

Fundraising in NPO



Guido Frey

Analyse der Tools für erfolgreichere
Mittelbeschaffung
Motivlagen von testamentarischen Spenden
Charity-Flohmärkte als Fundraisinginstrument
Fundraising als zentrales Kommunikationsmittel
Der Faktor Hoffnung im Fundraising

Weitere Themen:

Der digitale Reifegrad in NPO

Einführung in das Strategische Grundverständnis

NPO-Governance – eine Frage der richtigen Balance



Fundraising – es richtig zu tun macht sich bezahlt

Spendengelder stagnieren und immer mehr kämpfen darum. Professionalität im Vorgehen und eine klare Positionierung sind Ihre Erfolgsfaktoren, um sich in diesem Markt zu behaupten – wir unterstützen Sie dabei.

Editorial



Ist Fundraising nicht diese verdächtige Disziplin von Personen mit der Lizenz zum Betteln, von professionellen Erbschleichern und Gutmenschen? Das vorliegende Magazin beleuchtet Aspekte des Fundraisings, das für viele NPO längst eine essentielle Quelle der Beschaffung finanzieller Mittel darstellt. Klassisch angesiedelt ist Fundraising im Dreieck zwischen Wirtschaft, Staat und Familie. Dort wo die Hilfe aus diesem Dreieck gegenüber Missständen und Problemen in der Gesellschaft versagt, entsteht oft eine spendenfinanzierte Hilfestellung.

Vor meiner Ausbildung zum Fundraiser begrüsst ich als Projektleiter eines Kinder- und Jugendwerkes in Portugal regelmässig Spenderinnen und Spender, die das Projekt vor Ort besuchten. Die unterschiedlichen Motive kennen zu lernen, die zum Spenden bewegen, war interessant. Herausfordernd wurde es aber dann, wenn damit Ansprüche und Vorstellungen verbunden waren, die sich in der Umsetzung des Projektes aufgrund kultureller Unterschiede oder divergierender Realitäten nicht verwirklichen liessen. Als Fundraiser bin ich Brückenbauer und vermittele zwischen Spendenden und Unterstützung Suchenden. Spenderinnen und Spender wollen zur Veränderung, Linderung oder zur Förderung beitragen, können aber zeitlich, örtlich, fachlich, allenfalls auch emotional nicht am Ort des Geschehens aktiv werden und befähigen deshalb mit ihrer Spende andere, die in geeigneter Form und Dauer zur Problemlösung beitragen können. Ist der Fundraiser sich bewusst, dass Spenden immer mit einem Vertrauensvorschuss verbunden

ist? Fundraising baut auf Beziehung und Vertrauen auf. Neben dem Danken ist der ehrlichen Rückmeldung über die Entwicklung eines unterstützten Projekts eine grosse Bedeutung beizumessen. Das Feedback beantwortet Vertrauen.

Fundraising bezieht sich, wie der Artikel über die Charity-Flohmärkte zeigt, nicht immer auf Geld. Die Zeitspende erhält im Corporate-Fundraising zunehmende Bedeutung. Die langfristige Analyse, so zeigen Matthias Bütikofer und Roger Höhener in ihrem Artikel, fördert Erkenntnisse über die Veränderung im Fundraising an den Tag. Methoden, Instrumente, Kommunikations- und Spendenkanäle unterliegen der Veränderung. Auch gesellschaftliche Normen und Werte mutieren über die Jahre. Wie der globale Stillstand, verursacht durch die Corona-Pandemie, die Sicht der Menschen auf die Welt verändert und wie sich die allmähliche Erholung aus dieser Schockstarre auswirken wird, ist hinsichtlich des Fundraisings noch nicht zu beurteilen. Die Innovationen, das Aufblühen der Solidarität und viele energiegeladene Initiativen lassen jedoch hoffen, dass ein vielversprechender Ruck durch unsere Gesellschaft geht.

Guido Frey, MBA
Lehrgangsleiter Fundraising
Geschäftsleiter Consultinova & Fundraising GmbH

Fundraisingerträge als Grundlage für Strategien in der Mittelbeschaffung

6

Als nationaler Dachverband der Blinden- und Sehbehindertenorganisationen der Schweiz hat der SZBLIND die Ertragsentwicklung seiner Mitgliedorganisationen über einen Zeitraum von 13 Jahren ermittelt und diese mit dem allgemeinen Spendenvolumen Schweiz in Vergleich gesetzt. Ein solcher Vergleich hilft, den eigenen Erfolg oder Misserfolg im Fundraising mit einem Benchmarking besser beurteilen und gezielt Verbesserungen einleiten zu können.

René Andeßner und Sandra Stötzer

Vernetzung von Sach- und Zeitspenden bei Charity-Flohmärkten

24

Charity-Flohmärkte sind für viele Non-profit-Organisationen essentielle Fundraising-Instrumente und durch eine kombinierte Mobilisierung von finanziellen und insbesondere nicht-monetären Ressourcen gekennzeichnet. Vor diesem Hintergrund beleuchtet der Beitrag auf Basis einer explorativen Studie deren Geschäftsmodell, Organisation, die Integration der Schlüsselressourcen Sach- und Zeitspenden sowie aktuelle Herausforderungen und Chancen.

