



CEPS Forschung & Praxis – Band 26

Strategische Marktentwicklung für Nonprofit-Organisationen

Ein neues Strategie-Framework für NPO

Sophie Hersberger-Langloh, Robert Schmuki

Strategische Marktentwicklung für Nonprofit-Organisationen
Ein neues Strategie-Framework für NPO

CEPS Forschung & Praxis

Band 26

Sophie Hersberger-Langloh, Robert Schmuki

Das **Center for Philanthropy Studies (CEPS)** ist ein Institut der Universität Basel, das auf Initiative von SwissFoundations gegründet worden ist. Folgende Organisationen tragen zur Grundfinanzierung bei: Age Stiftung, arcas foundation, AVINA STIFTUNG, Ernst Göhner Stiftung, Gebert Rüt Stiftung, Ria & Arthur Dietschweiler Stiftung, Sophie und Karl Binding Stiftung, Stiftung Mercator Schweiz, Velux Stiftung.

Con·Sense Philanthropy Consulting ist das Spin-off des CEPS. Es ergänzt die wissenschaftliche Forschungsarbeit am Center für Philanthropy Studies durch die praktische Begleitung von NPO, Förderstiftungen und öffentlichen Stellen im Rahmen von strategischen Entwicklungsprozessen und bei der wirkungsorientierten Programm-Umsetzung. Ziel ist es, Wissenschaft und Praxis nah zusammenzubringen.

con.
sense

Impressum

Center for Philanthropy Studies (CEPS)
Universität Basel
Steinengraben 22
4051 Basel

Umschlaggestaltung

a+, Gregorio Caruso

ISBN

978-3-9525428-3-5

Dr. rer. pol. Sophie Hersberger-Langloh

Dr. Sophie Hersberger-Langloh promovierte 2020 am Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel als Wirtschaftswissenschaftlerin zur Professionalisierung von Nonprofit-Organisationen. In diesem Zusammenhang setzte sie sich vertieft mit Marktmodellen für den dritten Sektor auseinander.

Sie wirkt heute als Beraterin und Prozessbegleiterin für Nonprofit-Organisationen im Beratungs-Spin-off des CEPS, dem Beratungsunternehmen Con·Sense in Basel, das sie mitgegründet hat. Sie ist TEDx-Speakerin, Dozentin an der Universität Basel und engagiert sie sich in verschiedenen Organisationen für die Professionalisierung der Arbeit im gemeinnützigen Bereich.

MSc Arch ETH Robert Schmuki

Robert Schmuki, MSc ETH Arch / MAS Nonprofit Management hat verschiedene NPO gegründet und aufgebaut, und bringt mit seiner langjährigen Arbeit erst als Praktiker und danach als Leiter der Weiterbildung des Centers for Philanthropy Studies (CEPS) Praxiserfahrung und wissenschaftliche Grundlagen zusammen. Seine Schwerpunkte liegen in der Strategie- und Organisationsentwicklung, im Aufbau von Wirkungsmodellen, sowie in der Innovationsförderung.

Neben seiner Tätigkeit als Prozessbegleiter bei Con·Sense Philanthropy Consulting, dem Spin-off des CEPS, hält er an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen Vorlesungen und Kurse zu Themen des Nonprofitbereichs.

Inhaltverzeichnis

Management Summary	6
1. Wissenschaftliche Grundlagen	8
1.1 NPO vs. Markt.....	8
1.2 Entstehungstheorien zum Verständnis des Unterschieds	9
1.3 NPO auf dem Markt.....	10
1.4 NPO als Markt.....	13
2. Herleitung aus der praktischen Arbeit.....	15
2.1 Spezifische Rahmenbedingungen des 3. Sektors	15
2.1.1 Ressourcensicherung	15
2.1.2 Multi-Stakeholder-Umfeld	16
2.1.3 Partizipative Führungsprozesse	16
2.1.4 Langfristiger Planungshorizont für die eigene Wirkung	17
2.1.5 Zielsetzung Auflösung.....	17
2.2 Praktische Erfahrungen als Framework-Grundlagen	18
2.3 Notwendigkeit eines angepassten Planungsmodells	19
3. Das Drei-Markt-Framework für NPO	23
3.1 Die drei Märkte im Detail.....	23
3.2 Gesamt-Strategie mit drei Teilstrategien.....	25
3.3 Interne Struktur.....	25
4. Das Framework in der Anwendung	30
4.1 Outside-In-Betrachtung der eigenen Arbeit.....	30
4.2 Das Bewusstsein der benutzten Währung.....	30
4.3 Arbeit in strategischen Netzwerken & Partnerschaften.....	31
4.4 Qualifikation der Governance-Ebene.....	34
4.5 Drei-Markt-Framework und Overhead-Definition	34
Schlussbetrachtung	35
Literaturverzeichnis	36

Abbildungsverzeichnis

<i>Abb.1: Finanzierungs-Mix von Nonprofit-Organisationen, eigene Darstellung</i>	11
<i>Abb.2: Die NPO als «Matchmaker» oder Plattform (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hersberger-Langloh, 2019)</i>	13
<i>Abb.3: Erweitertes «Matchmaker» oder Plattform-Modell (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hersberger-Langloh, 2019)</i>	14
<i>Abb.4: Divergenz zwischen Leistungsermöglichenden und Leistungsnutzenden (Hersberger-Langloh, 2019)</i>	16
<i>Abb.5: Visualisierung der Stakeholder-Beziehungen (mb.ch 2004)</i>	20
<i>Abb.6: Teilnahmestatistik 1999 bis 2010 (Stiftung IdéeSport 2011)</i>	21
<i>Abb.7: NPO Drei-Markt-Framework (Eigene Darstellung)</i>	23
<i>Abb.8: Marktabhängige Organisations-Struktur von NPO (Eigene Darstellung)</i>	25
<i>Abb.9: Zuordnung der Mira-Mitglieder-Organisationen (Mira 2012)</i>	27
<i>Abb.10: Entwicklung Kurs- und Referatstätigkeit, 2006 bis 2011 (Quelle: Mira Geschäftsbericht 2011)</i>	28
<i>Abb. 11: Markt-Organisationsebenen-Matrix (eigene Darstellung)</i>	33

Management Summary

Nonprofit-Organisationen (NPO) agieren in einem komplexen Aufgabenfeld. Eigene philanthropische Zielsetzungen müssen mit Ansprüchen der Öffentlichkeit und betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten eines Unternehmens abgeglichen werden. Mit der Professionalisierung der Nonprofit-Arbeit und dem damit einhergehenden Verlust der Bedeutung der freiwillig geleisteten Arbeit entstand um die 2000er-Jahre die Vorstellung, dass NPO mit den gleichen Regeln wie Wirtschaftsunternehmen aufzubauen und zu führen sind.

Theoretische Modelle aus der Wirtschaft wurden dafür übernommen und Konzepte, wie die Optimierung von Wertschöpfungsketten oder die Fokussierung auf numerische Ziele (Führung mittels *Key Performance Indicators* (KPI)) wurden für den 3. Sektor adaptiert.

Doch in der strategischen Planung und der Umsetzung zeigt sich, dass diese theoretischen Modelle, die in einem gewinnorientierten Umfeld entstanden sind, nicht direkt übernommen werden können. Die Zielsetzung einer positiven gesellschaftlichen Veränderung als wichtigstem Indikator für den Erfolg einer NPO führt dazu, dass die auf wirtschaftlichen Gewinn ausgerichteten Planungs-Werkzeuge die Mechanismen des 3. Sektors nur schlecht darstellen können. Neue, an die inneren Logiken des Nonprofit-Bereichs angepasst Denkmodelle sind notwendig.

Drei-Markt-Framework

Ein neues Planungsmodell für die Strategieentwicklung von Nonprofit-Organisationen, das Drei-Markt-Framework, offeriert ein zur Arbeit im 3. Sektor passendes Werkzeug. Die wichtigste Grundaussage dabei lautet, dass NPO sich nicht nur in einem Arbeitsfeld – hier Markt genannt – bewegen, sondern parallel in drei spezifischen Märkten, die jeweils ihre eigene Marktlogik aufweisen: Ein Markt für die konkret zu leistende Programmarbeit einer NPO., ein zweiter Markt der Ressourcenbeschaffung und ein dritter Markt der Anerkennung der Arbeit einer NPO in der breiten Öffentlichkeit.

Das Drei-Markt-Framework wurde aus der Theorie zur «Multi-Market»-Arbeit von Unternehmen abgeleitet. Es postuliert, dass jede operativ tätige NPO gleichzeitig in drei Märkten arbeitet / arbeiten muss, um langfristig überlebensfähig zu sein. Da diese Märkte unterschiedliche Markt-Mechanismen aufweisen, teilt sich die strategische Planung ebenfalls in drei eigenständige Planungsbereiche:

Die Strategie im **Interventionsmarkt** entwickelt, multipliziert und sichert Programme und Angebote, die Wirkungen im gesellschaftlichen Zielbereich der NPO erreichen. Im **Ressourcenmarkt** versorgt die NPO ihre Interventionen mit den nötigen finanziellen und personellen Ressourcen und macht NPO-spezifische Zugänge und Privilegien nutzbar. Und im **Anerkennungsmarkt** verschafft sich die NPO die öffentliche Wahrnehmung, die ihre Zielsetzung, die Organisation und die umgesetzten Interventionen benötigen.

Für jeden dieser Märkte muss eine eigene Strategie erarbeitet und die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen bereitgestellt werden. Die Vernachlässigung eines der drei Märkte führt zu einer existenzgefährdenden Bedrohung der NPO.

Nonprofit-Organisationen (NPO) übernehmen zunehmend die Strategiemodelle, Planungskonzepte und Praktiken der Geschäftswelt. Organisationen, in denen «Kunde» und «Markt» einst negative Konnotationen hatten, stellen Marktforscher oder Beraterinnen ein, identifizieren ihre Zielmärkte, segmentieren ihre Kunden und entwickeln Verdrängungsstrategien. In der Geschäftswelt entwickelte Tools wie Porters Five-Forces Strategy Framework, McKinseys 7-S-Analyse oder Kaplans Balanced Scorecard werden zunehmend auch von gemeinnützigen Organisationen als Mittel der Strategieentwicklung und -kontrolle eingesetzt (Dees & Anderson, 2003). Diesen Prozess der Annäherung von NPO an Unternehmen nennt man in der NPO-Forschung auch «*Marketization*» (Maier, Meyer, & Steinbereithner, 2016).

Doch sowohl die Forschung als auch die Praxis sind sich nicht einig, inwieweit eine Anwendung von profitorientierten Strategiemodellen für NPO Sinn macht. Einige sehen darin eine Gefahr für den ursprünglichen Zweck gemeinnütziger Organisationen (Eikenberry, 2009), da, wie sie argumentieren, die Ideologie des Marktes nur auf Eigeninteressen basiert und Teil des Problems, nicht der Lösung, ist. Andere betonen das Leistungs mit diesen Methoden effizienter und effektiver erbracht werden können und sich damit die Wirkung einer Organisation verstärkt (Modi & Mishra, 2010). Auch sollen, wenn Ressourcen zunehmend knapper werden, unternehmerische Praktiken und Modelle Lösungen anbieten, um in diesem Umfeld dennoch erfolgreich, sprich mit gesellschaftlich relevanter Wirkung, tätig zu sein (Dart, 2004).

Doch auch wenn die zunehmende Professionalisierung eine gewisse «Janusköpfigkeit» (Meyer, 2008) mit sich bringt, so kann es für eine NPO trotzdem wertvoll sein, den Marktbegriff auch im NPO-Kontext näher zu betrachten. Ein Markt ist gemäss klassischer Ökonomie nichts anderes als ein Ort – nicht zwingendermassen im geografischen Sinn – an dem Angebote und Nachfrage zusammentreffen und ein Handel stattfindet (Marshall, 1920). Auch NPO bieten dort Dienstleistungen an, wo sie meinen, einen Bedarf zu sehen und/oder eine Leistung nachgefragt wird, sei dies im Sozialen, in der Kultur oder im Umweltschutz. Sie schaffen dadurch teilweise sogar neue Märkte und Marktbeziehungen, welche essentiell für die Erfüllung des ideellen Zweckes einer Organisation sind (Lichtsteiner, 2007).

Einschränkung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Marktbegriff im NPO-Kontext und welche positiven Auswirkungen dieser – wird er in der Logik des 3. Sektors genutzt – auf die strategische Planung von NPO hat.

Dabei befasst sich diese Publikation mit den Rahmenbedingungen von Drittleistungs-NPO, also solchen Organisationen, die gegründet wurden, um Dritten zu helfen. Weniger bedeutend ist das hier dargestellte Denkmodell (Framework) für Eigenleistungs-NPO, also solchen Organisationen, die nur für ihre Mitglieder Leistungen bereitstellen, wie z.B. der Sportverein.

