -empfänger. Durch neue Finanzierungsquellen und wachsende Anforderungen an Transparenz, Wirkungsmanagement und Kommunikation einer NPO nimmt diese Komplexität zusätzlich zu. Um dieser Herausforderung zu begegnen, ist es wichtig, dass eine NPO sich in einem ersten Schritt bewusst wird, welche Anspruchsgruppen sie hat und inwiefern sich diese in ihren Bedürfnissen unterscheiden.

Hoher Fokus auf Effizienz

Die Effizienz ist bei NPO nicht einfach zu messen. Als Näherungswert wird häufig die Administrations- und Fundraisingquote herangezogen, welche den Aufwand

für Administration respektive Fundraising ins Verhältnis zum Gesamtaufwand setzt. Diese Kennzahl misst zwar nur einen Teil der Effizienz, die Input-Seite, ist jedoch relativ leicht zu berechnen. Für eine Einordnung der eigenen Arbeit kann diese Kennzahl hilfreich sein. Die Resultate sollten jedoch im Kontext gesehen werden. Ein Ausbau des Fundraisings verursacht zunächst einen höheren Fundraisingaufwand. Dies wird sich jedoch häufig erst in späteren Perioden in einem höheren Ertrag und damit einem höheren Projektaufwand widerspiegeln.

Zunehmende Wirkungsorientierung

Um ihren Erfolg ganzheitlich zu erfassen, müssen NPO über eine reine Leistungsberichterstattung hinausgehen. In den letzten Jahren ist diesbezüglich eine Zunahme der Wirkungsorientierung festzustellen. Dies stellt einen positiven Trend dar, da NPO damit nicht nur die Input-Seite betrachten, sondern auch ihre Effektivität, d.h. Wirkung untersuchen. Die Herausforderungen des Wirkungsmanagements liegen in der frühzeitigen Berücksichtigung der daraus resultierenden Kosten und in der Wirkungsanalyse selbst. Die Kosten sollten beispielsweise bereits bei Projekteingabe budgetiert werden. Für die Wirkungsanalyse kann Wirkung nicht nur gemessen, sondern auch beschrieben werden, da nicht alles leicht quantifizierbar ist.

Helfen Business-Tools wirklich?

NPO werden häufig dafür kritisiert, dass sie ihr soziales Ziel aus den Augen verlieren, wenn sie zu sehr Methoden aus der Businesswelt übernehmen. In der Fachliteratur wird dabei von Mission Drift gesprochen, d.h. Ressourcen werden anders genutzt, als es für die Zweckerfüllung richtig wäre. Trotzdem zeigen Beispiele aus der Forschung und der Praxis, dass es für eine Nonprofit Organisation durchaus gewinnbringend sein kann von Unternehmen zu lernen und deren Modelle und Instrumente zu adaptieren. NPO müssen sich jedoch überlegen, welche Anpassungen ggf. vorgenommen werden müssen, um Management-Instrumente einzusetzen. Marktorientierung im NPO-Kontext hat beispielsweise eine andere Bedeutung als in einem Unternehmen.

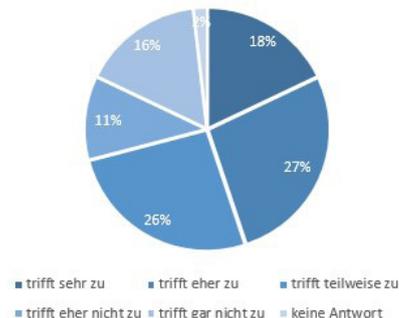
Strategische Kollaborationen

Zu guter Letzt können strategische Kollaborationen helfen, wichtige Ressourcen zu erhalten oder zu sichern. Gerade angesichts steigenden Drucks, effizienter und effektiver Leistungen zu erbrin-

Im Rahmen ihrer Dissertations-Projekte führten Sara Stühlinger und Sophie Hersberger im Frühling 2018 eine Umfrage bei Schweizer Nonprofit Organisationen (NPO) durch. Unter anderem wurde auch der Grad der Vernetzung und Ressourcenteilung mit anderen Organisationen abgefragt. Es zeigt sich, dass sich viele der rund 600 befragten NPO mit anderen Organisationen (Nonprofit und For-Profit) vernetzen und Ressourcen mit anderen teilen.

