

Philanthropie Aktuell

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



Jede Organisation hat einen ihr selbst innewohnenden Selbsterhaltungstrieb. Ein auf Ewigkeit ausgerichteter Zweck wie bei Stiftungen ist für die Selbsterhaltung sehr hilfreich. Gleichzeitig aber kann es auch lähmend sein zu wissen, dass der eigene Zweck nie erfüllt werden muss. Ohne in eine Art Torschlusspanik zu verfallen, und nur noch ganz kurzfristig zu denken, sollten Stiftungen dem Faktor Zeit in ihrer Förderung mehr Beachtung schenken. Entwicklungen und Innovation – in Gesellschaft, Wirtschaft oder Forschung – zu fördern gelingt am besten, wenn die Stiftung für sich selbst Erwartungen und Ziele formuliert, wohin die Reise gehen soll. Dabei sind Stiftungen nicht auf sich allein gestellt, sondern können sich mit vielen anderen Akteure in der Gesellschaft verbinden.

Was aus solchen Prozessen entstehen kann, zeigt das Beispiel der Kick Foundation in dieser Ausgabe oder auch die Age-Stiftung, die Anfang Februar ihre neue Strategie im Rahmen einer Veranstaltung präsentierte. Gerade aufgrund ihrer (theoretischen) Unbeschränktheit können Stiftungen Gestaltungs- und Freiräume schaffen, um neue Lösungen zu finden und weiterzuentwickeln.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.
Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

NPO gestalten die Zukunft	01
Es geht um mehr als gute Ideen	02
Interview: Dr. Suzanne Avedik	03
Impact, Impact, Impact...	04
Kalender	04

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

NPO gestalten die Zukunft

NPO leisten einen wertvollen Beitrag zur Zukunftsgestaltung. Förderstiftungen können zum Beispiel Risikokapital für innovative Ideen vergeben. Die geförderten Organisationen müssen soziale und wirtschaftliche Aspekte gleichermaßen berücksichtigen. Von Lucca Nietlispach

Zukunftsgestaltenden Intentionen unterliegt vermehrt die Absicht, Systeme in ihrer Gesamtheit zu verändern. So sollen gleichzeitig soziale, ökologische und ökonomische Systeme nachhaltig verbessert werden. Angestossen wurde dieser Ansatz unter anderem von der Kritik, dass NPO nur Symptombekämpfung betreiben würden. Für NPO stellt sich allerdings die Frage, wie solches «Systems Thinking» praktisch umsetzbar ist. Soziale Innovationen dauern Jahrzehnte und deren Verlauf ist unvorhersehbar. Auch das komplexeste Wirkungsmodell wird nie in der Lage sein, einen solchen Prozess im Voraus abzubilden.

Klar ist auf jeden Fall, dass eine Organisation es nicht alleine schafft. Es braucht breite Kollaborationen. Verschiedene NPO nehmen dabei unterschiedliche Rollen ein. Stiftungen können beispielsweise auf gesellschaftspolitischer Ebene aktiv sein. Insbesondere Förderstiftungen sind aber auch in der Lage, Risikokapital an junge und innovative Organisationen zu vergeben. Diese Organisationen sind bemüht, soziale und wirtschaftliche Aspekte gleichermaßen zu berücksichtigen. Durch diesen hybriden Ansatz soll die Komplexität von Systemen in der Organisation internalisiert werden.

Stiftungen fördern Zukunftslabore

Eine eigene Organisation zu gründen wird immer einfacher. Die Erfindung und Verbreitung des Internets hat dazu mass-

geblich beigetragen. Informationen sind heute so gut wie frei zugänglich und Kommunikationswege sind ungemein kürzer. Eine clevere Idee und deren gewieftete Umsetzung können durch Hebelwirkungen langfristig eine einflussreiche gesellschaftliche Veränderung herbeiführen. Nichtsdestotrotz gibt es für fast jede wachsende Organisation den Moment, in dem sie einen externen Finanzierungsschub braucht. Besonders den Ideen, die einer grossen Vision folgen und ein soziales Problem an der Wurzel angehen, fehlen oft die Mittel. Hier sind Förderstiftungen wichtige Akteure, da sie in der Lage sind, Risikokapital für diese innovativen Ideen vergeben zu können. Eine Stiftung kann sich beispielsweise erlauben, dass die unternehmerische Tätigkeit nicht sofort Gewinn abwirft. Zudem können Stiftungen im Vergleich zum politischen System viel agiler agieren.