Motive und Hürden der testamentarischen Spende

15

Das Erbe hat sich zu einer wichtigen Finanzierungssäule von NPO entwickelt. Die testamentarische Spende muss als Prozess verstanden werden, der einige Jahre in Anspruch nimmt und von NPO positiv stimuliert werden kann, indem Energie in die SpenderInnenpflege investiert, Informationen über die Testamentsspende positiv-subtil angelegt werden und auf eine geeignete Positionierung der Testamentsspende geachtet wird.

Martin Diethelm

Die soziale Wetterlage – Der unterschätzte Faktor im Fundraising

32

Über den Erfolg Ihrer Fundraisingaktivitäten entscheidet weder das passende Giveaway, der eindringliche Text noch das aufwendig produzierte Keyvisual, sondern die soziale Grosswetterlage. Bei dieser spielt es eine Rolle, welche Dringlichkeiten und Aktualitäten die Menschen beschäftigen und wieviel Vertrauen sie haben, dass Ihre Institution diese Herausforderungen lösen kann. Diese Grosswetterlage lässt sich von NPO beeinflussen.

Fundraising post-Covid : Il reste la (saine) espérance

36

Depuis le Covid, l'enjeu pour le fundraising est que personne ne semble capable de prédire ce que sera 2022. En l'absence de plans clairs, il est temps de se réapproprier une saine espérance. Terme peu habituel en management, qui paraît flou et trop incertain pour nous gestionnaires qui préférons la stratégie et le controlling. Pourtant, je crois que l'espérance est une condition de succès indispensable à toute entreprise en temps incertains.

Esther Thahabi

Managementwerkzeuge für die Praxis – Strategisches Grundverständnis

54

Das strategische Grundverständnis ermöglicht einen einfachen Einstieg in die Strategiearbeit, wobei von der IST-Situation ausgegangen wird. Diese gilt es mittels dreier Grundfragen (Was tun wir? Für wen? Wo?) zu analysieren und so den Grundstein für die Strategie zu legen.

Oliver Berger

NPO-Governance – Eine Frage der richtigen Balance

58

Um im Zusammenspiel von Ehrenamt und Hauptamt, starker Werteorientierung und unterschiedlichen Interessengruppen eine wirksame NPO-Governance aufzubauen, ist sowohl Professionalität als auch Pragmatismus gefragt. Dieser Artikel zeigt auf, wie die richtige Balance zu finden ist.

Digitale Transformation – Ein Modell zur Standort- bestimmung für NPO

42

Um die vielfältigen Dimensionen der digitalen Transformation von NPO zu erfassen, wurde ein Modell entwickelt, das eine Einschätzung des Digitalisierungsstands und somit eine Standortbestimmung für NPO ermöglicht. Im Rahmen einer Studie wurde mit dem Modell eine Referenzgrösse zum Stand der Digitalisierung geschaffen. Viele Organisationen befinden sich auf dem Weg in eine digitale Zukunft, jedoch noch nicht umfassend und konsequent genug.

Impressum

Redaktion:	Luisa Wagenhöfer redaktion@vmi.ch
Layout:	Luisa Wagenhöfer media f SA
Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg /CH
Fotomaterial:	Thema «Hände» istockphoto.com
Adresse:	VMI Bd de Pérolles 90 CH-1700 Freiburg Tel. +41 (0)26 300 84 00
Internet:	www.vmi.ch, info@vmi.ch
Jahrgang:	46. Jahrgang
ISBN:	978-3-909437-59-7
ISSN:	1424-9189

Fundraisingerträge als Grundlage für Strategien in der Mittelbeschaffung

Matthias Bütikofer und Roger Höhener

Für viele Nonprofit-Organisationen (NPO) sind Fundraisingeinnahmen zur Finanzierung ihrer Leistung von zentraler Bedeutung. Angesichts der knappen und seit geraumer Zeit rigoros begrenzten Mittel seitens der öffentlichen Hand stellen diese freiwilligen Zuwendungen für viele NPO die oftmals einzige Möglichkeit dar, ein angestrebtes Wachstum der eigenen Organisation zu finanzieren. Sei es als Folge von ausdifferenzierten und komplexeren Bedürfnissen auf Seiten der primären Zielgruppen oder sei es als Folge eines quantitativen Nachfragewachstums aufgrund der demografischen Entwicklung. Für NPO ist es daher unabdingbar, sich grundsätzliche Gedanken zur Fundraisingstrategie innerhalb eines zusehends umkämpfteren Spendenmarktes zu machen.

Als nationaler Dachverband der Blinden- und Sehbehindertenorganisationen der Schweiz hat der SZBLIND dazu die Ertragsentwicklung seiner Mitgliedorganisationen über einen Zeitraum von 13 Jahren ermittelt und diese mit dem allgemeinen Spendenvolumen Schweiz in Vergleich gesetzt. Diese Vergleiche sollen unseren Mitgliedorganisationen eine bessere Beurteilung ihres Erfolgs oder Misserfolgs im Fundraising ermöglichen und explizitere Reflexionen sowohl zur strategischen Bedeutung als auch zur qualitativen und quantitativen Ausgestaltung ihres Beschaffungsmarketings in Gang setzen.