1. Wissenschaftliche Grundlagen

1.1 NPO vs. Markt

NPO dürfen zwar Gewinne erwirtschaften, dürfen diese aber nicht ausschütten, sondern müssen sie behalten oder reinvestieren (Hansmann, 1980). Dieser sogenannte «*Non-Distribution Constraint*» ist ein massgebliches Kriterium zur Abgrenzung von NPO zu Wirtschaftsunternehmen. Durch das Gewinnausschüttungsverbot haben die Besitzer der NPO keinen Vorteil davon, die NPO zu besitzen. Sie geniessen nur «gemilderte Eigentumsrechte» (Ben-Ner & Jones, 1995), d.h. sie können Geldflüsse zwar beeinflussen, können davon aber finanziell nicht profitieren. Diese Eigentumsrechte sind aber auch das, was gewinnorientierte Unternehmen effizienter als andere Organisationsformen macht (Y-oung, 2011), da sie gehandelt werden können. Aktionäre können Aktien verkaufen oder mehr kaufen, wenn sie mit ihren Renditen unzufrieden resp. zufrieden sind. Darüber hinaus können Unternehmen, die im Vergleich zu ihren Wettbewerbern eine geringere Performance aufweisen, von Aktionären übernommen werden, die die Aktien erwerben und das Management ersetzen. Ein Markt, von dem im NPO-Kontext also sicherlich nicht gesprochen werden kann, ist der Markt für Eigentumsrechte.

Grundsätzlich gibt es innerhalb des Nonprofit Sektors grosse Unterschiede in Bezug auf die Art von NPO und ihrer gesellschaftlichen und ökonomischen Bedeutung. Während einige NPO Dienstleistungen im klassischen Sinn erbringen, sind andere nur fördernd tätig. Einige NPO sind in erster Linie von Spenden abhängig, während andere auch eigene Erträge erwirtschaften.

Was bei allen Arten von NPO zentral ist, ist ein sehr komplexes Stakeholder-Umfeld. NPO müssen auf die Bedürfnisse einer Vielzahl von Interessen- und Anspruchsgruppen eingehen und ihre Dienstleistungen und Produkte an sie alle in irgendeiner Form «vermarkten» (Chad, Motion, & Kyriazis, 2013). Unternehmen beschäftigen sich zwar auch mit den Herausforderungen ihres Umfelds, können aber in der Regel ihre Kunden an die erste Stelle setzen, da der Gewinn aus erfolgreichem Marketing in diesem Bereich allen anderen Interessengruppen zugutekommt (Helmig, Jegers, & Lapsley, 2004). NPO haben eine Verantwortung gegenüber einem enorm breiten Spektrum von Interessengruppen mit unterschiedlichen und teilweise konkurrierenden Erwartungen, um ihre Kernaufgabe zu erfüllen und der einer ganzen Gesellschaft, und nicht Investorinnen oder Eigentümern, zu dienen (Morris, Coombes, Schindehutte, & Allen, 2007). Man spricht explizit vom Multi-Stakeholder-Umfeld von NPO.

Die Stakeholdergruppen und dementsprechend auch die Austauschbeziehungen mit und unter ihnen sind viel vielfältiger und komplexer als bei staatlichen Institutionen oder Wirtschaftsunternehmen. Einige dieser Austauschbeziehungen, z.B. die Übergabe einer Spende, sind zwar im weitesten Sinne auch eine klassische «Ware gegen Geld»-Tauschbeziehungen. Doch die «Ware» für den Spender ist das wage Wissen darum, dass seine Spende für ein Sachziel seiner Wahl eingesetzt wird. Von der Aushandlung eines Preises

kann hier also nur sehr entfernt gesprochen werden. Auch ehrenamtliche Arbeit, ein weiteres Merkmal vieler NPO, ist eine Art von Spende zu Gunsten der Leistungsempfänger einer NPO, da auf ein (marktübliches) Gehalt verzichtet wird und somit mehr finanzielle Mittel dem Zweck der NPO zu Gute kommen (Lichtsteiner, 2007).

1.2 Entstehungstheorien zum Verständnis des Unterschieds

Diese Unterschiede zwischen gewinnorientierten Unternehmen, die den Privatsektor und damit *den* klassischen Markt bilden, und gemeinnützigen Organisationen spiegeln sich auch in den gängigen Theorien zur Entstehung von NPO wider. Diese grenzen den Non-profit-Sektor deutlich von den anderen zwei Sektoren, Markt und Staat, ab.

Ökonomische Erklärungsansätze für die Entstehung des Nonprofit-Sektors sind mehrheitlich auf die Nachfrageseite fokussiert, d.h. dass eine gesellschaftliche Nachfrage nach Leistungen von NPOs besteht, weil Markt oder Staat diese nicht anbieten können oder wollen. Angebotsseitige Theorien betrachten gemeinnützige Organisationen als Ventil für Altruismus, ideologisches Unternehmertum und die Ausübung sozialer Werte (Valentinov, 2008). Diese Art von Theorien wird oft als komplementär angesehen, da sie verschiedene Ausprägungen des heterogenen gemeinnützigen Sektors erklären sollen.

Die «*market failure theory*» (Hansmann, 1980) besagt, dass NPO dort einspringen, wo der Markt es versäumt, angemessene Mengen eines bestimmten Gutes zu produzieren. Typischerweise ist das bei Kollektiv- oder öffentlichen Gütern der Fall, da dieser Markt keine Anreize zur Produktion setzt. Die «*government failure theory*» (Hansmann, 1980) wiederum beschreibt das Versagen des Staates, gewisse Güter oder Dienstleistungen zu gewährleisten, weil der Staat sich auf die Bedürfnisse des Medianwählers konzentriert. So kommen gewisse Randgruppen oder Minderheiten zu kurz.

Eine spezielle Form des Marktversagens beschreibt die «*contract failure theory*», einer weiteren, ursprünglich von Hansmann (1980) entwickelten Theorie. Gemeinnützige Dienstleistungen sind ein Vertrauensgut, bei dem in den meisten Fällen jemand für sie bezahlt, ohne die Qualität des produzierten Gutes zu kennen (Weisbrod, 1988). Es gibt eine Informationsasymmetrie zwischen den Personen, die für die Dienstleistung bezahlen, und dem Anbieter der Dienstleistung. Der «*non-distribution constraint*» (Verbot der Gewinnausschüttung) des NPO-Sektors soll die Kundinnen (Klienten, Leistungsnutzende oder -empfangende) dort schützen, wo normale vertragliche Vereinbarungen scheitern (Chillemi & Gui, 1991), da es den Anreiz für das Unternehmen verringert, das Produkt in einer niedrigeren Qualität als vereinbart zu liefern. Dieser Schutz senkt auch die Transaktionskosten, die sonst anfallen würden, wenn jemand das Problem der Informationsasymmetrie umgehen würde, beispielsweise durch erhöhte Kontrollen von Unternehmen. Die wirtschaftliche Rolle von NPO besteht demnach auch darin, tiefere Transaktionskosten zu gewährleisten, als dies durch alternative institutionelle Vereinbarungen für Tauschbeziehungen mit Informationsasymmetrie erreicht werden könnte (Krashinsky, 1986).

Theorien wie die «*contract failure theory*» oder die «*market failure theory*» erklären zwar die Entstehung von NPO, jedoch nicht, wie diese in einem Markt funktionieren und

koexistieren. Die wichtigsten bestehenden Wirtschaftstheorien bieten, trotz ihrer wichtigen Komplementarität, noch keine für verschiedene Typen von NPO gleichermassen überzeugende Erklärungen (Valentinov, 2005). Einige Forscher kritisieren, dass in den angebotsseitigen Theorien NPO schlussendlich auf ein Netzwerk von Austauschbeziehungen reduziert werden, ähnlich einer Unternehmung, und die Mission einer Organisation als Anreiz und Motivator nicht genügend berücksichtigt wird (Adaman & Madra, 2002).

Zusammenfassend ist der Markt, in dem NPO gegründet werden und tätig sind, also gekennzeichnet durch:

- Eine hohe Sachzieldominanz oder Werteorientierung,
- äussert vielschichtige und komplexe Stakeholder-Netzwerke,
- eine Vielfalt von Organisationstypen und –zielen unter den NPO,
- eine Informationsasymmetrie über die Qualität von Leistungen,
- die Divergenz zwischen Leistungsmöglicherin und Leistungsnutzer,
- tiefe rechtliche Zugangsbarrieren für Gründung und Betrieb einer NPO.

1.3 NPO auf dem Markt

Eine Theorie, die oftmals in der Forschung zu NPO-Marketing Anwendung findet, ist die «*multiple constituency theory*» (Theorie der 'multiplen Stimmrechtsgruppen'), die davon ausgeht, dass NPO diverse monetäre und nicht-monetäre Austauschbeziehungen mit ihren Stakeholdern haben (Padanyi & Gainer, 2004). Wie im vorherigen Abschnitt bereits angetönt, unterscheiden sich diese von den wichtigsten Austauschbeziehungen, die für das Marketing in Unternehmen charakteristisch sind.

In der wissenschaftlichen Literatur wird der Begriff von unterschiedlichen «Märkten», auf denen diese Austauschbeziehungen entstehen und erhalten werden, häufig verwendet (Brown & Slivinski, 2006). Auf diesen Märkten ist jede NPO auch irgendwie oder irgendwo dem Wettbewerb ausgesetzt – z.B. um Spendengelder, freiwillige Mitarbeitende, Fachpersonal, öffentliche Gelder, Mitglieder, oder sogar der öffentlichen Meinung (Meyer, 2008). Die Vielfalt der NPO kann sich auf die Art und das Ausmass des Wettbewerbs auf diesen Märkten auswirken. So stellt der Staat beispielsweise NPO, die im Bereich «Soziale Dienste» tätig sind, tendenziell eher Mittel zur Verfügung als NPO, die als Wirtschafts- und Berufsverbände fungieren. Ausserdem dürften potenzielle Nutzniesser im Bereich Kultur und Freizeit selektiver sein als bei Sozialdienstleistungen, in dem Destinäre offen für Unterstützung von beliebigen Organisationen sind und Anbieter nicht unbedingt vergleichen (Chad, Kyriazis, & Motion, 2013).

Grob werden die Märkte, auf denen NPO agieren und ggf. im Wettbewerb stehen, oftmals in einen Beschaffungs- und einen Angebotsmarkt unterteilt, ähnlich wie bei Unternehmen. Sargeant (2005) stellt fest, dass NPO auf einem «Markt für die Beschaffung von Ressourcen und ein Markt für die Ressourcenallokation» agieren (S.57). Gleichermassen

TEIL 1

kategorisieren Brown und Slivinski (2006) verschiedene Märkte in «*input markets*» (Humankapital, physisches Kapital und Land, Spenden) und «*the market for services*» (Dienstleistungsqualität, Produktmix, Preisstruktur).

Beschaffungs- oder Ressourcenmärkte dienen dem Erwerb von Produktionsfaktoren; Kapital und Arbeit. Dort sind die Stakeholder in einigen Aspekten gar nicht so unterschiedlich von den Stakeholdern einer Unternehmung, beispielsweise Lieferantinnen, Arbeitnehmer oder Dienstleistende. Doch durch ihre Zweck- und Wertorientierung können NPO das «*principle of exchange*», das auf klassischen gewinnorientierten Märkten gilt, oftmals aufheben und auch unbezahlte Arbeit mobilisieren.

Auf der Beschaffungsseite unterscheiden sich NPO punkto Finanzierung der Organisation stark von Unternehmen. Private Spenden, einschliesslich Legaten, Einzel- und Firmenspenden und Stiftungsgelder, bilden einen traditionellen Eckpfeiler der Unterstützung von NPO. Allerdings ist der Anteil dieser Finanzierungsquellen als Anteil des Gesamtumsatzes international schon länger rückläufig (Froelich, 1999). Die Abnahme oder Stagnation dieser Finanzierungsströme ist mitunter auch ein Grund, weshalb NPO sich in einigen Ländern oder Sektoren vermehrt kommerziellen Aktivitäten zuwenden, und so eigene Erträge generieren um die Erfüllung ihrer Kernaufgabe zu finanzieren können (Maier et al., 2016).