Soziale Mission und/oder Markt

Es besteht durchaus das Potenzial für eine harmonische Beziehung zwischen Marktteilnahme und sozialer Mission – der am Markt erwirtschaftete Gewinn kann im Optimalfall kontinuierlich für die Erreichung der sozialen Zielsetzung reinvestiert werden. So kann die Organisation wachsen und mit mehr finanziellen Mitteln auch zunehmend effektiv ein soziales Problem lösen. Allerdings gibt es in der Welt des Unternehmertums viele Hürden, dass dies auch tatsächlich funk-

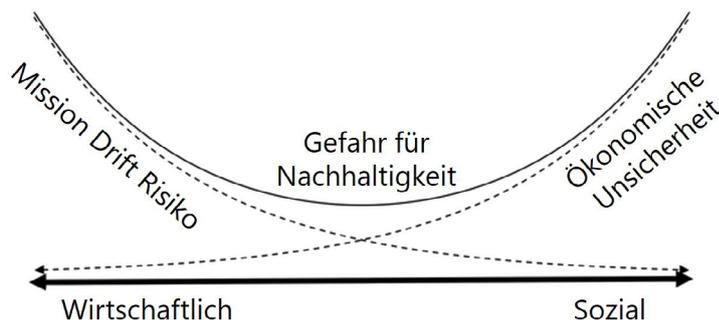
tioniert. Es braucht sogar erhebliche Anstrengungen, um weder die sozialen, noch die wirtschaftlichen Ziele, aus den Augen zu verlieren.

Es gibt allerdings Wege, mit dieser Hybridität umzugehen. Zuerst gilt es zu beachten, dass es unterschiedliche hybride Geschäftsmodelle gibt. Manche Organisationen leisten zum Beispiel einen sozialen Beitrag, in dem sie ihr Produkt an benachteiligte Zielgruppen günstiger verkaufen. Andere erzielen die soziale Wirkung nicht durch das Produkt selbst, sondern durch einen inklusiven Herstellungsprozess, wie etwa in der Arbeitsintegration. Fairphone ist ein weiteres Beispiel für letztere Art von Geschäftsmodell. Das Sozialunternehmen hat den Herstellungsprozess ihres Smartphones transparent gemacht und verwendet möglichst wenig Konfliktminerale.

Unabhängig vom Geschäftsmodell ist es zentral, regelmässige Austausche zwischen unterschiedlich orientierten Parteien in der Organisation zu ermöglichen. Solche «positiven Konfrontationen» können allerdings nur stattfinden, wenn eine starke gemeinsame Vision vorhanden ist,

Organisationen, die soziale und wirtschaftliche Ziele gleichermaßen verfolgen, erwartet ein Balanceakt. Die Extreme der wirtschaftlichen oder sozialen Orientierung bergen Risiken, die die organisationale Nachhaltigkeit gefährden.

Quelle: Lamy, 2019
(eigene Übersetzung)



an der man sich orientieren kann. Auch der regelmässige Austausch mit den externen Anspruchsgruppen beider Seiten trägt dazu bei, keines der Ziele aus den Augen zu verlieren.

Die Rolle der Politik

Damit diese Vorhaben öfters gelingen müssen sie auch auf legislativer Ebene unterstützt werden. Es braucht nämlich Rahmenbedingungen für den Einklang von Mission und Profit. Jüngste Entwicklungen gehen in diese Richtung. So wird

zum Beispiel die Motion «Förderung von sozialen Unternehmen» im Frühling im Ständerat besprochen. Viele Fragen bleiben offen. Es bleibt zu diskutieren, ob es eine neue Rechtsform für diese hybriden Organisationen braucht oder wie deren Governance gestaltet sein soll.

Lucca Nietlispach, M.A. in Business Innovation, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am CEPS. Er beschäftigt sich in seiner Dissertation mit Innovationsförderung und der Vereinbarkeit von sozialen und wirtschaftlichen Zielsetzungen.