Auslöser dafür, eigens eine Erhebung zu den Fundraisingerträgen der Mitgliedorganisationen des SZBLIND durchzuführen, war die Feststellung, dass das Gesamtspendenvolumen zu Gunsten der Gesamtheit schweizerischer Nonprofit-Organisationen zwischen 2003 und 2016 beträchtlich angestiegen ist. Gemäss der im Auftrag der Zewo alljährlich vom Verbandsmanagement Institut (VMI) erstellten Spendenstatistik ist das Spendenvolumen der Schweiz im erwähnten Zeitraum um stattliche 67.2 % angewachsen, von 1.071 Mrd.¹ Franken auf zuletzt 1.791 Mrd. Franken. Mit Blick auf das institutionelle Blinden- und Sehbehindertenwesen haben wir uns gefragt, wie's denn im Vergleich dazu um die Entwicklung des Spendenvolumens zu Gunsten unserer Branche als Ganzes bzw. der einzelnen Mitgliedorganisationen unseres Verbandes steht. Schliesslich haben wir vor diesem Hintergrund zwei Zielsetzungen formuliert:

Zielsetzung (1) der Erhebung bestand darin, Aufschluss zu erhalten über die Spendenentwicklung des institutionellen Blinden- und Sehbehindertenwesens als Branche (im Zeitraum zwischen 2003 und 2016) und diese im Rahmen eines externen Benchmarks in Vergleich zu setzen mit der Spendenentwicklung der Gesamtheit der spendensammelnden Organisationen der Schweiz.

Zielsetzung (2) der Erhebung war, zu erfahren, wie erfolgreich die einzelnen Mitgliedorganisationen des SZBLIND



Fundraising betreiben. Auf Basis eines Peer-Vergleichs wollten wir den Organisationen die Möglichkeit einräumen, ihre Nettofundraisingserträge mit jenen anderer Organisationen der Branche und damit intern zu vergleichen und zu beurteilen.

Methodisches Vorgehen

Von den 50 ordentlichen Mitgliedorganisationen, welche dem SZBLIND als Dachorganisation des schweizerischen Blinden- und Sehbehindertenwesens angeschlossen sind, haben wir auf Basis von zuvor festgelegten Kriterien deren 27 mit einem Erhebungsbogen bedient. Zu den genannten Kriterien gehörten, dass ausgewählte Organisationen ab 2003, dem Ausgangsjahr des Beobachtungszeitraums, in der Jahresrechnung einen betrieblichen Gesamtertrag von mindestens einer Million Franken ausweisen.² Zudem haben wir für die Erhebung aus-

schliesslich Organisationen berücksichtigt, welche ab dem Jahr 2003 eigene Bestrebungen in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit und/oder Fundraising unternommen haben. In der Erhebung nicht berücksichtigt haben wir damit eine Reihe von vornehmlich kleineren Organisationen mit vergleichsweise gering entwickelten Fundraisingaktivitäten.

Von der so ermittelten Grundgesamtheit von 27 Organisationen aus dem Mitgliederkreis des SZBLIND haben deren 18, also zwei Drittel, an der Erhebung teilgenommen und uns in der Phase der Datenerhebung Zahlen zu Fundraisingaufwänden und -erträgen (für den fraglichen Zeitraum zwischen 2003 und 2016) zur Verfügung gestellt.

Im Rahmen der Datenauswertung haben wir entlang unserer Zielsetzungen die Entwicklung des Spendenvolumens zu Gunsten der Gesamtheit aller

18 Blinden- und Sehbehindertenorganisationen mit jener des Gesamtspendenvolumens der Schweiz (gemäss Zewo-Statistik) verglichen. Dazu haben wir für die fragliche Zeitspanne zwischen 2003 und 2016 in beiden Fällen mittels des geometrischen Mittelwerts die durchschnittliche Wachstumsrate berechnet.

Um Aufschluss darüber zu erhalten, wie erfolgreich die einzelnen Blinden- und Sehbehindertenorganisationen in der fraglichen Zeitspanne im Peer-Vergleich Fundraising betrieben haben, haben wir ebenfalls anhand des geometrischen Mittelwerts die durchschnittlichen Wachstumsraten von Fundraisingeinnahmen einzelner Organisationen berechnet und diese untereinander in Vergleich gesetzt. Überdies haben wir die Fundraisingeffizienz der 18 Organisationen berechnet. Dabei sind wir – wie verbreitet üblich – vom Fundraisingertrag ausgegangen und haben diesen zum Fundraisingaufwand in Beziehung gesetzt. Wir unterscheiden dabei nach Art der Organisationen, nämlich solchen mit nationalem bzw. regionalem oder lokalem Aktionsradius. Diese Differenzierung macht deshalb Sinn, weil diese Organisationen auf den Fundraisingmärkten teilweise unterschiedlichen Chancen und Risiken ausgesetzt sind, was sich mitunter beträchtlich auf die jeweiligen Fundraisingstrategien und Fundraisingertragsniveaus auswirken kann.

Spendenertrag des Blinden- und Sehbehindertenwesens im externen Vergleich

Auf Ebene der Branche zeigen die Erhebungsergebnisse: Obwohl Menschen mit (Seh-)Behinderungen in der Bevölkerung einen sehr hohen Goodwill geniessen,³ schlägt sich dieser Umstand auf Seiten der Gesamtspendeneinnahmen des institutionellen Blinden- und Sehbehindertenwesens nur mässig nieder, wie der Datenausschnitt aus unserer Erhebung in der Tabelle zeigt. Die Gesamtspendeneinnahmen der 18 untersuchten Organisationen sind im beobachteten Zeitraum zwar um insgesamt 28.9 % gewachsen. Dies entspricht einer durchschnittlichen Zunahme von 2 % pro Jahr. Diese Zunahme fällt jedoch nur gerade halb so gross aus wie der Benchmark der Gesamtheit der spendensammelnden Organisationen der Schweiz mit 4 %. Gleichzeitig fällt etwa auch auf, dass die interessierenden 2 % selbst der Wachstumsentwicklung des Bruttoinlandprodukts BIP der Schweiz (als wichtigem Wohlfahrtsindikator) in der Höhe von 2.5 % nicht unwesentlich hinterher hinken.