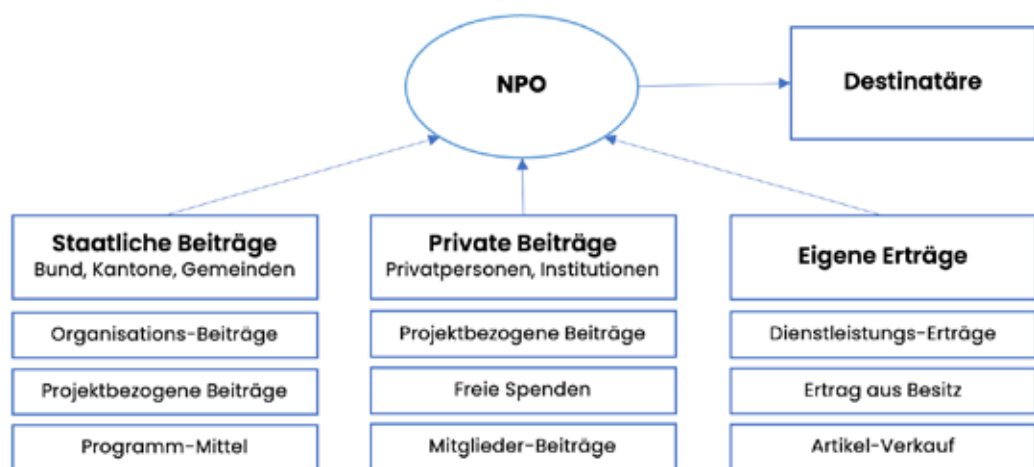


Abb.1: Finanzierungs-Mix von Nonprofit-Organisationen (Eigene Darstellung)

Gemäss der Ressourcenabhängigkeitstheorie von Pfeffer und Salancik (1978), die in der Forschung zu NPO oftmals angewendet wird, erhöht die Sicherung und Stärkung von Ressourcen langfristig die Überlebenschancen von Organisationen. Es ist demnach unerlässlich, dass NPO sich ihrer wichtigen Zulieferer oder Ressourcenquellen bewusst sind und diese Beziehungen so pflegen, dass der Zugang zu diesen Ressourcen langfristig bestehen bleibt.

Während bei Unternehmen auf dem Angebotsmarkt bzw. der Absatzseite nur die Kundinnen zählen, ist es in einem Nonprofit-Kontext wieder einiges komplexer. NPO sind oft-

mals weniger um kurzfristige Kundenzufriedenheit bemüht, als um den langfristigen Nutzen für die Gesellschaft, oder zumindest einem Teil davon (Sargeant, Foreman, & Liao, 2002). Trotzdem wird in der Forschungsliteratur immer wieder hervorgehoben, dass der Fokus auf die Kunden oder Leistungsempfängerinnen ausschlaggebend ist, um langfristig als Organisation zu überleben (Padanyi & Gainer, 2004). Die Leistungsempfänger gelten damit als eine der wichtigsten Interessengruppen einer NPO (Shapiro, 1973), deren Bedürfnisse auch bei Ressourcenknappheit nicht aus den Augen zu verlieren sind.

Wer diese Leistungsempfänger sind, ist durch die Mission oder den Zweck einer NPO weitgehend vorgegeben. Oft formuliert dieser Zweck aber auch, dass genau diese Leistungsempfänger bei gelungener eigener Arbeit keine Leistungen mehr benötigen.

Legitimationsdruck

NPO sind in hohem Masse legitimationsempfindlich, da sie, als «*multiple-stakeholder-organizations*» nicht nur vielen verschiedenen Ansprüchen genügen müssen, sondern punkto Effizienz und Effektivität auch unterschiedlich bewertet werden (Balser & McClusky, 2005). Wie eine NPO und ihre Mission wahrgenommen wird, hat Auswirkungen auf Kooperationen mit anderen NPO (Foster & Meinhard, 2002), mit dem Staat oder mit Unternehmen (Wymer & Samu, 2003). Diese Wahrnehmung von aussen beeinflusst auch das Potential, kompetente Arbeitnehmende und Freiwillige anzuziehen (Leete, 2006) und das Spendenverhalten der Bevölkerung massgebend (Padanyi & Gainer, 2003).

Zentral für diese Anerkennung in der Öffentlichkeit ist das Bewusstsein der Relevanz des übergeordneten Themas, für das die NPO sich einsetzt. Es beeinflusst den Erfolg und schlussendlich das langfristige Überleben von NPO. Im Gesundheitswesen beispielsweise haben Studien gezeigt, dass Bemühungen auf der politischen oder gesellschaftlichen Ebene (*upstream*) mehr Auswirkungen auf die Gesundheit von Individuen (*downstream*) haben, als wenn man direkt auf der Individualebene ansetzt (Cho & Salmon, 2007). In der Forschungsliteratur wird die politische Arbeit von NPO – Advocacy oder Lobbying – einerseits als eine spezifische und zentrale Aufgabe von NPO gesehen (Almog-Bar & Schmid, 2014), andererseits werden auch vermehrt andere Wege betont, durch die NPO sozialen Wandel erreichen können, z.B. innovative Programme oder Dienstleistungen (Shier & Handy, 2014).

Sowohl für den Beschaffungs-, als auch den Angebots- und Wahrnehmungsmarkt gilt: Konsistenz in der Kommunikation und Marktbearbeitungsstrategie verringert die Unsicherheit dieser Stakeholder bezüglich der Leistung und Wirkung einer Organisation und erhöht damit die Vorhersagbarkeit der NPO-Entwicklung (Balser & McClusky, 2005). Eine Studie von Schloderer et al. (2014) zeigt, dass eine zielgruppenspezifische Austausch- und Informationsarbeit den Ruf einer NPO massgeblich verbessern kann. Daher sollten NPO Kommunikationsstrategien entwickeln, die bestimmte Stakeholdergruppen effektiv ansprechen (zielgruppenspezifische Kommunikation).

1.4 NPO als Markt

NPO agieren also auf Beschaffungs-, Dienstleistungs- und Wahrnehmungsmärkten. Sie werden durch diese Arbeit in verschiedenen Märkten zum Intermediär, der Leistungszahler und Leistungsempfänger zusammenbringt. Die NPO wird selber zum «Marktplatz» des Informationsaustauschs und der Ermöglichung von Austausch und Kollaboration. Es gibt daher auch Forschende, die befürworten, dass im NPO-Kontext nicht der Begriff des Austauschs zwischen Parteien, sondern des «Matchings» verwendet wird (Sargeant et al., 2002). Spendensammelnde NPO gleichen durch ihre Rolle als *Matchmaker* oder Intermediärin gut dem Modell eines zweiseitigen Marktes.

Die «*two-sided market theory*» stammt aus der Industrieökonomie (Rochet & Tirole, 2003) und beschreibt eine Form von Märkten, in denen Unternehmen oder Organisationen als Bindeglied zwischen zwei oder mehreren unabhängigen Kundengruppen fungieren. Typische Beispiele dafür sind Plattformen wie eBay oder Facebook, aber auch Börsen oder Immobilienagenturen können als zweiseitige Märkte bezeichnet werden. Mitglieder beider Kundengruppen profitieren von der Existenz der anderen Gruppe und interagieren über die Plattform miteinander. Die Organisation benötigt daher Kunden von der einen Seite, um Kunden von der anderen Seite zu gewinnen und umgekehrt, die sie dann verbinden und verwalten kann (Evans, 2003). Durch die Ausrichtung auf die Bedürfnisse zweier Märkte oder Kundengruppen nimmt die NPO die Position der Plattform ein und ist dafür verantwortlich, die Geber mit den Begünstigten zu verbinden und eine zweiseitige Struktur zu schaffen. Die institutionelle Ausgestaltung von NPO verhindert, dass zwischen Geber und Begünstigten Externalitäten entstehen (Überkonsum, Unterversorgung usw.), was bei einem direkten Handel miteinander passieren könnte.



Abb.2: Die NPO als «Matchmaker» oder Plattform (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hersberger-Langloh, 2019)

Die Aktivitäten von klassischen Wohltätigkeitsorganisationen erfüllen die Merkmale eines zweiseitigen Marktes. Das Modell eignet sich gut für NPO, bei denen Spender und Destinatäre deutlich getrennte Stakeholdergruppen darstellen (Finley, 2017). Ein modernes Verständnis von NPO erfordert jedoch ein überarbeitetes Modell, denn im Zuge der

Die NPO im klassischen Sinne, beschrieben als zweiseitiger Markt, beinhaltet den Aspekt des «Gebens und Erhaltens» (Schervish & Ostrander, 1990). Wenn NPO aber im Rahmen modernerer Finanzierungsmodelle auch eigene Einkommen generieren, erhalten Zahlende einer NPO-Leistung mehr als nur einen Steuervorteil, sondern können tatsächlich Dienstleistungen kaufen oder eine materielle Belohnung für ihre Spende erhalten. Die Unterscheidung zwischen Spender und Destinatären ist nicht mehr so deutlich, da nun auch die mittelgebende Seite zu einem gewissen Grad Konsument der NPO ist (Eikenberry, 2009). Wenn eine NPO z.B. einen Fairtrade-Shop betreibt, um mit den Einnahmen davon Entwicklungshilfe-Projekte zu finanzieren, profitieren auch die Geldgeber von den Leistungen der NPO, tragen aber auch zu den Einnahmen der NPO bei. Das macht die Marktstruktur der NPO noch komplexer, da diverse Stakeholdergruppen verschiedene Rollen einnehmen können und ihre Erwartungen dadurch vermehrt mit denen anderer Stakeholdergruppen konkurrenzieren (Balsler & McClusky, 2005).



Abb.3: Erweitertes «Matchmaker» oder Plattform-Modell (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hersberger-Langloh, 2019)

Die Ressourcenseite entspricht den Beschaffungsmärkten, auf denen NPO agieren. Auf der Destinatärseite erbringt die NPO ihre Leistungen, verkauft oder vergibt Produkte, oder interveniert gesellschaftlich. Das Angebot der NPO beeinflusst ihre verfügbaren Ressourcen (Wilsker & Young, 2010) und umgekehrt.

Beide Seiten werden massgeblich von der öffentlichen Wahrnehmung der NPO und des Themas, das sie bearbeiten, beeinflusst, weshalb die NPO auch dort Einfluss ausüben muss. Dies führt zur Vorstellung eines dritten Marktes, in der eine NPO agieren muss und der das wesentliche Thema dieses Papers darstellt.

2. Herleitung aus der praktischen Arbeit

Die vorausgehende Begründung eines Multi-Market-Konzepts beruht auf der wissenschaftlichen Analyse der Marktmechanismen, und berücksichtigt neue Businessmodelle einer digitalisierten Welt. Das Drei-Markt-Framework nutzt diese wissenschaftlichen Erkenntnisse für die Interpretation der Arbeit im 3. Sektor.

In den letzten Jahren haben wir zahlreiche, hauptsächlich national tätige Nonprofit-Organisationen bei strategischen Entwicklungsarbeiten begleitet und Analysen und Empfehlungen ausgearbeitet. Dabei konnten wir feststellen, dass im Strategie- und Entwicklungsprozess von Organisationen des 3. Sektors immer wieder ähnliche, sektorspezifische Fragestellungen auftauchen, die mit den Werkzeugen der Wirtschafts- und Staatstheorie nur ungenügend analysiert und bearbeitet werden können.

Peter Druckers¹ Bemerkung: «What is the bottom line when there is no “bottom line?”² bringt diese Problematik der Nutzung von staatlichen oder wirtschaftlichen Modellen für die Arbeit des 3. Sektors auf den Punkt.

Um die Bedeutung dieser sektorspezifischen Ausprägungen für die Strategiearbeit besser verständlich zu machen, werden im nächsten Abschnitt zentrale Rahmenbedingungen und Voraussetzungen festgehalten, die die Arbeit im 3. Sektor prägen. Auf dieser Basis und den gemachten Erfahrungen in Strategieprozessen kann dann die Bedeutung des hier vorgestellten Drei-Markt-Frameworks für die Planungs- und Umsetzungsarbeit einer NPO erklären zu können.

2.1 Spezifische Rahmenbedingungen des 3. Sektors

2.1.1 Ressourcensicherung

Die Erbringung von Leistungen des 3. Sektors, meist Programme und Angebote im ökologischen, gesundheitlichen, sozialen oder kulturellen Bereich, entsteht unabhängig von den Mitteln, die einer NPO zufließen. Es gibt keinen kausalen Zusammenhang des Masses des Mittelzuflusses und der Menge und Qualität der erstellten Leistungen. Theoretisch könnte jede Leistung vollkommen ohne Einsatz von finanziellen Mitteln auf der Basis von Freiwilligenarbeit und Sachspenden bereitgestellt werden.

¹ Peter Drucker (1909-2005) war einer der führenden Wirtschaftstheoretiker, der sich explizit mit dem Unterschied der Arbeit im Nonprofit-Sektor gegenüber jener der Wirtschaft auseinandergesetzt hat.

² Mit Bottomline meint die Wirtschaftstheorie den Nettoprofit im Jahresabschluss. Frei übersetzt könnte man formulieren: «An was messe ich den Erfolg, wenn es nicht um finanziellen Erfolg geht?»