Warum es bei gesellschaftlicher Innovation um mehr geht als gute Ideen

Das **Social Innovation Lab** versteht sich im Prozess der gesellschaftlichen Veränderung als Intermediär zwischen sozialen Startups und etabliertem Sektor. Dabei geht es um mehr als Kollaboration zwischen verschiedenen Akteuren.

Eine eigentlich triviale Erkenntnis der Innovationsforschung ist, dass es für die gesellschaftlichen Herausforderungen im 21. Jahrhundert (von sozialer Gleichheit über Klimawandel bis hin zu gerechtem Wohlstand, Gesundheit usw.) keine einfachen Lösungen gibt. Es gibt nicht einmal komplizierte Lösungen, denn gesellschaftliche Entwicklungen sind komplex und nicht in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen vorhersehbar oder planbar. Es ist wohl einleuchtend, dass nicht ein einzelner Akteur und auch kein Verbund von mehreren Akteuren so gross werden kann, dass er mit seiner Lösung (z.B. ein inklusiv geführtes Café) eine gesellschaftliche Herausforderung (Inklusion von Menschen mit Behinderung in den 1. Arbeitsmarkt) löst. Stattdessen müssen bei komplexen Herausforderungen gleich ganze Systeme «zum Kippen» gebracht werden.

Trivial ist die Erkenntnis nur eigentlich, denn viele gesellschaftliche Praktiken folgen anderen Narrativen: Wir erwarten das nächste grosse Ding, die bahnbrechende Kollaboration, Projektidee oder

Institution, die unsere Probleme endlich löst. Auch Förderpraktiken bevorzugen soziale Einhörner (oder Einhorn-Verbünde) - es werden die gesucht und gefördert, die glaubhaft erklären, dass sie es ganz anders, disruptiv, machen.

Auch wir als Intermediär sind nicht frei von diesem Narrativ. Wir wollen soziale Gründer:innen (neue Akteure) erfolgreich und Institutionen wie Wohlfahrtsorganisationen und Ministerien (die bestehenden Strukturen) innovativer machen. Soziale Gründer:innen entwickeln mit uns Lösungen für benachteiligte Zielgruppen – von Sportangeboten über Sprachkurse mit Kinderbetreuung bis zu neuen Formen der Beteiligung. Ministerien und Wohlfahrtsorganisationen begleiten wir dabei, ihr Arbeiten innovativer (z.B. hierarchieärmer) und ihr Angebot zielgruppenorientierter (z.B. individuell wählbar) zu gestalten. Im Idealfall werden neue Akteure Teil der bestehenden Strukturen und verändern dadurch das System geringfügig.

Nach 5 Jahren Erfahrung verstehen wir aber, dass unsere Arbeit mit beiden

Akteuren nicht vorwiegend aufgrund der einzelnen Vorhaben oder der Übergänge in die bestehenden Strukturen wirkungsvoll ist. Das transformative Potenzial unserer Arbeit liegt vielmehr in der Gesamtheit eines Portfolios an Aktivitäten, die gesellschaftliche Herausforderungen adressieren. Unsere Rolle ist das Kuratieren des Portfolios, unser vernetztes und systemisches Denken und Handeln. Denn strategische Innovationsansätze beschreiben Portfolios als etwas, das Kipp-Punkte in komplexen Systemen wahrscheinlicher macht. Ein solcher ist erreicht, wenn Inklusion an überraschenden Stellen auftaucht oder gar nicht mehr erwähnenswert ist, weil sie üblich ist. Unsere Förderpraktik sollte deshalb mehr auf strategische Innovation in Form von kuratierten Portfolios setzen.

Jella Riesterer

Die Autorin ist geschäftsführende Vorständin des [Social Innovation Labs](#). Das Lab sucht Partner:innen, die experimentierfreudig sind und Interesse haben, die Wirksamkeit von Portfolios mit zu kuratieren und besser zu verstehen.

«Wir schaffen eine Brücke zwischen Wissenschaft und Wirtschaft»

Die Ernst Göhner Stiftung schafft es, Synergien zwischen dem Stiftungszweck und einer unternehmerischen Tätigkeiten zu schaffen. Im Bereich der Innovationsförderung ist sie Mit-Initiatorin der Kick Foundation und deren Förderinitiative Venture Kick, die zur Förderung des Jungunternehmertums in der Schweiz beiträgt. Suzanne Avedik, Präsidentin der Kick Foundation, berichtet uns mehr zu den Aktivitäten in diesem Bereich.