Die Organisationen des Blinden- und Sehbehindertenwesens im internen Vergleich

Auf Ebene der einzelnen Organisationen zeichnen die Resultate ihrerseits folgendes Bild:

Die 18 individuellen Blinden- und Sehbehindertenorganisationen weisen im Zeitraum zwischen 2003 und 2016 ausgesprochen heterogene Wachs-

Tabelle: Entwicklung des Gesamtspendenvolumens von Blinden- und Sehbehindertenorganisationen (2003 bis 2016) im Vergleich (in CHF)

Jahr	Gesamtspendenvolumen Blindenwesen	Gesamtspendenvolumen Schweiz	Bruttoinlandprodukt ⁴
2003	32 Mio.	1,07 Mrd.	475 Mrd.
2016	41 Mio.	1,79 Mrd.	659 Mrd.
Veränderung insgesamt	+ 28.9 %	+ 67.2 %	+ 38.7 %
Jährliche Veränderung	+ 2.0 %	+ 4.0 %	+ 2.5 %

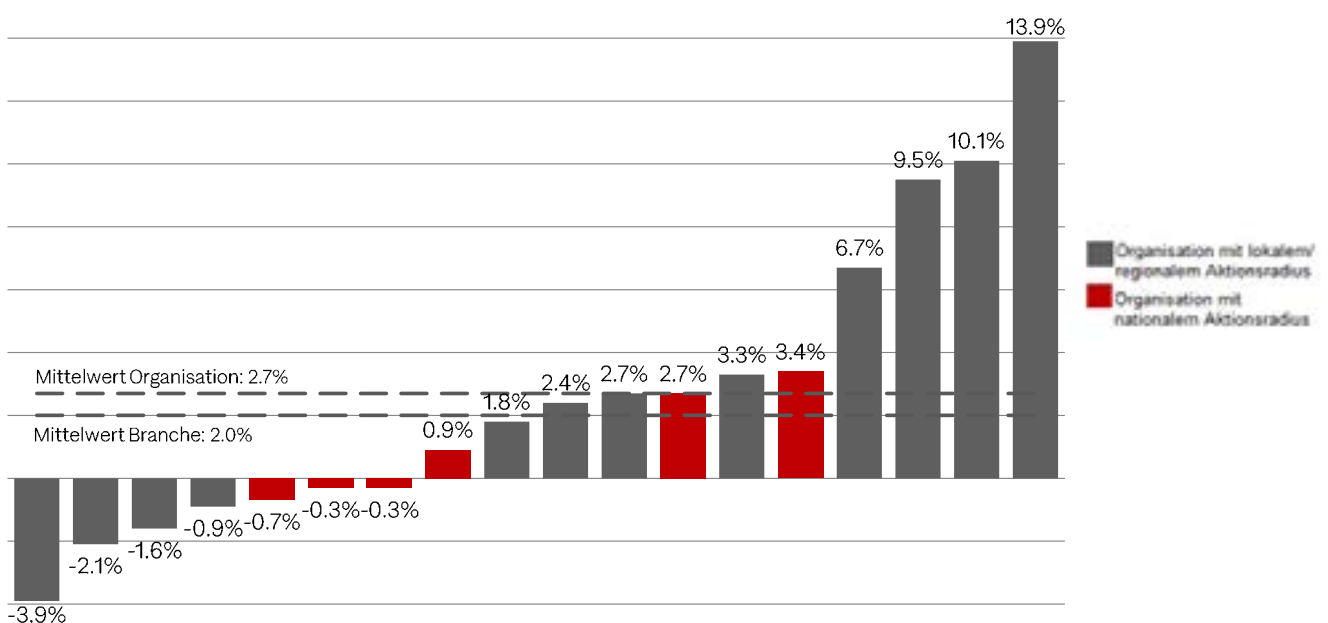
tumsraten ihrer Spendenvolumen aus. Diese reichen von einer negativen jährlichen Wachstumsrate von -3.9 % bis hin zur positiven jährlichen Wachstumsrate von 13.9 % (siehe untenstehende Abbildung 1). Das Spendenvolumen einzelner Organisationen ist dabei zwischen 2003 und 2016 um durchschnittlich 2.7 % gewachsen (siehe Mittelwert Organisation in Abbildung 1). Allerdings gewichtet dieser Mittelwert kleinere Spendenvolumen stärker als grössere. Wir bilden daher gleichzeitig auch den Mittelwert auf Ebene der Branche ab (siehe Mittelwert Branche in Abbildung 1). Anders als der Mittelwert auf Ebene der Organisation geht dieser nicht von der Veränderung des Gesamtspendenvolumens der einzelnen Organisationen aus, sondern von der Veränderung des Spendenvolumens der Branche als Ganzes. Diese verzeichnet in der fraglichen Zeitspanne zwischen 2003 und 2016 ein Plus von durchschnittlich 2 % pro Jahr (siehe auch oben). Dies bedeutet mit andern Worten auch, dass Organisationen mit kleineren Spendenvolumen in der

Tendenz höhere Wachstumsraten ihrer Spendererträge verzeichnen als Organisationen mit grösseren Spendenvolumen.