Abb.4: Divergenz zwischen Leistungsermöglichenden und Leistungsnutzenden (Hersberger-Langloh, 2019)

Für die Ermittlung des zu bezahlenden Preises einer Dienstleistung gibt es keinen Aushandlungsprozess mittels Nachfrage und Angebot. Der Erfolg bei den «Ermöglichenden» bezüglich Mittelzufluss, Sachspenden und freiwilligen Arbeitsleistungen wird durch andere, teilweise irrationale Mechanismen, wie der Präsenz eines Themas in den Medien, dem religiösen Hintergrund der mittelsuchenden NPO oder der persönlichen Betroffenheit der oder des Mittelgebenden, bestimmt. So wurden in der Schweizer Sozial- und Drogenpolitik aufgrund des in den Medien breit dargestellten Elends auf dem Platzspitz in Zürich in den 80er Jahren staatliche und NPO-Leistungen und Angebote möglich, die noch fünf Jahre vorher undenkbar waren und wohl auch heute keine gesellschaftliche Akzeptanz und finanzielle Sicherung mehr erreichen würden.

Die Ressourcensicherung kann also nicht auf der Optimierung von Wertschöpfungsketten und einer marktgerechten Preisfestlegung aufgebaut werden, wie dies im 2. Sektor zentral verfolgt wird und kann auch nicht über die Erhebung von Steuern oder Verschuldung geschehen, wie im 1. Sektor.

2.1.2 Multi-Stakeholder-Umfeld

NPO agieren, wie ebenfalls im Teil 1 hergeleitet, in einem ausgedehnten Multi-Stakeholder-Umfeld. Die Stakeholder-Definition, die wir für unsere Arbeit mit NPO verwenden, lautet (in Anlehnung an Freeman & Reed, 1983):

«Alle Anspruchs- und Einflussgruppen und -personen, die innerhalb und im Umfeld einer NPO deren Arbeit mitgestalten, einschränken, befördern oder von ihr betroffen sind.»

Dies bedeutet für die Strategieentwicklung und die Planungsarbeit, dass eine NPO nur zu einem beschränkten Teil darüber bestimmen kann, ob ihre Programme oder Angebote erfolgreich umgesetzt werden können, da dies nicht nur abhängig von der Qualität der Leistung und vom Bedarf ist, sondern von weiteren gesellschaftlichen und strukturellen Gegebenheiten, wie die Unterstützung durch das Umfeld eines Klienten oder die politische Agenda. Dieses Agieren in einem variablen Multi-Stakeholder-Umfeld ist einer der folgenreichsten Rahmenbedingungen für die Arbeit von NPO, die ihre strategische und organisationalen Planung vor aussergewöhnliche Herausforderungen stellt.

2.1.3 Partizipative Führungsprozesse

NPO sind in der Schweiz meist in der Rechtsform eines Vereins, einer Stiftung oder einer Genossenschaft organisiert. Dies bedeutet im Wesentlichen, dass die strategische Gesamtverantwortung bei einem Laiengremium (Vorstand oder Stiftungsrat) und bei einem Ver-

ein und einer Genossenschaft die oberste Entscheidungskompetenz bei einer Vollversammlung von Mitgliedern oder Genossenschafterinnen liegt. Dies hat Vor- und Nachteile, die hier nicht im Einzelnen diskutiert werden sollen.

Für das Gesamtsystem einer NPO hat es die Konsequenz, dass zusätzlich zur Komplexität der Fragestellungen eine grosse Anzahl von Personen und Gremien an strategischen Entscheidungen beteiligt sind. Dies hat markante Auswirkungen auf die Kommunikation-, Prozess- und Entscheidungsstruktur, die einer gut funktionierenden NPO hinterlegt sein muss. Sind es in einem Wirtschaftsunternehmen vor allem externe Ansprüche von Finanzgebern und Aktionärinnen, die mit finanziellen Gewinnen befriedigt werden müssen, so sind es bei NPO die Ansprüche und Erwartungen von internen Stakeholdergruppen, von den Mitgliedern über Vorstand/Stiftungsrat zu den Mitarbeitenden und den Freiwilligen. Dies verändert die Prozesse, die für die Setzung konkreter Wirkungsziele und die Entwicklung der zugehörigen strategischen Schritte notwendig sind.

Gelingt es im Rahmen solcher Prozesse nicht, all diese Gruppen einzubinden und mitzunehmen, kann das durch intrinsische Motivation getragene System einer NPO sehr schnell zusammenbrechen.

2.1.4 Langfristiger Planungshorizont für die eigene Wirkung

Die Kernaufgaben von NPO, die Intervention in gesellschaftliche Gegebenheiten, unterliegt einer vollkommen anderen Zeitlogik als Zielsetzungen im Staats- oder Wirtschaftssektor. Muss eine Staatsstelle Gesetze und Weisungen zeitnah umsetzen und Wirtschaftsunternehmen im Wesentlichen möglichst schnell möglichst viel Gewinn erzielen, so streben NPO nach gesellschaftlichen Veränderungen, verbunden mit den langen Zeithorizonten, die in so einer Zielansage steckt. Projekte zeigen nach 2 bis 4 Jahren, ob sich der Arbeitsansatz bewährt, nach 3 bis 6 Jahren, ob die Zielgruppe eines Angebots stabil erreicht wird und nach 5 bis 10 Jahren, ob Entwicklungen in Richtung der angestrebten Wirkungen eintreten.

Eine wirkungsorientierte, strategische Steuerung kann sich auf diesem langen Weg nur an Etappenzielen orientieren und aufzeigen, ob man sich auf dem richtigen Weg befindet. Auch die Zusammenarbeit mit Mittelgebern und Staatsstellen ist erschwert, da diese Partner gerne nach 1 bis 3 Jahren wissen möchten, ob ein Projekt oder Angebot ein Erfolg ist.

2.1.5 Zielsetzung Auflösung

Der ultimative Leistungsausweis einer Drittleistungs-NPO, die sich in gesellschaftlichen Problemstellungen engagiert, ist der Nachweis, dass es sie nicht mehr braucht. Das Ziel des 'Sich-selbst-überflüssig-machens' kontrastiert mit dem Anspruch, die eigene Organisation langfristig zu sichern, fachlich auf höchstes professionelles Niveau zu bringen und sie als wichtiger Akteur zu positionieren. Eine Fachstelle gegen Gewalt in der Familie arbeitet dafür, dass es keinen Grund mehr gibt für ihre Arbeit, ebenso wie die NPO, die den Plastik aus den Meeren entfernt oder jene, die Nahrungsmittel in Flüchtlingslager bringt.

NPO sollten diesen Aspekt schon bei der Setzung eines weiter gefassten Organisationszwecks im Auge behalten. In ihrer konkreten Umsetzung muss den «zwei Seelen» der Arbeit Rechnung getragen werden, will man nicht Gefahr laufen, zu einem Teil des Problems zu werden.

2.2 Praktische Erfahrungen als Framework-Grundlagen

In diesem vielschichtigen Umfeld soll eine NPO zielgerichtet und wirkungsorientiert agieren und ihre meist knappen Ressourcen optimal einsetzen. Dies ist planerisch eine grosse Aufgabe, die laufend und agil auf neue Gegebenheiten reagieren muss.

Die praktische Arbeit mit NPO zeigt Fragestellungen, die in vielen Organisationen auftauchen und – dies ist ebenso bedeutend – die weissen Flecken in der strategischen Analyse, die die konkrete Planung erschweren.

Vier wichtige solche «weisse Flecken», auf die wir treffen, sind:

Keine Indikatoren für den Erfolg der Arbeit

Strategische Betrachtungen können nur für Aspekte gemacht werden, für die man auch eine Bezeichnung/einen Namen hat. Organisationen ohne Wirkungsmodell und dazugehörigen Indikatoren können nichts darüber sagen, was sie konkret erreichen mit ihrer Arbeit. Dementsprechend sind die wichtigen Rats- und Vorstandssitzungen meist gefüllt mit der Betrachtung der laufenden Betriebsrechnung, Diskussionen über Personalfragen und evtl. noch mit Output-Daten von Angeboten. Eine feststellbare nachhaltige Wirkung der Arbeit einer NPO ist kein Thema, weil es dafür kein Bewertungssystem und damit keine Sprache gibt.

Diese Problemstellung hat in unserer Erfahrung auch damit zu tun, dass das strategische Leitungsgremium mit Personen besetzt ist, die den bearbeiteten Themenbereich nur rudimentär kennen.

Bewahrende Position

Die NPO definieren sich über ihre Angebote, nicht über die gesellschaftliche Rolle, die sie spielen (spielen sollten). Dass man im grossen Kontext die Rahmenbedingungen so verändern sollte, dass ein Problem nicht mehr auftaucht, steht nicht im Mittelpunkt, sondern nur die bereitgestellte Dienstleistung, die die Symptome mildert. Das Verschwinden eines Problems wird mehr als eine Bedrohung für die Organisation gesehen denn als eigentliche Zweckerfüllung im Sinne des Abschnitts 2.2.5.

Dies bringt NPO dazu, in einer Verteidigungsposition an ihren Kernangeboten festzuhalten und die grössere gesellschaftliche Entwicklung in der Planung zu wenig zu beachten.

Keine stabile Interaktion mit den Stakeholdern

Die zentrale Frage nach den Stakeholder-Erwartungen, die wesentlich über den Erfolg der eigenen Arbeit entscheidet, kann von strategischen Gremien oft nicht beantwortet werden. Zuständigkeiten in diesem Bereich sind kaum geklärt. Auf operativer Ebene bestehen meist informelle Stakeholder-Beziehungen, die von Einzelpersonen im System getragen werden, ohne dass die Gesamtorganisation die Bedeutung erkennt und dieses strategisch wichtige, soziale Kapital einer NPO nutzbar wird.

Stakeholder-Arbeit ist in den meisten NPO mehr eine anekdotische Erscheinung und wird deshalb in Strategieprozessen wenig wahrgenommen. Zum Beispiel ist die standardisierte Befragung von Leistungsnutzern und Destinatären zwar in viele Projektkonzepten vorgeesehen, doch werden die Resultate dieser Befragungen meist nur im Rahmen von Projektteams reflektiert und nicht für die strategischen Planung genutzt.

Keine Ressourcen für strategische Überlegungen

Die Hauptarbeit der strategischen Überlegungen wird auf Ebenen der operativen Leitung geleistet, was vom vorhandenen Wissen, von der Vernetzung und vom Zugang zu Informationen auch der sinnvolle Ort dafür ist. Die Stellenbeschriebe und die Ressourcenzuordnung zur Rolle der Geschäftsleiterin spiegeln diese strategische Aufgabe jedoch nur sehr ungenügend wider, weil per Definition der Vorstand oder Stiftungsrat die strategische Ebene darstellt. So bestehen tendenziell zu wenig zeitliche Ressourcen, um strategische Arbeit konstant und mit der nötigen Kompetenz und Sorgfalt zu leisten.

2.3 Notwendigkeit eines angepassten Planungsmodells

In der konkreten Arbeit eines Strategie- oder Organisationsentwicklungs-Prozesses ist es die erste Aufgabe der Prozessleitung, den Beteiligten Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, wie sie die Komplexität der Aufgabe bewältigen können. Im 3. Sektor kommt dem aus zwei Gründen zusätzliche Bedeutung zu:

1. Der Planungsprozess selbst ist im NPO-Bereich schon eine Multi-Stakeholder-Aufgabe. Soll eine Strategie von allen Teilen einer NPO bis hin zu den Freiwilligen und den Klienten getragen werden, dann müssen diese Gruppen am Planungsprozess in irgendeiner Form beteiligt oder zumindest weitgehend informiert werden.
2. Die strategischen Boards (Vorstände und Stiftungsräte) sind als Milizgremien stark gefordert, wenn es um die Ausarbeitung einer langfristigen, ganz auf die gesellschaftliche Wirkung ausgerichteten Strategie geht. Mindestens ein Teil der Mitglieder dieser Boards sind fachthemenfremd oder haben keine Erfahrung im 3. Sektor. Die Ausrichtung auf Wirkung bedarf jedoch eines vertieften Verständnisses des gesellschaftlichen und fachlichen Kontextes.

Unsere begleitende Arbeit mit NPO zeigt als Kernproblem, dass die Fokussierung auf die Leistungserstellung und auf die damit verbundene Mittelbeschaffung nicht genügt, um eine tragfähige strategische Planung zu erarbeiten. Der vielleicht wesentlichste Teil einer langfristig gesicherten NPO-Arbeit – die Positionierung der NPO als relevanter Akteur in einem gesellschaftlich anerkannten Themenfeld – wird oft dramatisch vernachlässigt.