CEPS: Die Ernst Göhner Stiftung ist nicht nur eine Förderstiftung, sondern auch eine Unternehmensstiftung. Wie wirkt sich das in den Stiftungsaktivitäten aus?

S.A.: Die Ernst Göhner Stiftung hat sowohl unternehmerischen als auch philanthropischen Charakter und verfolgt zudem die Zwecke einer Familienstiftung. Das Stiftungsvermögen besteht aus Unternehmensbeteiligungen, Immobilien und Finanzanlagen. Die Stiftung schüttet jedes Jahr einen beachtlichen Teil ihres erwirtschafteten Gewinns für gemeinnützige Zwecke in den Bereichen Kultur, Umwelt, Soziales sowie Bildung und Wissenschaft aus.



Dr. iur. Suzanne Avedik betreut bei der Ernst Göhner Stiftung die Bereiche Wissenschaft & Bildung sowie Soziales und war stv. Geschäftsführerin bis 2022. Seither widmet sie sich weiterhin den Projekten im Startup-Bereich als Präsidentin der Kick Foundation und im Strategierat von Venture Kick. Zusätzlich ist sie im SwissFoundations Vorstand und im CEPS Advisory Board.

Als Förderstiftung erfüllt sie die eher traditionelle Rolle als «Wohltäterin» im Dienste der Gesellschaft, während sie als Unternehmensstiftung ihr Engagement durch wirtschaftliche Aktivitäten und Unternehmensbeteiligungen erfüllt. Durch diese Doppelrolle werden Synergien geschaffen, die über das traditionelle Fördermodell hinausgehen: Das unternehmerische Handeln generiert finanzielle Mittel, welche wiederum in die Förderprojekte der Stiftung fliessen und bewirkt letztlich eine nachhaltigere Wirkung der Tätigkeiten der Stiftung.

Diese kombinierte Stiftungsform ist jedoch auch eine Herausforderung und bedingt klare und effektive Schnittstellen zwischen den gemeinnützigen und den unternehmerischen Aktivitäten durch definierte Ziele, unabhängige Kontrolle und strategische Planung.

CEPS: Die Stiftung ist auch an der Startup-Förderinitiative «Venture Kick» beteiligt. Welche Strategie steckt hinter der Förderung von Jungunternehmertum?

S.A.: Venture Kick ist eine der von der

Ernst Göhner Stiftung mitfinanzierten Fördererinitiativen im Bereich der Jungunternehmer-Förderung, welche von der gemeinnützigen Stiftung Kick Foundation getragen wird. Ausschlaggebend für die Entwicklung des Programmes zusammen mit der Gebert Rüt Stiftung, und die seit der Gründung im Jahr 2007 andauernde Finanzierung zusammen mit weiteren Partnern, ist der Glaube an das grosse geschäftliche Potential der Wissenschaft an Schweizer Hochschulen. Die Mission ist, mit dem kompetitiven Prozess bei Venture Kick die Lücke in der Innovationskette durch frühzeitige Identifizierung und Förderung von risikoreichen, jedoch hochpotenten Geschäftsideen zu schliessen.

Mit Venture Kick schaffen wir eine Brücke zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, verbinden Hochschulforschende mit Unternehmen und Investoren, fördern die Entwicklung von zukunftsweisenden Technologien und das Unternehmertum, schaffen Arbeitsplätze und tragen dazu bei, die dynamische Entwicklung einer nachhaltigen, global wettbewerbsfähigen Schweizer Wirtschaft zu unterstützen.

Als private Stiftung hat sie – im Gegensatz zu staatlichen Strukturen – dank Risikobereitschaft und Flexibilität die Möglichkeit, in solche Förderinitiativen zu investieren.

CEPS: Was sollten Stiftungen beachten, die in der Innovationsförderung tätig sein wollen?