«Wieviel kostet ein Spendenfranken?»

Diese Frage haben wir uns im Falle der Fundraisingeffizienz gestellt. Wir haben dazu den Mittelbeschaffungsaufwand ins Verhältnis zu den Spendeneinnahmen gesetzt. Dabei gilt: Je tiefer der Mittelbeschaffungsaufwand im Verhältnis zum -ertrag, desto besser fällt die Fundraisingeffizienz aus.

Einer Zewo-Studie aus dem Jahre 2015 zufolge wenden Schweizer Hilfswerke durchschnittlich 21 Rappen auf, um einen Spendenfranken zu generieren.⁵ Die Resultate zeigen (siehe Abbildung 2): Der (arithmetische) Mittelwert auf Ebene der gesamten Branche liegt bei 0.19 (19 Rappen), jener auf Ebene der einzelnen Organisation bei 0.17 (17 Rappen). Dabei zeigt sich gleichzeitig eine im Grunde paradoxe Situation. Diejenigen Organisationen mit (absolut betrachtet) tiefen Fundraiserträgen – allen voran solche mit



Lesebeispiel: Der SZBLIND verzeichnet im Jahr 2003 ein Gesamtspendenvolumen von CHF 2'357'531, im Jahr 2016 ein solches von CHF 3'334'340. Dies entspricht einer durchschnittlichen jährlichen (linearen) Zunahme um (auf 1 Kommastelle gerundet) 2.7 % (rote Säule).

Abbildung 1: Durchschnittliche Wachstumsrate Spendeneinnahmen einzelner Blinden- und Sehbehindertenorganisationen (2003 bis 2016).

lokalem bzw. regionalem Aktionsradius – weisen tendenziell bessere Fundraisingeffizienzwerte auf als Organisationen mit grösseren (absoluten) Spendenvolumen und nationalem Aktionsradius.

Wie bereits im Falle der durchschnittlichen Wachstumsrate (siehe weiter oben) sind die Unterschiede auch im Falle der Fundraisingeffizienz erheblich, wie die Abbildung 2 weiter zeigt. Organisationen mit lokalem bzw. regionalem Aktionsradius und kleinen Spendenvolumen weisen generell deutlich bessere Fundraisingeffizienzwerte auf als national tätige Organisationen mit hohen Spendenvolumen. Damit bestätigt sich für das institutionelle Blinden- und Sehbehindertenwesen, was bereits im allgemeinen Spendenkontext festgestellt worden ist: Eine erhöhte Fundraisingeffizienz zeigt sich namentlich bei Organisationen mit kleinerem Einzugsgebiet, deren Fundraisingaktivitäten vornehmlich auf (grössere) Beziehungsspenden und weniger auf Massenspenden ausgerichtet sind.⁶

Die Fundraisingeffizienz ist dabei bei vornehmlich regional bzw. lokal tätigen Organisationen am grössten, deren jährliches Spendenvolumen sich auf

bis gegen 2 Mio. Franken beläuft. In Abbildung 3 werden die Datenpunkte einzelner Organisationen (über verschiedene Jahre hinweg) jeweiligen durch Ellipsen umschlossen dargestellt. Sie dienen (mitsamt ihrer teilweisen Einfärbung in Grautönen) lediglich der besseren Lesbarkeit. Die Linien der Ellipsen regionaler bzw. lokaler Organisationen sind dabei gestrichelt, jene nationaler Organisationen durchgezogen dargestellt. Dabei fällt auf, dass namentlich die jährlichen Fundraisingeffizienzwerte der regional bzw. lokal tätigen Organisationen eine teils deutlich ausgeprägtere Streuung aufweisen als jene der nationalen Organisationen (mit einem Spendenaufkommen von über 2 Mio. Franken).

Weiter ist auffällig, dass die guten Fundraisingeffizienzwerte regionaler und lokaler Organisationen bei im Grunde vergleichsweise tiefen Fundraisingerträgen auf Organisationen zutreffen, welche sich vornehmlich darauf fokussieren, mit geringem Aufwand die wenigen, hoch involvierten Personenkreise zu einer Spende zu bewegen. Sie bewegen sich damit strategisch im Bereich der Bewirtschaftung von sog. Beziehungsspen-

Fundraisingeffizienz (inkl. Legate) (2003 bis 2016)