Quelle: Eigene Umfrage

Wir vernetzen uns und teilen Ressourcen mit anderen Organisationen



gen, können Partnerschaften, das Teilen von Know-how oder Infrastruktur und die Zusammenarbeit im Erbringen von Leistungen eine erfolgreiche Strategie sein. Aber nicht nur im Kerngeschäft sind Kollaborationen und Kooperationen wichtig, sondern auch im Agenda-setting. Gemeinsam haben NPO in Politik und Gesellschaft eine stärkere Stimme, um auf gesellschaftliche Themen und Probleme aufmerksam zu machen.

Für einzelne NPO werden weitere Herausforderungen drängend sein, wie sich verändernde Ertragsquellen (z. B. Um-

stellung von Objekt- auf Subjektfinanzierung), knappe finanzielle Ressourcen oder sich verändernde Bedürfnisse von Freiwilligen. All dies sind aber auch Chancen für eine effizientere Nutzung von Ressourcen, eine effektivere Leistungserbringung und damit für einen transparenteren und stärkeren Sektor.

Sara Stühlinger und Sophie Hersberger arbeiten als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen am CEPS. In ihren Dissertationen beschäftigen sie sich mit dem «Management von finanziellen Ressourcen in NPO» respektive der «Marktorientierung von NPO».

Einblicke in das wissenschaftliche Arbeiten: Ein Konferenzbericht von der ARNOVA 2019

Jedes Jahr reisen Mitarbeitende des CEPS an wissenschaftliche Konferenzen, um sich über aktuelle Forschung zu informieren, eigene Projekte zu präsentieren und Kontakte zu internationalen Forschenden zu pflegen.

Die Konferenz der Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA) ist eine der grössten wissenschaftlichen Konferenzen in unserem Feld. Die diesjährige Konferenz stand im Zeichen von Nonprofit Organisationen (NPO) und Philanthropie in einer polarisierten Welt.

Eröffnet wurde die Konferenz mit einer Podiumsdiskussion, in welcher Forschende über die Chancen und Risiken philanthropischer Handlungen diskutierten. Besonderes Augenmerk lag dabei auf den grossen, gemeinnützigen Institutionen, die mit ihrer Fördertätigkeit viel Einfluss ausüben können. Kritische Stimmen bemerkten dazu, dass besonders Stifterinnen und Stifter, die durch ein kapitalistisches System zu Wohlstand gekommen sind, wohl kaum daran interessiert wären, wirkliche Veränderung zu unterstützen. Auf der Gegenseite wurde die Unabhängigkeit und Freiheit, die solche Organisationen haben, als Chance gesehen, weil sie beispielsweise eine

langfristige Perspektive einnehmen und schnell auf dringende Probleme reagieren können. In der Diskussion wurde spürbar, dass das Verständnis von Philanthropie hier in erster Linie Major Donors und grosse Stiftungen umfasst, wohingegen wir in unserer Arbeit von «jeder privaten freiwilligen Handlung für einen gemeinnützigen Zweck» ausgehen.

Die restliche Konferenz war in kleinere Sessions unterteilt, in welchen wissenschaftliche Arbeiten vorgestellt wurden. Dabei wurden auch Managementherausforderungen diskutiert. Wir präsentierten Ergebnisse unserer Untersuchung zu den Gründen und Auswirkungen von Professionalisierung in NPO. Wir konnten zeigen, dass einzelne externe Einflüsse, die auf NPO wirken (z.B. Etablierung von NPO-spezifischen Ausbildungs- und Weiterbildungsprogrammen), das Ausmass der Zielerreichung positiv beeinflussen. Standards und Regulierungen zeigten überraschenderweise keinen Effekt auf die Professionalisierung.

Ein weiteres Forschungsprojekt, an dem das CEPS beteiligt ist, beschäftigt sich mit «Episodic Volunteering», einer kurzfristigen Form von Freiwilligenarbeit. In der Schweiz und rund 20 anderen Ländern wurden in den letzten zwei Jahren Daten dazu gesammelt und nun an der ARNOVA erste Ergebnisse präsentiert. Wir untersuchten dabei Unterschiede zwischen Freiwilligen im kulturellen und sozialen Bereich. Vorläufige Resultate der Schweizer Daten deuten darauf hin, dass die Motive dafür, sich in diesen zwei Sektoren zu engagieren, sehr unterschiedlich sind.