S.A.: Durch gezielte finanzielle Unterstützung tragen Stiftungen dazu bei, neue Ideen zu fördern, den wissenschaftlichen Fortschritt voranzutreiben und einen nachhaltigen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung in verschiedenen Bereichen wie Technologie, Umweltschutz oder Sozialwesen zu ermöglichen.

Dabei sind von Förderern eine Reihe von Erfolgsfaktoren zu beachten. Die wichtigsten sind meines Erachtens einerseits eine klare Vision, das heisst welche Arten von Innovationen in welchem Stadium ihrer Entwicklung gefördert werden sollen, und andererseits strategische und finanzielle Kooperationen mit verschiedenen Akteuren im Ökosystem. Dazu gehören etwa Forschungseinrichtungen,

Unternehmen und Startups – immer mit dem Ziel des Wissensaustausches und der Nutzung der intellektuellen Ressourcen.

Innovationsprozesse brauchen Zeit, daher sollten Stiftungen auch eine langfristige Perspektive verfolgen und regelmässig die Fördermassnahmen quantitativ und qualitativ beurteilen. Neben Geduld ist zudem auch Flexibilität gefragt, damit Stiftungen ihre Fördermassnahmen rasch dem dynamischen Innovationsumfeld, neuen Trends und Rahmenbedingungen sowie den eigenen Evaluationsergebnissen anpassen können.

CEPS: Vielen Dank und alles Gute für die Zukunft!

CEPS INSIGHT

Neues Stiftungskonsortium

Mit der Unterzeichnung einer Fördervereinbarung zwischen SwissFoundations und der Universität Basel wurde Anfang 2024 die fortgesetzte Unterstützung des CEPS durch Schweizer Stiftungen bestätigt. Ein Konsortium von 11 Stiftungen unterstützt in den nächsten fünf Jahren die Forschungsarbeit des CEPS mit 1,95 Mio. CHF.

Unter dem Schlagwort «Die NPO der Zukunft» sind für die kommenden Jahre drei Forschungsbereiche definiert worden, mit denen die Inputs und Ergebnisse des Sektors sowie das Management der NPO und Stiftungen abgedeckt werden. Insgesamt soll die ökonomische und soziokulturelle Bedeutung der Philanthropie untersucht und die philanthropischen Leistungen für die Gesellschaft besser dargestellt werden. Ebenso wichtig ist der Wissenstransfer in die Praxis über Weiterbildungsangebote sowie Publikationen und Datenauswertungen.

Dem inzwischen vierten Konsortium gehören folgende Stiftungen an: Age Stiftung, Asuera Stiftung, Christoph Merian Stiftung, Gebert Rüt Stiftung, Ria und Arthur Dietschweiler Stiftung, Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG), Stiftung Mercator Schweiz, Stanley Thomas Johnson Stiftung, Swiss Life Stiftung Perspektiven, Thomi-Hopf-Stiftung, VELUX Stiftung.

<https://ceps.unibas.ch/de/ueber-uns/foerderer/>

Impact, Impact, Impact...

Die Frage nach der Wirkung beschäftigt jede NPO. Im CAS Wirkungsmanagement in NPO geht es nicht nur darum, wie Wirkung gemessen werden kann, sondern um ein umfassendes Wirkungsmanagement.

Wirkungsmessung konzentriert sich auf die Quantifizierung von Ergebnissen, sei es in Form von Zahlen, Statistiken oder Berichten. Sie beantwortet Fragen wie «Wie viele Menschen haben von einem Projekt profitiert?» oder «Welche messbaren Veränderungen haben wir bewirkt?». Messbar sind in der Regel unmittelbare Auswirkungen nicht aber der langfristige Impact von Projekten oder Programmen.

Wirkungsmanagement hingegen geht über die reine Messung von Auswirkungen hinaus und bezieht sich auf die Vision, die strategische Planung und die Umsetzung von Massnahmen, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Es geht darum, Ressourcen effektiv zu nutzen, Prozesse zu optimieren und Hindernisse zu überwinden. Das bedeutet einen kontinuierlichen Prozess der Reflexion, Anpassung und Innovation.

Ein wichtiger Aspekt ist dabei der Einbezug von Stakeholderbedürfnissen und -Feedback. Durch den Dialog mit Stakeholdern können Organisationen potenzielle Risiken und unerwünschte Nebenwirkungen identifizieren und proaktiv angehen.