Existenzgefährdend wird dies vor allem bei kleineren oder jüngeren NPO, bei denen sich fast alles um die Umsetzung von Angeboten und Projekten für bestimmte Zielgruppen dreht, die Mittelbeschaffung als notwendiges Übel im Rahmen der eigenen Projektarbeit gesehen wird, und die Kommunikationsarbeit zum Thema und zur eigenen Organisation meist vollständig vernachlässigt wird.

Die beiden Fallbeispiele im vorliegenden Band von Forschung & Praxis versuchen diese Erfahrung an konkreten Fällen aufzuzeigen.

Fallbeispiel 1 mb.ch - Bearbeitung aller drei Märkte



Von 1999 bis 2003 baute die kleine Jugendarbeits-Organisation mb.ch erfolgreich acht offene Nachtangebote für Jugendliche zwischen 15 und 19 Jahren auf (Midnight Sports). 2003 hatte sie vier Teilzeitmitarbeitende (2.2 FZA), ein Jahresbudget von 181'000 CHF, eine Geschäftsstelle in Untermiete und drei Projektleitende auf Stundenlohnbasis in den Standortgemeinden.

Aufgrund der hohen Nachfrage des Angebots bei den Jugendlichen wurde in der strategischen Planung 2004 bis 2007 das Ziel einer nationalen Ausbreitung der Arbeit formuliert. Dabei wurde der Fokus, auf Basis einer differenzierten Stakeholderanalyse, auf die Netzwerk- und Positionierungsarbeit für die nationale Anerkennung ihrer Arbeit gesetzt.

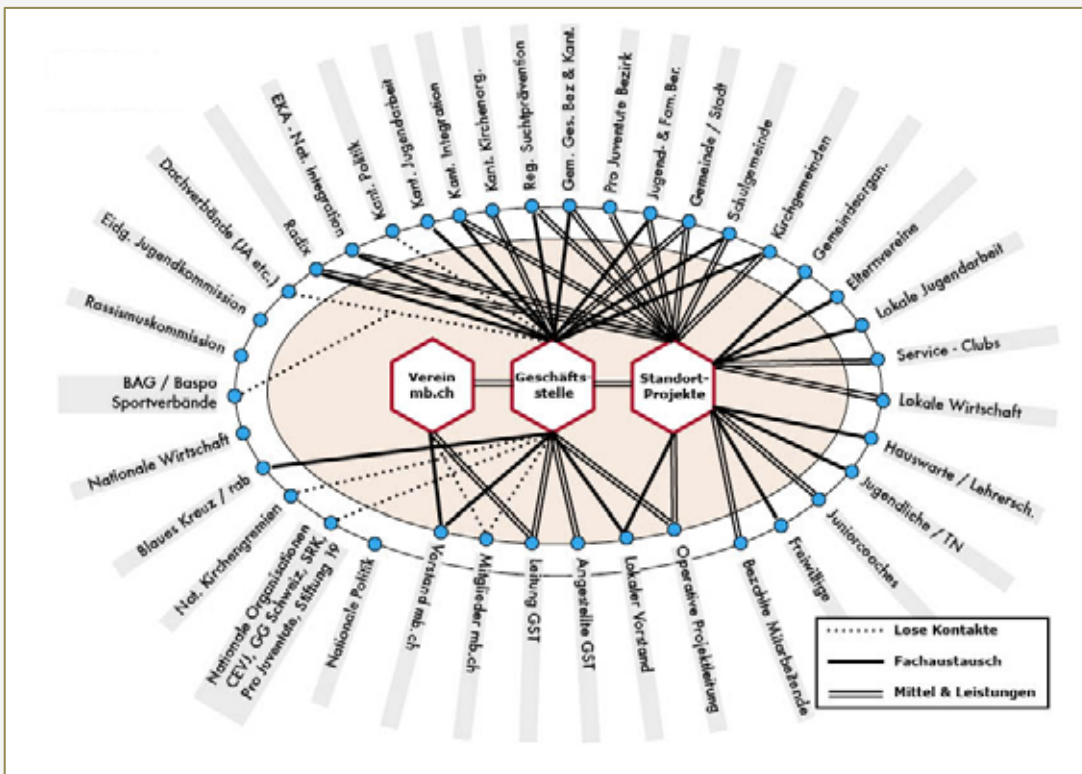


Abb.5: Visualisierung der Stakeholder-Beziehungen (mb.ch 2004)

Schwerpunkt war eine Doppelstrategie. Auf Gemeindeebene wurde ein Netzwerk-Ansatz verfolgt, der jedes Angebot im lokalen zivilgesellschaftlichen Umfeld einbettete (Kirchgemeinden, Schule, Jugendarbeit, Polizei, Gemeindestellen). mb.ch trat als Projektträger öffentlich kaum in Erscheinung. Lokale Akteure wurden gleichberechtigt eingebunden, obwohl mb.ch alle finanziellen und vertraglichen Belange führte und das Risiko trug.

Kantonal und national wurde die Organisation in Fachkreisen und bei Entscheidungsträgerinnen gezielt positioniert und strategische Allianzen geschlossen. Die erste grossangelegte Wirksamkeitsstudie wurde 2006 publiziert. Ab 2008 wurden, gemeinsam mit Bundesstellen, nationale Kongresse organisiert, die eine gewisse Themenführerschaft im Bereich «Soziale Wirkung durch Sport» etablierte. Dazu wurde der Vorstand mit Personen besetzt, die Zugang zu relevanten Stakeholder-Umfeldern besaßen. Zur Verstärkung dieser nationalen Positionierungs-Strategie wurde 2008 eine bundesnahe Geschäftsstelle in Bern errichtet, 2009 in Lausanne und in Bellinzona.

Gezieltes Framing

Wichtigster strategischer Entscheid in dieser Scaling-Up-Strategie war ein gezieltes Framing³ der Organisation. Die Analyse 2003 hatte gezeigt, dass die zwei naheliegenden Zuordnungen der Arbeit – Jugendarbeit und Sport – keine Grundlage für eine gesamtschweizerische Ausdehnung bieten konnten. Jugendarbeit hat auf nationaler Ebene nicht einmal eine gesetzliche Basis. Und die Sportförderung wird in der Schweiz ausschliesslich als Talentförderung verstanden, die von den nationalen Sportverbänden unter Leitung von Swiss Olympic gesteuert wird. Aus diesen beiden Fachbereichen konnte keine Unterstützung erwartet werden, mehr noch, gemeinnützige Förderer distanzieren sich aktiv von der leistungsorientierten Vorstellung von Sport.

Das Framing der Organisation und ihrer Projekte wurde deshalb bewusst auf «Migration/Integration», «Gesundheitsförderung» und «Sucht- und Gewaltprävention» ausgerichtet. Die Studie 2006 fokussierte auf das Integrationspotential eines suchtmittelfreien Raums. Die Verbindung zu Sport wurde vermieden, der Ausdruck in allen Kommunikationsunterlagen durch Bewegung ersetzt. Die Pressearbeit zielte explizit auf den Gesellschaftsteil und wurde stark intensiviert. 2003 erschienen 11 Presseartikel zur Arbeit und zu den Angeboten der Organisation. 2010 waren es gesamtschweizerisch 869 Artikel, die gemäss der Pressebeobachtungstelle Argus zu mb.ch bzw. zu deren Programmarbeit erschienen.

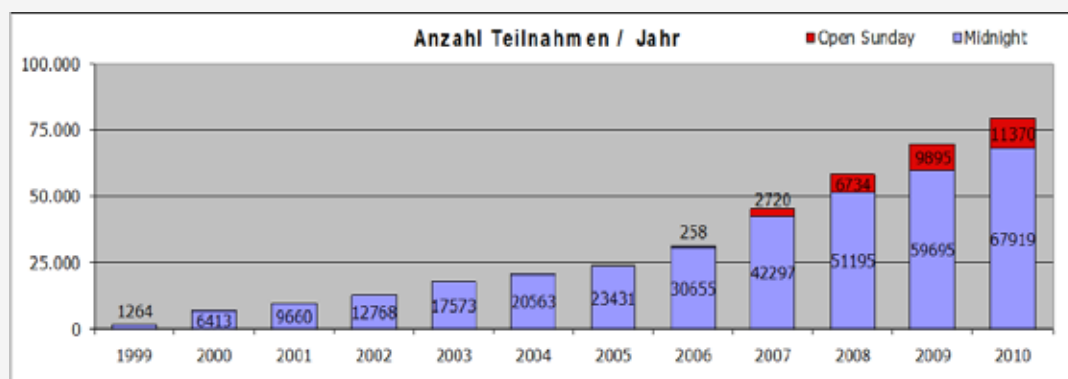


Abb.6: Teilnahmestatistik 1999 bis 2010 (Stiftung IdéeSport, 2011)

³ Unter Framing wird die thematische Verortung einer Organisation oder eines Projekts in der Aussensicht verstanden, der thematische und fachliche Rahmen, in dem man sich bewegt.

Wichtige Teilstrategie dieses angestrebten Framings war die Ausdehnung im Interventionsbereich. Ab 2007 wurden neue Angebote für Kinder ab 6 Jahren aufgebaut und damit die ursprüngliche Zielgruppe markant erweitert. Damit wurde der Anspruch verstärkt, eine Themenführerschaft im Bereich Bewegungsförderung und Soziales einzunehmen und die Glaubwürdigkeit im Bereich Migration/Integration wurde erhöht. Im Ressourcenmarkt öffneten sich so neue Zugänge.

Die parallele Arbeit an der Projektentwicklung und der nationalen Positionierung der Organisation löste eine enorme Entwicklung aus. Arbeitete die Organisation 2003 von einer Geschäftsstelle aus in drei Kantonen, so führte sie 2010 Kinder- und Jugendangebote an 115 Standorten in 16 Kantonen. Sie beschäftigte 26 Angestellte (20.3 FZA) in sieben Regionalstellen (Uster, Luzern, Bern, Basel, Lausanne, Bellinzona und St.Gallen) sowie 132 lokalen Projektleitenden. Das Budget erreichte im Jahr 2010 die 3-Mio-Grenze.

Heute - zwei Namens- und eine Rechtsformänderung später (2006/2011) - ist die Stiftung IdéeSport mit Hauptsitz in Olten mit rund 130'000 Teilnahmen pro Jahr der grösste Anbieter offener Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche in der Schweiz⁴.

⁴ Grösser sind die Pfadfinderorganisationen, die jedoch auf einer Mitgliedschaft basieren und deshalb nicht als «offen» bezeichnet werden und die grossen, leistungsorientierten Sportverbände mit ihren lizenzierten Athleten.

3. Das Drei-Markt-Framework für NPO

Unsere geschilderten Erfahrungen in der strategischen Planung und der Organisationsentwicklung mit NPO lässt uns heute folgendes Arbeitsmodell (Framework) für die strategische Analyse und die Planungsarbeit von NPO formulieren. Jede NPO arbeitet gleichzeitig in drei Märkten:

1. Im **Interventionsmarkt** erstellt und sichert sie ihre Angebote und Projekte.
2. Im **Ressourcenmarkt** findet sie die benötigten finanziellen Mittel, Freiwillige und privilegierte Zugänge zu gesellschaftlichen Gruppen und Bereichen.
3. Im **Anerkennungsmarkt** gewinnt sie die notwendige öffentliche Wahrnehmung für das Thema und die Organisation.

Will eine NPO längerfristig die von ihr angestrebte Wirkung erzielen, muss sie in jedem dieser drei Märkte eigene strategische Zielsetzungen definieren und diese aktiv verfolgen.

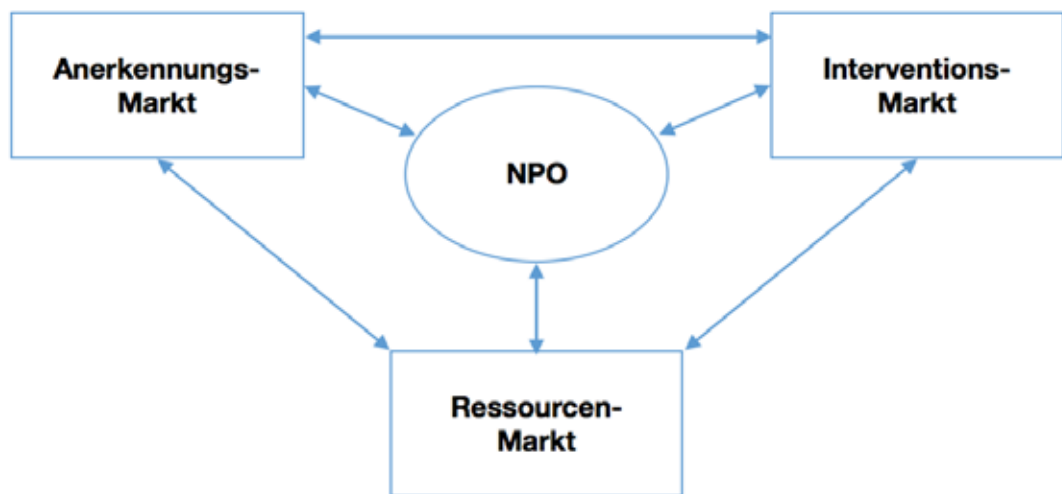


Abb.7: NPO Drei-Markt-Framework (Eigene Darstellung)

Arbeitsfeld 1: Interventions-Markt

Der Interventions-Markt ist das zentrale Aktivitätsfeld jeder NPO, denn hier wird konkret in die gesellschaftliche Realität eingegriffen und Wirkung entfaltet.