Solche Konferenzen bieten neben spannenden Einblicken in aktuelle Forschungsprojekte und Debatten vor allem auch die Möglichkeit komparative, internationale Forschung aufzugleisen und weiterzutreiben, wie beispielsweise dieses Mal die Forschung zum Thema «Episodic Volunteering».

Sophie Hersberger und Sara Stühlinger

«Unsere Stakeholder sind auch Sprachrohr und Multiplikatoren»

Nonprofit Organisationen (NPO) sind mit vielen Management-Herausforderungen konfrontiert (siehe Leitartikel). Wir sprachen mit Jonas Staub, Geschäftsführer von Blindspot Inklusion und Vielfaltsförderung Schweiz, über gestiegene Ansprüche an NPO und darüber, wie seine Organisation mit diesen umgeht.

CEPS: Was macht Blindspot?

J.S.: Blindspot setzt sich für die selbstverständliche Zugehörigkeit aller Menschen ein: also für Inklusion. Wir wollen das Verständnis in der Gesellschaft dafür fördern, dass alle Menschen, insbesondere auch Menschen mit einer Behinderung oder sozialen Beeinträchtigung, einen wichtigen Mehrwert für die Gesellschaft leisten.



Jonas Staub hat 2004 die NPO Blindspot Inklusion und Vielfaltsförderung Schweiz gegründet und ist seither deren Geschäftsleiter. Er ist Ashoka-Fellow und fördert damit das soziale Unternehmertum. 2018 gewann er an der ersten Swiss Diversity Award Night den Public Award.

CEPS: Stichwort Gesellschaft: Das Stakeholder-Umfeld von NPO wird zunehmend komplexer. Spüren auch Sie das?

J.S.: Das spüren wir auf jeden Fall und das stellt uns sicher auch vor Herausforderungen. Ich möchte aber betonen, dass wir diese Komplexität in erster Linie als Chance verstehen. Wenn die Ansprüche an uns wachsen und verschiedenste Stakeholder unsere Arbeit im Blick haben, bedeutet das im Umkehrschluss ja auch, dass unserem Anliegen mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird und wir mehr Unterstützung hierfür finden können. Unsere Stakeholder sind ja am Ende des Tages auch Sprachrohr und Multiplikatoren für unsere Anliegen. Aber natürlich: ein komplexes Stakeholder-Umfeld bedeutet auch einen grossen Aufwand, zum Beispiel für die Überzeugungsarbeit. Das bedingt nicht zuletzt, dass wir sehr aktiv den Dialog suchen müssen.

CEPS: Die Ansprüche an NPO steigen, möglichst kosteneffizient zu arbeiten und gleichzeitig ihre Wirkung detailliert aufzuzeigen. Ist das vereinbar?

J.S.: Aus meiner Sicht absolut, ich finde das sogar eine sehr positive Entwicklung. Zum Teil ist die NPO-Welt etwas träge geworden: was innovativ war, wur-

de mit der Zeit etwas verrostet. NPO machen im Endeffekt etwas für das Gemeinwohl – und wenn dies ineffizient angegangen wird, ist die Frage sicher legitim, wie sinnvoll ein Angebot noch ist. Wir sind unseren Geldgebern, die uns Auflagen machen, grundsätzlich eher positiv gesinnt. Wir haben in unserer Organisation seit einiger Zeit eine wissenschaftliche Mitarbeiterin für die Wirkungsmessung angestellt. Diese Person unterstützt alle Mitarbeitenden unserer Organisation, unsere Projekte von Beginn an so wirkungsorientiert, wie möglich zu planen. Dies führt im Endeffekt dazu, dass uns das Messen unserer Wirkung zunehmend einfacher fällt und langfristig weniger Kosten auslöst. Als NPO muss man aber auch ein kritisches Auge darauf haben, was alles von einem verlangt wird. Man muss auch mal den Mut haben, auf Geldgeber zuzugehen und zu sagen: Gut, wenn ihr mehr Leistung wollt, dürft ihr auch mehr bezahlen. Wenn von uns manchmal sehr umfangreiche Wirkungsmessung verlangt wird, dann sind wir gerne bereit dazu, aber sagen auch, dass wir hierfür auch mehr Budget benötigen.

CEPS: Blindspot betont die Wichtigkeit von Netzwerk-Arbeit. Welchen Stellenwert hat Kollaboration für Ihre Arbeit?