Kostenanteil des Fundraisings an den Fundraisingeinnahmen

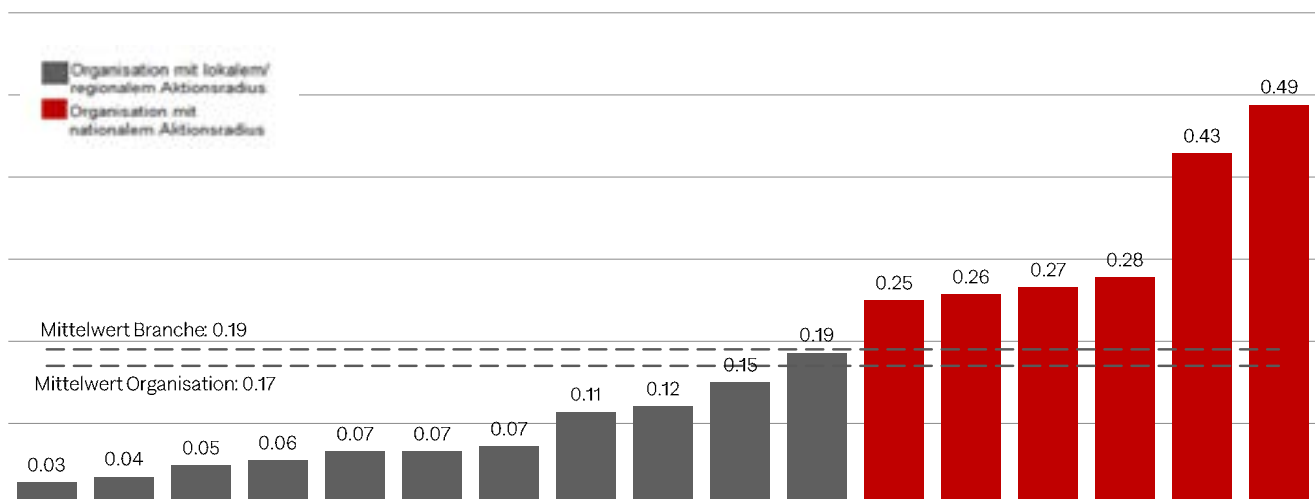


Abbildung 2: Fundraisingeffizienz einzelner Blinden- und Sehbehindertenorganisationen (2003 bis 2016) (Kostenanteil des Fundraisings an den Fundraisingeinnahmen; je niedriger der Wert, desto effizienter die Organisation).

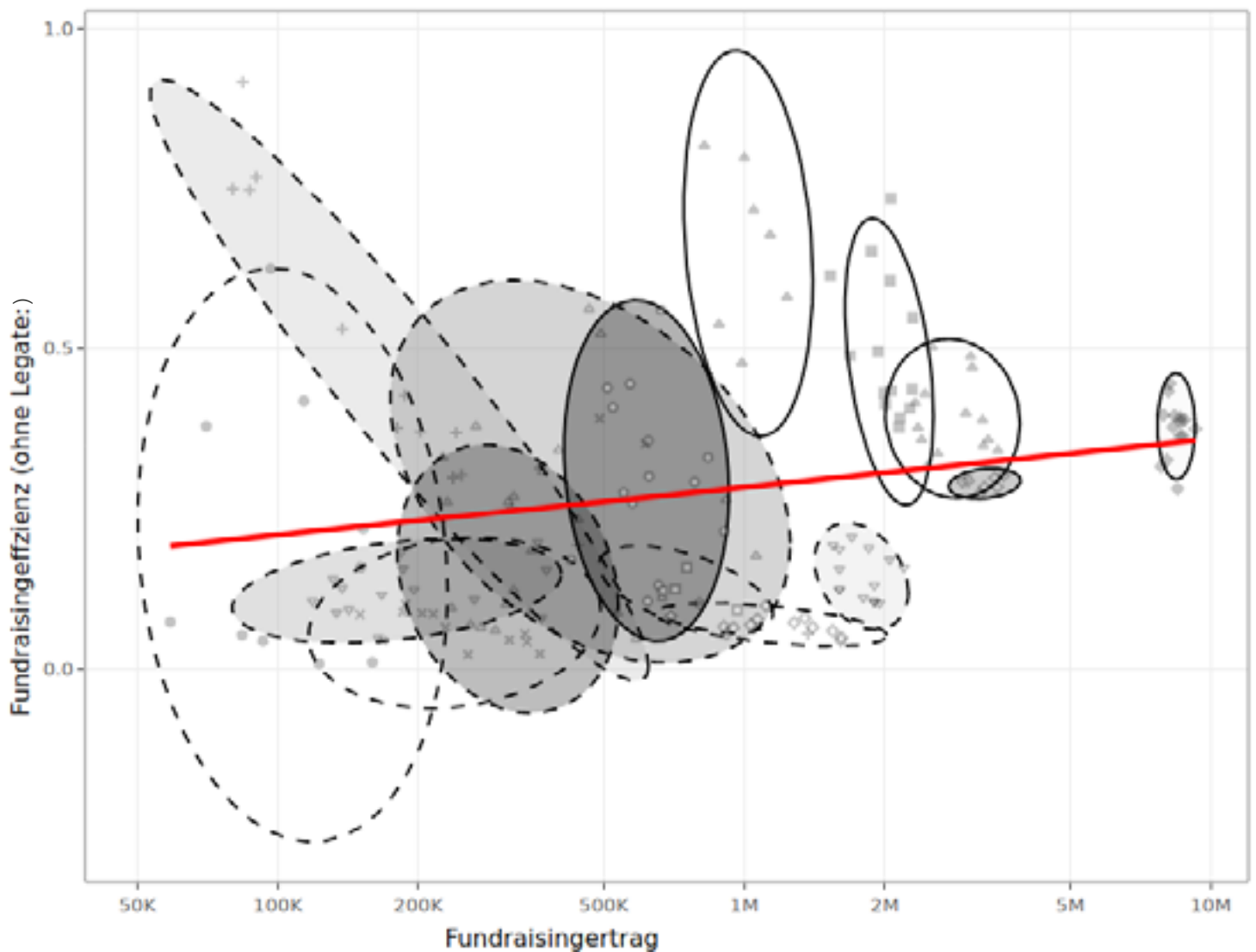


Abbildung 3: Fundraisingeffizienz des institutionellen Blinden- und Sehbehindertenwesens (2003 bis 2016) (Kostenanteil des Fundraisings an den Fundraisingeinnahmen in Mio. Franken). Quelle: R-G, roman-graf.ch