Intern arbeiten hier die thematischen Fachleute und Personen, die für die Konzeptentwicklung, die Umsetzung und die Wirkungsevaluation zuständig sind. Extern sind die öffentlichen und privaten Umsetzungspartnerinnen, freiwillige und temporäre Mitarbeitende, sowie Multiplikatoren als wichtigste Stakeholder zu nennen.

Arbeitsfeld 2: Ressourcen-Markt

Das Arbeitsfeld des Ressourcenmarkts hat die Erschließung dreier Ressourcen zum Ziel:

- Finanzielle Mittel und Sachspenden von Seiten der öffentlichen Hand, privater und institutioneller Geldgeber und durch eigenerwirtschaftete Mittel⁵,
- privilegierter Zugang zu öffentlichen Leistungen, Kommunikationsmitteln, Institutionen und ähnlichem, sowie
- die Anwerbung von Freiwilligen.

In der längerfristigen Perspektive gilt es, über die direkte Mittelbeschaffung hinaus auch ein Auffangnetz aufzubauen, das im Falle einer Ressourcen-Knappheit zum Einsatz käme.

Organisationsintern finden wir hier den Fundraising- und Finanzbereich und das Freiwilligen-Management.

Extern ist es ein Kontakt- und Finanzierungs-Netzwerk, das gepflegt und entwickelt werden muss.

Arbeitsfeld 3: Anerkennungs-Markt

Im Arbeitsfeld des Anerkennungsmarkts entscheidet sich, ob die geleistete Arbeit als relevant und für die Gesellschaft bedeutend eingestuft wird. Diese Anerkennung hat vier verschiedenen Formen:

1. Anerkennung der gesellschaftlichen Bedeutung der Problemstellung, die eine NPO bearbeitet,
2. Anerkennung der Organisation als vertrauenswürdige Akteurin,
3. Anerkennung ihrer fachlichen Kompetenz, und
4. Anerkennung ihrer Projekte oder Angebote als wirkungsversprechender Arbeitsansatz.

Diese Anerkennung und Akzeptanz der Arbeit einer NPO auf vier unterschiedlichen Ebenen bildet langfristig die Basis für das gesamte Entwicklungspotenzial, über das eine NPO verfügt.

In der Organisation betreut der PR-Bereich / die Kommunikation diesen Bereich und steuert ebenso die Positionierung der Marke, wie auch die Wahrnehmung als fachkompetenter Akteur. Gerade hier spielen jedoch auch die Vorstände und Stiftungsräte eine Rolle sowie die Mitarbeitenden, die in ihrem Umfeld die NPO vertreten.

Ausserhalb der Organisation agieren Fachexpertinnen, Botschafter und Allianzpartner.

⁵ Bei Förderstiftungen gelten die Erträge aus den Kapitalanlagen und Zustiftungen als Erträge

Die Aufteilung der Aufgaben einer NPO auf drei Märkte hat sich in der praktischen Planungsarbeit gut bewährt. Eines der spannenden Themen, die es hier im Prozess zu analysieren gilt, sind die Beziehungen der Märkte zueinander. Der Erfolg im Ressourcen-Markt wird wesentlich von Signalen aus den anderen Märkten beeinflusst, wie die Bekanntheit und das Ansehen der Organisation, die gesellschaftliche Brisanz der Arbeit, der überzeugende Charakter der umgesetzten Projekte oder beeindruckende Wirkungsdaten, Testimonials und individuellen Geschichten.

In jedem der drei Märkte müssen Informationen und Erkenntnisse anders verarbeitet, bereitgestellt und vermittelt werden. Eine der Kernaufgaben einer NPO ist es deshalb, «Übersetzungsarbeit» zwischen den Märkten zu leisten und adäquat und zielgruppengerecht über die Erfahrungen und Meinungen in den jeweiligen zwei anderen Märkten zu berichten. Die Kommunikationsarbeit im Multi-Stakeholder-Umfeld ist deshalb eine der Kernaufgaben jeder NPO.

Bei der Stakeholder-Analyse, aufgeteilt auf die drei Märkte, fällt auf, dass einige Stakeholder in mehreren Märkten agieren. Dies sind zum Beispiel öffentliche Stellen auf Gemeindeebene, die in die Planung und Durchführung von Angeboten involviert sind und deshalb zum Interventions-Markt gehören. Gleichzeitig sprechen sie Mittel und sind Adressaten von Projektberichten und Wirkungsanalysen, dies als Teil des Ressourcenmarktes. Und gleichzeitig vertreten sie das Projekt auch auf politischer Ebene und sind Fürsprecher im Anerkennungsmarkt.

Das Framework ermöglicht hier die Arbeit mit solchen Stakeholdern zu differenzieren, denn auf personeller Ebene sind es oft nicht die gleichen Ansprechpersonen, die jeweils die Rolle in einem Markt einnehmen. Im gewählten Beispiel kann dies im Interventions-Markt der Hauswart, im Ressourcen-Markt die Finanzverantwortliche und im Anerkennungsmarkt im besten Fall der Amtsleitende sein. Mit der Zuordnung der Stakeholder zu den drei Märkten wird klar ersichtlich, welche Erwartungen an die jeweilige Markt-Arbeit einer NPO bestehen.

Fallbeispiel 2

Mira - Unvollständige Bearbeitung der drei Märkte



Um die 2000er-Jahre wurde das Thema des sexuellen Missbrauchs von Kindern- und Jugendlichen mit den Skandalen in Kirchen und Sportorganisationen in der Öffentlichkeit präsent. Die grossen Pfadfinderorganisationen wollten sich mit dem Thema professionell auseinandersetzen und initiierten deswegen die Fachstelle Mira⁶ – Prävention sexueller Ausbeutung im Freizeitbereich. Bis 2008 wurde ein Team in Zürich aufgebaut, ab dann parallel auch eines in Lausanne.

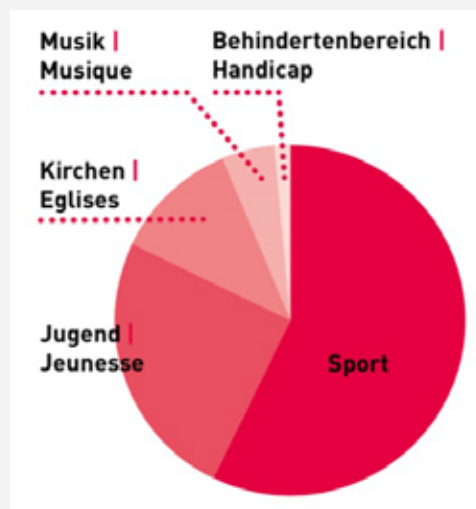


Abb.9: Zuordnung der Mira-Mitglieder-Organisationen (Mira, 2012)

Die Organisation bearbeitete ein Thema, das für viele Organisationen von höchster Bedeutung war und ist und so standen nach kurzer Zeit die meisten grossen Freizeit-Verbände, die Kinder und Jugendliche betreuen, vor der Tür von Mira; wie der Schweizer Fussballverband, der Turnverband, der Tanzlehrer-Verband, die Jugendorganisationen von WWF und Amnesty Schweiz, Behindertenorganisationen, Frei- und staatliche Kirchen, Schwimmbäder uvm.

In einer Zeit, in der wichtige Dachorganisationen wie Swiss Olympic, die das Thema eigentlich hätten aufnehmen sollen, nicht mehr Hilfe boten als Infoblätter zum Downloaden, füllte Mira eine bedeutende Lücke im Kinderschutz in der Schweiz.

Die Fachstelle war ein riesiger Erfolg und die Fachleute von Mira wurden die Kompetenzträger und fachlichen Themenführer ihres Arbeitsbereichs in der Schweiz. Bei der Finanzierung engagierten sich die beiden Standortkantone der Fachstellen ZH und VD und private Stiftungen.

2012 betreute die Fachstelle 253 Einzelorganisationen aus dem Freizeitbereich und 55 regionale und nationale Verbände. Sie erarbeitete mit ihnen Schutzkonzepte, bildete Verantwortliche aus und beriet die Organisationen in Verdachtsfällen und bestätigten Übergriffen.

In Fachkreisen der Kinder- und Jugendarbeit war die verpflichtende Mitgliedschaft bei Mira ein wichtiger Qualitätsindikator und die Mitarbeitenden der Beratungsstellen hielten in allen Regionen der Schweiz Vorträge als führende Experten im Thema.

⁶ Mira bedeutet «Schau hin!»

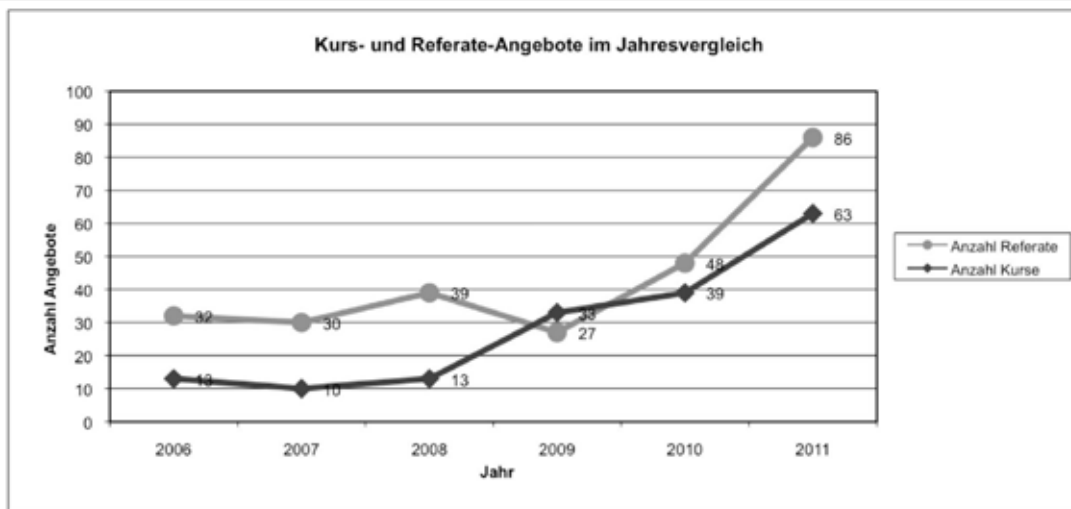
Finanzielle Situation

Abb.10: Entwicklung Kurs- und Referatstätigkeit, 2006 bis 2011 (Quelle: Mira Geschäftsbericht 2011)

Miras externe Wahrnehmung wurde zu dieser Zeit durch die öffentlichen und juristischen Angriffe einer Person, die 2009 aus der Organisation ausgeschlossen wurde, belastet. Man befand sich in der Folge kommunikativ mehrere Jahre in einer Abwehrposition und war froh, wenn die Zeitungen nicht über die eigene Organisation berichteten.

Dies hatte zur Konsequenz, dass Mira weder Wahrnehmung noch Anerkennung auf Bundesebene erreichte, obwohl der Bund als Folge der Ratifizierung der Kinderrechtskonvention eigentlich dazu verpflichtet wäre, sich im Bereich der Prävention von sexueller Gewalt gegenüber Kindern und Jugendlichen zu engagieren.

Das Jahresbudget, das sich zwischen 2010 und 2014 zwischen 420'000 und 480'000 CHF bewegte, wurde jeweils höchstens knapp erreicht, die Organisation hatte keinerlei Reserven. Die Jahresrechnung 2013 wies bei einem Aufwand von 478'000 CHF ein Vereinsvermögen von 28'400 CHF aus (Quelle: Jahresbericht 2013).

Die Organisation leistete zwar im Interventionsmarkt grossartige und gesellschaftlich höchst relevante Arbeit, hatte es aber verpasst sich in der Öffentlichkeit, der Verwaltung, oder der Politik, also im Anerkennungsmarkt, eine nennenswerte Position zu erarbeiten, weder mit dem Thema ihrer Arbeit noch mit der Organisation Mira. Entsprechend schwierig war auch die Arbeit im Ressourcenmarkt.