J.S.: Die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen aus verschiedenen Sektoren ist für uns sehr relevant, nicht nur auf Projekt- oder Angebotsebene, sondern auch auf Strukturebene. Zum Beispiel können wir viel lernen, wenn wir uns anschauen, welche spezifischen Instrumente andere Organisationen nutzen oder wie diese mit spezifischen Herausforderungen umgehen. Interessanterweise profitieren wir auf der Strukturebene am stärksten vom For-Profit-Sektor. Natürlich, dadurch, dass wir eine gesellschaftliche Veränderung erreichen wollen, haben wir einen NPO-Charakter. Aber vor allem in unserer Gründungsphase hat es uns enorm geholfen, uns an Mechanismen, Mustern und Vorgehensweisen des Profitsektors zu orientieren. Allgemein gesagt, hat dieser umfangreiche Erfahrung mit Druck und der Ausgestaltung effizienter Arbeitsabläufe.

Kollaboration ist allerdings kein einfaches Unterfangen, da von beiden Seiten eine hohe Bereitschaft zur Kooperation benötigt wird. Der NPO Bereich kann hier durchaus von den stark, ausgeprägten und echten Vernetzungsinteressen des privaten Wirtschaftssektors dazulernen und dies als gutes Beispiel nehmen.

CEPS: Herzlichen Dank!

CEPS INSIGHT

Oto Potluka neu Vorstandsmitglied

Oto Potluka, Senior Researcher am CEPS wurde am 7. November 2019 in den Vorstand der European Evaluation Society (EES) gewählt. Er wird seine Vorstandstätigkeit am 1. Januar 2020 aufnehmen. Das CEPS gratuliert Oto Potluka ganz herzlich und wünscht ihm in dieser Funktion viel Erfolg.

tinyurl.com/EESElection

Swiss Philanthropy Studies Workshop

Bereits zum fünften Mal durfte das CEPS am 26. September 2019 NPO-Forschende zum Swiss Philanthropy Studies Workshop einladen. Am diesjährigen Event standen insbesondere aktuelle Forschungsarbeiten zur Freiwilligenarbeit und zu Rechtsfragen im Bereich Philanthropie im Zentrum. Darüber hinaus wurde auch intensiv über die Stärkung der transdisziplinären Forschung diskutiert. ceps.unibas.ch/de/ueber-uns/researchfellows/

Neue Publikationen aus dem CEPS

Das CEPS durfte sich im Herbst 2019 über diverse Veröffentlichungen freuen. So erschienen unter anderem das Handbook on Corporate Foundations, ein wissenschaftlicher Beitrag über Ko-Produktion als Treiber für Zufriedenheit in Dienstleistungsorganisationen sowie ein Zeitschriften-Artikel zu den Effekten von EU-Finanzierung auf die Kapazitäten von Nonprofit Organisationen.

ceps.unibas.ch/de/publikationen/

Kleine NPO werden häufiger von Frauen geführt

Am 4. Dezember haben das CEPS und PPCmetrics das Jahrbuch der Hilfswerke 2019 präsentiert. Die diesjährige Ausgabe beschäftigt sich nebst Finanzzahlen auch mit der Zusammensetzung von Führungsgremien in Nonprofit Organisationen.

Das Jahrbuch der Hilfswerke wird jährlich vom CEPS und von PPCmetrics veröffentlicht. Es enthält Finanzkennzahlen von gemeinnützigen, spendensammelnden Nonprofit Organisationen (NPO) und basiert auf den öffentlich verfügbaren Jahresrechnungen des Jahres 2018 der 492 Zewo-zertifizierten Organisationen.

Bei der Analyse der Finanzzahlen zeigt sich unter anderem, dass NPO weiterhin einen hohen Anteil ihres Vermögens in Liquidität halten. Hinsichtlich durchschnittlicher Reservequote lässt sich feststellen, dass sich diese seit 2015 kaum verändert hat. NPO mit Auslandfokus haben dabei durchschnittlich eine tiefere Reservequote, obwohl sie prozentual mehr liquide Mittel halten. Im Vergleich mit anderen Anlegern (z.B. Pensionskassen) ist das Anlageergebnis der NPO erfreulich. NPO investierten auch 2018 vorsichtig und verloren trotz Kursrückgängen nur rund 0.5% (Schweizer Pensionskassen rund -3.0%). Allerdings sind auch NPO von Negativzinsen betroffen. Als Gegenmassnahme bietet es sich hier an, Geld auf mehrere Konten zu verteilen, riskanter zu investieren, und über Gebühren zu verhandeln.