den. Nationale Organisationen, welche ihrerseits in deutlich geringerem Masse auf sog. Beziehungsspenden abstützen können, haben im Gegenzug in den letzten Jahrzehnten in verstärktem Masse professionelle Fundraisingaktivitäten zur Einwerbung von anonymen Massenspenden entwickelt. Dabei haben sie versucht, den Stamm an Spenderinnen und Spendern gezielt und fortlaufend auszubauen. Absolut betrachtet vermochten diese Organisationen die Fundraisingerträge so zwar teilweise erheblich zu steigern. Sie «bezahlen» diesen Umstand im Vergleich zu den regionalen und lokalen Organisationen jedoch mit einer sinkenden Fundraisingeffizienz. Die Abbildung 3 zeigt in diesem Zusammenhang für die Gesamtheit der Organisationen

auch auf, dass die Grenzkosten für die Einwerbung jeder weiteren Ertragseinheit proportional ansteigen (siehe rote Linie). Als Folge dieser augenfälligen und auf den ersten Blick paradoxalen Situation sinkt bei steigenden, absoluten Erträgen die Fundraisingeffizienz. Jede zusätzliche Ertragseinheit, welche Organisationen zu akquirieren versuchen, erweist sich so als teurer als die vorangegangene. Denn Personen, welche dem Zweck einer Organisation mit hohem Involvement, also einer positiven Grundhaltung begegnen, lassen sich mit geringem Aufwand zu einer Spende bewegen. Stattdessen erweist sich die Einwerbung jeder weiteren Personengruppe mit abnehmender Nähe und Involvement zur Organisation als schwieriger und folglich auch als teurer.

Interpretation und Schlussfolgerungen

Wir konnten feststellen, dass die 18 spendensammelnden Organisationen des schweizerischen Blinden- und Sehbehindertenwesens gegenüber dem (externen) Benchmark der Gesamtheit der spendensammelnden Organisationen in der Schweiz im Falle des Gesamtspendenertrags eine lediglich halb so hohe Wachstumsrate verzeichnen. Vor dem Hintergrund des festgestellten, hohen Goodwills von Menschen mit einer Sehbehinderung in der Bevölkerung⁷ sehen wir es als klares Indiz an, dass die Organisationen des institutionellen Blinden- und Sehbehindertenwesens deren Potenzial auf den Spendenmärkten bei weitem nicht ausschöpfen. Als Dachorganisation ist es uns daher ein Anliegen, diesen im Grundsatz unbefriedigenden Umstand nüchtern und ohne Lamento vis-à-vis der leitenden Organe unserer Mitgliedorganisationen zur Sprache zu bringen. Die vorliegende Faktenlage betrachten wir dabei als Chance, um gemeinsam Lösungs-

ansätze zu formulieren mit dem Ziel, die eigenen Marktanteile konsequent auszuweiten.

Von Seiten unserer Dachorganisation aus sehen wir kurz- und mittelfristig auf zwei Ebenen angesiedelte Handlungsoptionen:

Erstens stellen wir fest, dass das Blinden- und Sehbehindertenwesen in der breiten Öffentlichkeit als latent undurchsichtiges, ineffizientes und atomisiertes Gebilde wahrgenommen wird. Dieses Bild beeinträchtigt das Vertrauen der spendenden Bevölkerung in diese Organisationen. Das institutionelle Blinden- und Sehbehindertenwesen der Schweiz tut folglich gut daran, als «Gemeinschaftsprojekt» gezielter in Erscheinung zu treten. Als geeignetes Instrument dazu erachten wir eine breit angelegte Imagekampagne. Dies, um sich in der Öffentlichkeit als nachvollziehbar gewachsenes Konstrukt zu positionieren – dezentral, föderalistisch und/oder arbeitsteilig organisiert, auf Kooperation ausgerichtet und die positiven Effekte seines Engagements betonend.

Zweitens hat der Peer-Vergleich unter den Blindenorganisationen erhebliche Diskrepanzen in den individuell erzielten Fundraisingerträgen, der rela-



tiven Ertragsentwicklungen und der Fundraising-effizienzwerte offenbart. Wir gehen davon aus, dass diese Unterschiede – einerseits zwischen den Organisationen sowie andererseits bei ein- und derselben Organisation über die Jahre hinweg – auf gewisse Zufälligkeiten sowohl hinsichtlich der Qualität als auch der Quantität der Fundraisingaktivitäten zurückzuführen sind. Für uns als Dachorganisationsvertreter bedeutet dies, dass wir künftig vermehrt darauf bedacht sein möchten, den Fokus im Kreise unserer Mitgliedorganisationen auf eine professionellere Ausrichtung von Fundraisingaktivitäten zu legen. Dabei scheint es uns in einem ersten Schritt ratsam, Austauschplattformen zum Thema zu institutionalisieren, um im Sinne einer best practice vorwärts gerichtete Lerneffekte zu ermöglichen. Weiter gilt es u.a. aber auch, die Professionalisierung von Fundraisingaktivitäten gezielter anzuregen. Als Beispiel ist etwa die Schaffung von Fundraising-Kooperationen von lokal oder regional tätigen Organisationen zu nennen, welche an unterschiedlichen Orten dieselben Dienstleistungen erbringen, seien dies nun Führhundeschulen, Schulen für blinde und sehbehinderte Kinder und Jugendliche usw. Ziel sollte dabei sein, über die Einwerbung reiner Beziehungsspenden hinaus künftig neu auch in die anonymen Massenspendenmärkte vorzustossen. Eine Professionalisierung von Fundraisingaktivitäten (dank Lerneffekten und Kooperationen) müsste jedoch mit der Bereitschaft leitender Organe sowie Geschäftsleitungen einhergehen, das Fundraising gezielter zu positionieren und damit verbunden das Risiko einer verstärkten Investition in Kauf zu nehmen. In der Vergangenheit haben sich viele Organisationen unseres Erachtens darauf fokussiert, mit verhältnismässig geringem Know-how diejenigen Personenkreise mit dem höchsten Involvement zur