Auflösung

Die Lösung der Finanzierungsproblematik war auf interne Anpassungen ausgerichtet; entweder durch die Erhöhung der Mitgliederbeiträge oder durch Verteuerung der Kurstarife. Zwar herrschte Konsens, dass die öffentliche Hand ihre Verantwortung übernehmen müsste und sich der Bund und die Kantone an der Finanzierung beteiligen sollten. Einen Termin beim zuständigen Bundesamt für Sozialversicherungen, das das Dossier der Umsetzung der Kinderrechtskonvention führt, hat die Organisation jedoch nie erhalten, da sie dort keine Relevanz besass.

Im Sommer 2014 scheiterte der Versuch einer Fusion mit einer ähnlichen, im Raum Zürich tätigen Organisation im letzten Moment an der Frage eines neuen Namens. Die Geschäftsleitung, die die Fusion stark vorangetrieben hatte, war konsterniert und reichte ihre Kündigung ein. Personen aus dem Vorstand übernahmen ad interim operative Aufgaben. Einer der Mittelgeber stellte der Organisation einen externen Berater zur Seite, um eine tragfähige Lösung zu finden, was nicht gelang.

Anfang 2015 beschloss der Vereinsvorstand überraschenderweise die Auflösung des Vereins Mira, was im Juni von der Mitgliederversammlung akzeptiert wurde.

Die Schweiz verlor damit die einzige national tätige Fachstelle im Bereich der Prävention sexueller Gewalt im Freizeitbereich – angesichts der Bedeutung des Themas aus gesellschaftlicher Sicht eine Katastrophe.

4. Das Framework in der Anwendung

Das Drei-Markt-Framework ist ein Denkmodell für die umweltorientierte Planung der Arbeit einer NPO. Auf den ersten Blick mag die Vorstellung, dass man Strategien für jeden der drei Märkte entwerfen soll, erschrecken. Doch in der realen Strategiearbeit hilft das Framework, eine hochkomplexe Aufgabe zu vereinfachen und viel klarer an Fragestellungen arbeiten zu können. Keine der mit den drei Märkten verknüpften Arbeiten war vorher nicht zu leisten, aber sie wurden, wie im Fallbeispiel 2, oft übersehen. Wären sich die Verantwortlichen bewusst gewesen, dass es neben der Projektarbeit und der damit verbundenen Suche nach Mitteln noch einen dritten entscheidenden Markt gibt, jenen der Anerkennung, hätten sie die Aufgabe nicht in dieser schlussendlich existenzgefährdenden Art verpasst.

Denkmodelle provozieren jeweils spezifische Fragestellungen und damit auch ein unterschiedliches Handeln. Wir möchten hier einige Folgen der Arbeit mit diesem Framework darstellen.

4.1 Outside-In-Betrachtung der eigenen Arbeit

Das NPO Drei-Markt-Framework nutzt konsequent den Begriff des Marktes, auch wenn uns die Problematik dieses durch die Profitwirtschaft geprägten Begriffes bewusst ist. Für den konkreten Planungsprozess hat er sich bewährt, da er die Planenden zwingt, viel präziser über die dominanten Mechanismen, die wichtigsten Erwartungen und die relevanten Stakeholder im eigenen Umfeld nachzudenken.

Damit wird eine Outside-In-Betrachtung⁷ der Arbeit einer NPO notwendig. Die Frage rückt ins Zentrum, was eine Gesellschaft heute braucht und erwartet und mit wem zusammen man dies leisten kann und soll.

4.2 Das Bewusstsein der benutzten Währung

Eine interessante Frage ist, in welcher «Währung» in jedem der Märkte eine Leistung oder ein Produkt abgegolten wird. Nur ein Teil dieser Währungen – also die Gegenleistung, die man erhält für die eigene Arbeit – ist dabei monetärer Natur.

Diese Frage ist von grosser Bedeutung für eine wirkungsorientierte Arbeit innerhalb einer NPO, denn aus den Formen der «Bezahlung» lassen sich Handlungsstrategien und, darauf

⁷ Unter Outside-In-Betrachtung versteht man die Strategiearbeit auf Basis gesellschaftlicher Entwicklungen, kollektiven Zielsetzungen wie jene der SDG 2030 und aktuellsten wissenschaftlichen Evidenzen. Dem gegenüber steht eine Inside-Out-Betrachtung, die den meisten Strategien zu Grunde liegt: Welche Ziele sollen wir gemäss Zweck verfolgen, was haben wir bisher gemacht und könnten auf Basis unserer Erfahrungen am besten entwickeln?

aufbauend, auch Indikatoren ableiten, die sichtbar machen, ob man sich strategisch so entwickelt, wie dies in der Planung definiert ist.

Fragestellungen wie «Was erhalten wir, wenn wir im Anerkennungsmarkt erfolgreich agieren?» führen zu sehr konkreten Massnahmen und Bewertungsindikatoren. Für jede der vier Ebenen der Anerkennung im Anerkennungsmarkt, wie sie unter 3.1 genannt wurden, kann eine eigene «Währung» definiert werden, in der die Anerkennung «bezahlt», d.h. bewertet wird (Indikatoren wie die Anzahl Presseartikel über die eigene Arbeit, der Zuzug eigener Mitarbeitenden als Experten bei anderen Projekten, die Angebote für Partnerschaften von anderen NPO, die Einladung zu politischen Vernehmlassungen etc.). Damit erhält auch die strategische Leitung einer NPO Anhaltspunkte, ob sich die eigene Arbeit gesamthaft auf dem richtigen Weg befindet.

4.3 Arbeit in strategischen Netzwerken & Partnerschaften

Der Nonprofit-Bereich ist im Kern ein auf Kooperation und Co-Produktion ausgelegter Sektor. Im Zentrum der Arbeit stehen gesellschaftliche Problemstellungen; die kollektiven Zielsetzungen dazu wurden z.B. in den SDG 2030 herausgearbeitet. Die Grundprämisse ist einfach: Keine Organisation, kein Staat und kein Unternehmen wird auch nur eines der kollektiven Ziele alleine erreichen.

Aus der Perspektive des Drei-Markt Frameworks bedeutet dies, dass es zwar im Bereich Mittelbeschaffung im Ressourcenmarkt zu Konkurrenzsituationen kommen kann, dass aber alle anderen Märkte und Marktbereiche gemeinsam und kooperativ angegangen werden können. Zum einen bezieht sich dies auf die konzertierte Zusammenarbeit unter operativen NPO oder unter NPO und Förderstiftungen. Von zunehmender Bedeutung ist aber auch die intersektorale Zusammenarbeit, also jene mit staatlichen Stellen und Institutionen (1. Sektor) und mit der Wirtschaft (2. Sektor).

Für die strategische Planung ist es deshalb sinnvoll, in Kooperationen und Partnerschaften zu denken. Die Betrachtung der Märkte und ihrer Marktmechanismen, in die der 1. und 2. Sektor hineinspielen, geben zusammen mit einer präzisen Wirkungszielsetzung relativ klare Antworten, mit wem man Partnerschaften und strategische Allianzen anstreben soll. Dies geht heute so weit, dass wichtige Stakeholder und Partner in den Strategieprozesses einbezogen werden.

Die Arbeit in Netzwerken wird inzwischen von Geldgebern, privaten Förderinnen und staatlichen Stellen, aktiv eingefordert. An gewissen Orten können Unterstützungsanträge nur noch im Rahmen von Partnerschaften gestellt werden, was vor allem auch auf den gesellschaftlichen Diskurs zu kollektiven Wirkungszielen zurückgeht (*collective impact*).

Vor kurzem hat eine sehr grosse, international etablierte NPO im Rahmen einer Strategieplanung folgendes formuliert: «Wir sind an den Grenzen der Anerkennung angekommen, so dass unsere Arbeit nur noch besser wird, wenn unsere Partner vor Ort stabiler und einflussreicher werden». Sie erarbeiten inzwischen Positionierungs-Strategien für ihre Partner.

Präzisierung des Partnerschaftsbegriffs

Nur ganz allgemein von einer Partnerschaft zwischen NPO oder intersektoral zwischen NPO und Unternehmen und Staatsstellen zu sprechen ist für den Planungsprozess im Drei-Markt-Framework zu unpräzise. Partnerschaftliche Zusammenarbeit kann sich auf verschiedenen Ebenen einer Organisation abspielen und hervorragende Resultate bringen, ohne dass andere Ebenen überhaupt davon berührt werden:

- Auf der **Umsetzungsebene** können gemeinsam operative Projekte entwickelt werden,
- auf der **Expertenebene** kann die Arbeit fachlich entwickelt werden,
- auf der **Geschäftsleitungsebene** können strategische Ziele gemeinsam verfolgt werden, und
- auf **Governance-Ebene** (Vorstand, Stiftungsrat) wird eine Abstimmung von Inhalten und Vorgehen erreicht.

Diese verschiedenen Möglichkeiten von Partnerschaften haben wir in der Markt-Organisationsebenen Matrix zusammengefasst, um Organisationen im Strategieprozess aufzuzeigen, welche Breite an Möglichkeiten im bewussten Einbezug von Partnern steckt.

	Umsetzungs-Ebene	Expertinnen-Ebene	Management-Ebene	Governance-Ebene
Anerkennungs-Markt	Fachliche Thematisierung der Problemstellung (Fach-Advocacy)	Evaluationsresultate verifizieren und kommunizieren, Evidenzen nutzen	Schaffung von Netzwerken	Repräsentation, Testimonial & Advocacy
Interventions-Markt	Gemeinsame Umsetzung	Umsetzungs-Forschungs-Settings	Angebotskoordination, Qualitätssicherung	Wirkungsorientierte Governance
Ressourcen-Markt	Thematische oder Co-Projekt-Mittelbeschaffung, Austausch Freiwillige	Gemeinsame Grundlagenarbeit und -forschung	Mentoring von grossen NPO gegenüber kleinen.	Best Practice zu Fundraising und Mittelbeschaffung, Overhead
Interner Bereich der NPO	Projektmanagement, gemeinsame interne Weiterbildung	Aufbau Wirkungsmanagement, Weiterbildung	Erfahrungsaustausch NPO Führung, HR, Admin, Finanzverwaltung	Best Practice Governance

Abb. 11: Markt-Organisationsebenen-Matrix (Eigene Darstellung)

4.4 Qualifikation der Governance-Ebene

In den Rechtsformen Verein, Stiftung und Genossenschaft, die hauptsächlich im 3. Sektor genutzt werden, liegt die Entscheidungsmacht auf der Governance-Ebene oder bei den Mitgliedern. Dies ist für eine Strategieerarbeitung bezüglich Fachkompetenz, Verfügbarkeit und Entscheidungsablauf oft eine Herausforderung.

Die qualifizierte Beurteilung von strategischen Fragen auf Mitglieberebene kann schwer vorausgesetzt werden. Auf Ebene der Vorstände und Stiftungsräte ist dies jedoch anders. Ein Engagement in einem solchen Gremium muss mit einem Anforderungsprofil hinterlegt werden. Dies bedeutet nicht, dass jedes Vorstands- oder Stiftungsratsmitglied Experte in den die NPO betreffenden Bereichen sein muss. Aber er oder sie, bzw. die betroffene NPO, muss einen Plan haben, wie das notwendige Wissen erarbeitet werden kann. Interne Weiterbildung für Vorstände und Räte wird immer mehr zu einer Aufgabe in den Organisationen. Um sich klar zu werden, welche Inhalte eine solche Weiterbildung beinhalten soll, gilt es, für die Aufgaben im Rat Beschreibungen zu schaffen. Sie helfen auch bei der gezielten Suche nach geeigneten Vorstands- und Stiftungsrats-Mitglieder.

4.5 Drei-Markt-Framework und Overhead-Definition

Traditionell wird davon ausgegangen, dass die Kerntätigkeit von NPO die Projektarbeit ist. Alles, was nicht zur Projektarbeit gehört, wird als Overhead bezeichnet. Die Überlegungen zum Drei-Markt-Framework wirft hier ein neues Licht auf die für die langfristige Wirkung notwendige Arbeit einer NPO. Gerade die so wichtigen Aufgaben im Anerkennungsmarkt werden in der bisherigen Diskussion nicht betrachtet und zum Teil nicht geleistet, weil man Angst vor der Overhead-Berechnung hat.

Übergeordnetes Ziel jeder NPO muss es sein, ihren Zweck zu erfüllen, oder moderner ausgedrückt, ihre gesetzten Wirkungsziele zu erreichen. Es ist höchst notwendig, die aktuelle Betrachtung des Themas Overhead zu überdenken. Wir laufen sonst Gefahr, durch falsch gesetzte, externe Erwartungen die NPO in ein Verhalten zu treiben, das nicht nur ihre Wirkung, sondern ihre ganze Existenz gefährdet (Gregory & Howard, 2009).