Dieses Jahr wurde zudem die Geschlechterverteilung in Führungsgremien von NPO analysiert. Es zeigt sich, dass durchschnittlich 46% der NPO von einer

Frau geführt werden. Je nach Grösse der Organisation schwankt dieser Anteil. Bei grösseren NPO (Betriebsaufwand über CHF 10 Mio.) liegt der Frauenanteil bei 24%, bei kleinen NPO (Betriebsaufwand bis CHF 1 Mio.) bei 65%. Der Anteil weiblicher Präsidentinnen liegt hingegen über alle Grössenklassen hinweg stabil bei rund einem Drittel. Der gesamte Vorstand respektive Stiftungsrat besteht durchschnittlich aus 43% Frauen.

Nicholas Arnold

ceps.unibas.ch/de/publikationen/#c1163

QUARTALSSZAHL

2544

Nachdem das CEPS letztes Jahr sein 10-jähriges Jubiläum begehen durfte, feiert nun auch «Philanthropie Aktuell» seinen ersten runden Geburtstag: Die Erstausgabe unseres Bulletins erschien im Herbst 2009. Das CEPS bedankt sich bei seiner Leserschaft: aktuell 2544 Abonnentinnen und Abonnenten.

Alle Ausgaben: ceps.unibas.ch/de/philanthropie-aktuell/

Stiftungen & Innovation

Die Doktorarbeit von Steffen Bethmann ist in Buchform beim Springer-Verlag erschienen.



Sind Förderstiftungen in der Lage, soziale Innovation voranzutreiben und was bestimmt ihre Fähigkeit zu sozialen Innovatoren zu werden? Diese Fragen standen im Zentrum der Doktorarbeit von Steffen Bethmann – ehemaligem wissenschaftlichen Mitarbeiter am CEPS. Die Erkenntnisse aus seinen umfassenden Fallstudien sind in Buchform beim Springer-Verlag erhältlich, unter dem Titel «Stiftungen und soziale Innovationen: Strategien zur Lösung gesellschaftlicher Probleme».

Die Ergebnisse zeigen, dass die Innovationsfähigkeit von Stiftungen schon früh in ihrer Existenz definiert wird und stark von ihrer Kapitalstruktur – sozial, kulturell, finanziell und symbolisch – und ihrer institutionellen Prägung abhängt. Interessanterweise machen gerade ihre strukturelle Trägheit und Berechenbarkeit Stiftungen zu verlässlichen Akteuren in sozialen Innovationsprozessen.

Die Studie trägt wesentlich zu einem besseren Verständnis der Innovationsfähigkeit von Stiftungen bei.

Nicholas Arnold

Zur Publikation

<https://www.springer.com/de/book/9783658270759>

IMPRESSUM

HERAUSGEBER



Universität
Basel



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

REDAKTION

Nicholas Arnold (n.arnold@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann
© Pixabay/Iloorraa
© CEPS 2019

Online verfügbar unter:

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

KALENDER

Aktuelle CEPS Weiterbildung:

Info-Event Global Social Entrepreneurship

13. Januar 2020, 18.00 Uhr, Zürich
16. Januar 2020, 18.00 Uhr, Basel
20. Januar 2020, 18.00 Uhr, Genf

Philanthropie am Morgen

13./18. Februar 2020, Basel/Zürich

Intensiv-Lehrgang Stiftungsmanagement

09. - 13. März 2020, Sigriswil

Master Class

06. - 08. April 2020, Genf

CAS Nonprofit Governance & Leadership

3 Module – Sigriswil & Basel
Start: 20. April 2020

[Jetzt anmelden -> CEPS Weiterbildung](#)

WEITERE TERMINE

Basel Peace Forum

Swisspeace
09. - 10. Januar 2020, Basel

Forum Förderstiftungen

Bundesverb. Deutscher Stiftungen
22. - 23. Januar 2020, Hamburg

Zürcher Stiftungsrechtstag

SwissFoundations & Zentrum für Stiftungsrecht der Universität Zürich
30. Januar 2020, Zürich

NPO Forum: «Trends und Entwicklungen im NPO-Sektor»

Hochschule Luzern, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie
26. März 2020, Luzern