Darüber hinaus spielt Wirkungsmanagement eine entscheidende Rolle bei der Förderung von Lernprozessen innerhalb der Organisation. Die kontinuierliche Beschäftigung damit, was funktioniert und

was nicht, hilft Organisationen, sich an sich verändernde Umstände anpassen.

Insgesamt ist Wirkungsmanagement ein dynamischer Prozess, der weit über die bloße Messung von Ergebnissen hinausgeht. Es geht darum, Veränderungen bewusst zu gestalten, indem man Daten nutzt, Stakeholder einbezieht, Lernprozesse fördert und kontinuierlich nach Verbesserungen strebt. Während Wirkungsmessung uns sagt, wo wir stehen, zeigt uns Wirkungsmanagement den Weg, wie wir unsere Ziele erreichen können.

Dr. Elisabeth Hasse

**QUARTALSAZHL
91**

Wir freuen uns, dass das CEPS erneut Country Expert für den Global Philanthropy Environment Index (GPEI) ist. Der GPEI ist ein globaler Bericht, der von mehr als 100 Experten auf Länderebene erstellt wird. Darin wird das Umfeld für Philanthropie in 91 Ländern bewertet. Herausgegeben wird der GPEI von der IU Lilly Family School of Philanthropy.

<https://globalindices.iupui.edu/environment-index/index.html>

Neues Freiburger Modell

Ein Standardwerk in neuem Kleid – Das Freiburger Management-Modell für NPO erscheint in der 10. Auflage.



Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen – kurz FMM – war meine Einstiegslektüre in die NPO-Welt als Student. Nun liegt es in 10. Auflage vor und wurde nicht

nur grafisch, sondern auch inhaltlich massgeblich weiterentwickelt. Die an der System-Theorie der St. Galler Schule ausgelegte Grundstruktur mit System-, Marketing- und Ressourcen-Management ist erhalten geblieben, jedoch wurden zum einen vorausgehend die Spannungsfelder in NPO überarbeitet sowie mit abschliessenden Trends auch Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit aufgenommen, die im eigentlichen Modell noch nicht vollständig integriert sind. Inhaltlich bietet das FMM nach wie vor einen umfassenden und logisch abgestimmten Überblick zu allen Managementbereichen in NPO. Damit ist es auch für heutige Studierende – wie auch für Praktiker:innen – eine sehr gute Einstiegslektüre zum NPO-Management!

Georg von Schnurbein

<https://www.haupt.ch/buecher/soziales-wirtschaft/das-freiburger-management-modell-fuer-nonprofit-organisationen.html>

KALENDER

Aktuelle CEPS Weiterbildung:

CAS Nonprofit Governance & Leadership

3 Module – Sigriswil & Basel
Start: 8. April 2024

CAS Wirkungsmanagement in NPO

3 Module – Wilen & Basel
Start: 19. August 2024

IL Finanzmanagement in NPO

Gunten
4. - 8. November 2024

Philanthropie am Morgen

Basel – 13. Juni 2024
Zürich – 18. Juni 2024

MAS/DAS in Nonprofit Management & Law

Start jederzeit möglich

[Jetzt anmelden -> CEPS Weiterbildung](#)

WEITERE TERMINE

PPCmetrics-Stiftungstagung

PPCmetrics AG
14. Mai 2024, Zürich

Deutscher Stiftungstag 2024
Bundesverband Deutscher Stiftungen

14. - 15. Mai 2024, Hannover

13. Basler Stiftungstag

Stiftungsstadt Basel
27. August 2024, Basel

12. Beste Stiftungsratspraxis

Europa Institut der Uni Zürich
27. August 2024, Zürich & online

Schweizer Stiftungssymposium 2024

SwissFoundations
12. September 2024, Sursee

IMPRESSUM

HERAUSGEBER



Center for Philanthropy Studies,
Steinengraben 22, 4051 Basel
www.ceps.unibas.ch
twitter.com/CEPS_Basel
linkedin.com/company/cepsbasel

REDAKTION

Lucca Nietlispach
(lucca.nietlispach@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH
© unsplash
© CEPS 2024

Online verfügbar unter:
ceps.unibas.ch/de/philanthropie-aktuell/