Schlussbetrachtung

NPO unterscheiden sich in vielen Aspekten grundlegend von Unternehmen und staatlichen Stellen, weshalb in den Theorien zur Entstehung des NPO-Sektors immer die klare Abgrenzung zum privatwirtschaftlichen Markt und zum Staat betont wird. Aus der Wirtschaftstheorie wurden interessante Überlegungen übernommen, wie die wichtige Rolle der Stakeholder oder die Notwendigkeit langfristiger Finanzierungsstrategien. Aus der Staatstheorie gibt es wichtige Beiträge bezüglich gesellschaftlicher Akzeptanz von Massnahmen und die partizipative Erarbeitung von Programmen.

Die Aufgabe der noch relativ jungen Disziplin der Nonprofit-Forschung ist es, diese wichtigen Impulse weiterzuentwickeln und für die Gegebenheiten des 3. Sektors wirklich nutzbar zu machen. So sind zum Beispiel Überlegungen, wie Dienstleistungen mit möglichst wenig Arbeitsaufwand erbracht werden, durchaus berechtigt. Aber in einem Umfeld, in dem Klienten selbst als Handelnde verstanden werden und in dem ein wichtiger Teil der Arbeit von unbezahlten Freiwilligen geleistet wird, sind Forderungen wie Effizienz und Effektivität vollständig neu zu formulieren. Es ist hier noch viel Grundlagenarbeit zu leisten.

Das hier dargestellte und besprochene Drei-Markt-Framework ist ein Versuch, die Realität von Nonprofit-Organisationen besser darzustellen als bisher. Es hat nicht den Anspruch, die Wirklichkeit in all ihren Facetten exakt abzubilden. Dies ist a) nicht die Aufgabe von Denkmodellen und b) für den so vielgestaltigen NPO-Sektor auch nicht machbar. Das Framework soll planenden Gremien ein besseres Verständnis der Mechanismen der NPO-Arbeit ermöglichen und damit die Chance erhöhen, in der Strategiearbeit die richtigen Fragen zu stellen und die darauf passenden Antworten zu finden.

Schlussbemerkungen zu den Fallstudien

Die beiden Organisationen, die in den Fallstudien dargestellt werden, hatten sehr ähnliche Rahmenbedingungen. Sie wurden etwa zeitgleich gegründet und schafften im gleichen Jahr den Schritt über die Sprachgrenze. Beides waren gemeinnützige Vereine, die im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit agierten.

Von der Relevanz des Themas und von den Organisationen her, die sich als Träger und Unterstützer des Vereins engagierten, hatte Organisation 2 «Mira» die klar grössere gesellschaftliche Relevanz und damit auch ein enormes Entwicklungs-Potenzial. Der so unterschiedliche Verlauf, der die Entwicklung der beiden Organisationen nimmt, ist ein wichtiger Hinweis auf die Bedeutung der strategischen Bearbeitung aller drei Märkte.

Literaturverzeichnis

- Adaman, F., & Madra, Y. M. (2002). Theorizing the “Third Sphere”: A Critique of the Persistence of the “Economistic Fallacy.” *Journal of Economic Issues*, 36(4), 1045–1078.
- Almog-Bar, M., & Schmid, H. (2014). Advocacy activities of nonprofit human service organizations: A critical review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(1), 11–35.
- Balsler, D., & McClusky, J. (2005). Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 295–315.
- Ben-Ner, A., & Jones, D. C. (1995). Employee Participation, Ownership, and Productivity: A Theoretical Framework. *Industrial Relations*, 34(4), 532–554.
- Brown, E., & Slivinski, A. (2006). Nonprofit Organizations and the Market. In *The Nonprofit Sector. A Research Handbook* (2nd ed., pp. 140–158). New Haven & London: Yale University Press.
- Chad, P., Kyriazis, E., & Motion, J. (2013). Development of a Market Orientation Research Agenda for the Nonprofit Sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25, 1–27.
- Chad, P., Motion, J., & Kyriazis, E. (2013). A Praxis Framework for Implementing Market Orientation Into Charities. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25, 28–55.
- Chetkovich, C., & Frumkin, P. (2003). Balancing Margin and Mission: Nonprofit Competition in Charitable Versus Fee-Based Programs. *Administration & Society*, 35(5), 564–596.
- Chillemi, O., & Gui, B. (1991). Uninformed customers and nonprofit organization: Modelling ‘ contract failure ’ theory. *Economics Letters*, 35, 5–8.
- Cho, H., & Salmon, C. T. (2007). Unintended Effects of Health Communication Campaigns. *Journal of Communication*, 57(2), 293–317.
- Dart, R. (2004). The Legitimacy of Social Enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 411–424.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2003). Sector Bending: Blurring Lines Between Nonprofit And For-Profit. *Society*, 40(4), 16–27.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the nonprofit organization: Practices and principles*. New York, NY: Harper Collins.
- Eikenberry, A. M. (2009). Refusing the Market: A Democratic Discourse for Voluntary and Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 582–596.
- Evans, D. S. (2003). The antitrust economics of two-sided markets. *Yale Journal on Regulation*, 20(2), 325–381.

- Finley, G. (2017). NGO's in Bangladesh: Platforms in a Two-Sided Market. *Atlantic Economic Journal*, 45(2), 265–266.
- Foster, M. K., & Meinhard, A. G. (2002). A Regression Model Explaining Predisposition to Collaborate. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(4), 549–564.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268.
- Goggins Gregory, A., Howard, D. (2009). The Nonprofit Stavation Cycle. *Stanford Social Innovation Refiew*, Volume 7, Nr.4
- Hansmann, H. B. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5), 835–901.
- Helmig, B., Jegers, M., & Lapsley, I. (2004). Challenges in managing nonprofit organizations: A research overview. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 101–116.
- Hersberger-Langloh, S. (2019). Between Donors and Beneficiaries: A Conceptual Approach to Nonprofits Operating in Two-Sided Markets.
- Krashinsky, M. (1986). Transaction costs and a theory of the nonprofit organization. In S. Rose-Ackerman (Ed.), *The Economics of nonprofit institutions: studies in structure and policy* (pp. 114–132). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Leete, L. (2006). Work in the nonprofit sector. In W. W. Powell & R. Steinberg (Eds.), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook* (2nd ed., pp. 159–179). New Haven, CT: Yale University Press.
- Lichtsteiner, H. (2007). Wie viel Markt braucht eine NPO? (B. Helmig, R. Purtschert, R. Schauer, & D. Witt, Eds.), *Nonprofit-Organisationen und Märkte* (Vol. 53). Fribourg, CH: Verbandsmanagement Institut (VMI).
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64–86.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics* (8th Ed.). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Meyer, M. (2008). Paradoxien im Nonprofit Sektor. *Verbands-Management*, 34(1), 6–15.
- Modi, P., & Mishra, D. (2010). Conceptualising market orientation in non-profit organisations: definition, performance, and preliminary construction of a scale. *Journal of Marketing Management*, 26(5–6), 548–569.
- Morris, M. H., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Non-profit Context: Theoretical and Empirical Insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 12–39.
- Padanyi, P., & Gainer, B. (2003). Peer Reputation in the Nonprofit Sector: Its Role in Nonprofit Sector Management. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 252–265.

- Padanyi, P., & Gainer, B. (2004). Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), 43–58.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York, NY: Harper & Row.
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
- Sargeant, A. (2005). *Marketing Management for Nonprofit Organisations* (3rd ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Sargeant, A., Foreman, S., & Liao, M.-N. (2002). Operationalizing the Marketing Concept in the Nonprofit Sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 10(2), 41–65.
- Schervish, P. G., & Ostrander, S. A. (1990). Giving and Getting: Philanthropy as a Social Relation. In *Critical Issues in American Philanthropy Strengthening Theory and Practice* (pp. 67–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schloderer, M. P., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2014). The relevance of reputation in the nonprofit sector: the moderating effect of socio-demographic characteristics. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19, 110–126.
- Shier, M. L., & Handy, F. (2014). From Advocacy to Social Innovation: A Typology of Social Change Efforts by Nonprofits. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2581–2603.
- Valentinov, V. (2005). Explaining Nonprofit Organisation: the Social Value Approach. *Journal of Co-Operative Studies*, 38(2), 22–36.
- Valentinov, V. (2008). The Economics of Nonprofit Organization: In Search of an Integrative Theory. *Journal of Economic Issues*, 42(3), 745–761.
- Wilsker, A. L., & Young, D. R. (2010). How does program composition affect the revenues of nonprofit organizations?: Investigating a benefits theory of nonprofit finance. *Public Finance Review*, 38(2), 193–216.
- Wymer, W. W., & Samu, S. (2003). Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), 3–22.
- Young, D. R. (2011). The Prospective Role of Economic Stakeholders in the Governance of Nonprofit Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 566–586.

In der Reihe **CEPS Forschung & Praxis** sind bisher folgende Studien erschienen:

1	<i>Georg von Schnurbein, Steffen Bethmann:</i> Philanthropie in der Schweiz	ISBN: 978-3-9523659-0-8 2010, 52 Seiten
2	<i>Georg von Schnurbein, Sara Stühlinger:</i> Ausgezeichnet! Preise, Awards und Auszeichnungen von Schweizer Stiftungen	ISBN: 978-3-9523659-1-5 2010, 30 Seiten
3	<i>Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2010	ISBN: 978-3-9523659-2-2 2010, 16 Seiten
4	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2011	ISBN: 978-3-9523659-3-9 2011, 30 Seiten
5	<i>Kaspar Müller, Daniel Zöbeli</i> Die Honorierung der obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen	ISBN: 978-3-9523659-4-6 2012, 60 Seiten
6	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2012	ISBN: 978-3-9523659-5-3 2012, 42 Seiten
7	<i>Markus Fivian</i> Internes Kontrollsystem (IKS) bei gemeinnützigen Stiftungen in Liechtenstein als stiftungsrechtliche Rahmenbedingung und Führungsinstrument	ISBN: 978-3-9523659-6-0 2012, 60 Seiten
8	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2013	ISBN: 978-3-9523659-7-7 2013, 42 Seiten
9	<i>Sibylle Studer, Georg von Schnurbein</i> Integrierte Freiwilligenkoordination – Ein Leitfaden für Schweizer NPO	ISBN: 978-3-9523659-9-1 2013, 55 Seiten
10	<i>Daniel Zöbeli, Luzius Neubert (Hrsg.)</i> Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen – Welche Aspekte sind besonders zu beachten?	ISBN: 978-3-9523659-8-4 2013, 97 Seiten
11	<i>Georg von Schnurbein, Tizian Fritz</i> Philanthropie für die Wissenschaft	ISBN: 978-3-9524241-0-0 2014, 34 Seiten
12	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2014	ISBN: 978-3-9524241-1-7 2014, 56 Seiten
13	<i>Georg von Schnurbein, Tizian Fritz, Steve Mani</i> Social Impact Bonds	ISBN: 978-3-9524241-2-4 2015, 42 Seiten
14	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2015	ISBN: 978-3-9524241-3-1 2015, 46 Seiten
15	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2016	ISBN: 978-3-9524241-4-8 2016, 62 Seiten
16	<i>Daniel Zöbeli, Daniela Schmitz</i> Der Schwankungsfonds Finanzierung sozialer Einrichtungen im Umbruch	ISBN: 978-3-9524241-7-9 2016, 74 Seiten

17	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2017	ISBN: 978-3-9524241-8-6 2017, 56 Seiten
18	<i>Alice Hengevoss, Oliver Berger</i> Konjunkturbarometer Eine Trendanalyse des Schweizer NPO-Sektors	ISBN: 978-3-9524819-0-5 2018, 30 Seiten
19	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2018	ISBN: 978-3-9524819-1-2 2018, 68 Seiten
20	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2019	ISBN: 978-3-9524819-3-6 2019, 60 Seiten
21	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2020	ISBN: 978-3-9524819-5-0 2020, 51 Seiten
22	<i>Georg von Schnurbein, Florian Liberatore, Eva Hollenstein, Nicholas Arnold</i> Gelingender Einsatz von Freiwilligen in der interprofessionellen Versorgung	ISBN: 978-3-9524819-7-4 2020, 88 Seiten
23	<i>Katharina Guggi, Julia Jakob, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2021	ISBN: 978-3-9524819-8-1 2021, 48 Seiten
24	<i>Dominique Daniel Zygmunt</i> Digitale Verantwortung in Verbänden	ISBN: 978-3-9525428-0-4 2021, 58 Seiten
25	<i>Dominik Meier, Lucca Nietlispach, Yorick Kirnbauer</i> Konjunkturbarometer 2020	ISBN: 978-3-9525428-1-1 2021, 37 Seiten



Center for Philanthropy Studies (CEPS)
Universität Basel
Steinengraben 22, 4051 Basel
T +41 (0)61 207 23 92
ceps@unibas.ch
www.ceps.unibas.ch

Initiiert von **SwissFoundations**