Organisation anzusprechen. Die «Kunst» des Fundraising und der eigentliche Auftrag an ein professionell ausgerichtetes Beschaffungsmarketing besteht aber darin, laufend weitere Personenkreise mit abnehmendem Involvement zur Organisation für die eigenen Zwecke zu gewinnen. Diese Dynamik hat zwangsläufig zur Folge, dass die Grenzkosten zur Akquirierung weiterer Personenkreises ansteigen, die Grenzerträge und mit ihnen auch die Fundraising-effizienz stattdessen sinken, wie wir dies bei professionell ausgerichteten, nationalen Organisationen mit hohen absoluten Fundraisingerträgen beobachten. Diesen scheinbar paradoxalen Nebeneffekt von Professionalisierungsbestrebungen gilt es zu beachten und womöglich konsequenter zu untersuchen. Dies nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund, dass die Zewo Stiftung den spendensammelnden Organisationen als Maxime vorgibt, für «Fundraising und Werbung» nicht mehr als den unseres Erachtens statischen Grenzwert von 25 % des Aufwands einzusetzen.⁸

Die Ergebnisse unserer Erhebung haben wir erst den Leitungsgremien unserer Mitgliedorganisationen zur Verfügung gestellt. In einem weiteren Schritt sehen wir vor, diese im Rahmen einer gesamtschweizerischen Veranstaltung mit interessierten Kreisen unserer Mitgliedorganisationen zu vertiefen. Wir werden unseren Organisationen ferner anbieten, unser Fachpersonal für beratende Zwecke zur strategischen Ausrichtung ihres Fundraisings einzuladen. Schliesslich werden wir anlässlich unserer nächstjährigen Delegiertenversammlung aber auch die konzeptionellen Grundlagen für eine Imagekampagne des schweizerischen Blinden- und Sehbehindertenwesens unterbreiten, um die Ausgangslage unserer Branche in der Öffentlichkeit sowie namentlich auch auf den Fundraisingmärkten zu verbessern.



- 1 Vgl. Zewo Stiftung (2017).
- 2 Organisationen mit einem Gesamteinnahmevermögen von zwischen 1 und 20 Mio. Franken werden gemäss Swiss GAAP FER21, den Fachempfehlungen zur Rechnungslegung, als mittelgross bzw. über 20 Mio. Franken als gross klassifiziert (vgl. www.fer.ch).
- 3 Vgl. Swissfundraising & DemoSCOPE (2018).
- 4 Siehe unter: <https://www.bfs.admin.ch>.
- 5 Vgl. Gmür et al. (2016).
- 6 Ebd.
- 7 Siehe unter: <https://www.bfs.admin.ch>.
- 8 Vgl. Zewo Stiftung (o.J.).

- Gmür, M., Ziegerer, M. & Aeschbacher, R. (2016). Der Spendenmarkt in der Schweiz. In: Urselmann, M. (Hrsg.): *Handbuch Fundraising*. Wiesbaden.
- Stiftung Zewo (o.J.). *Ratgeber für Spenderinnen und Spender*. Zürich.
- Stiftung Zewo (2017). *Sorgenfalten. Zewoforum 03/2017. Das NPO-Magazin*. Zürich.
- Swissfundraising & DemoSCOPE (2018). *Spendenbarometer 2017. Chartset für den Schweizerischen Zentralverein für das Blindenwesen SZBLIND*. Adligenswil.

Die Autoren



Matthias Bütikofer / buetikofer@szblind.ch

Matthias Bütikofer studierte Geschichte und Soziologie an der Universität Genf und ist Absolvent des Lehrgangs Executive MBA in NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). Er ist seit 2002 Geschäftsleiter des Schweizerischen Zentralvereins für das Blindenwesen SZBLIND.



Roger Höhener / hoehener@szblind.ch

Roger Höhener ist studierter Politologe (Universität Zürich) und Absolvent des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). Seit 2007 ist er beim Schweizerischen Zentralverein für das Blindenwesen SZBLIND tätig. Er ist Verantwortlicher für Qualitätsmanagement und Projekte und in dieser Funktion Mitglied der Geschäftsleitung.

Motive und Hürden der testamentarischen Spende

Lukas Richter

Das Erbe hat sich zu einer wichtigen Finanzierungssäule von NPOs entwickelt und wird aufgrund des zukünftigen Erbvolumens an Relevanz gewinnen. Der Entscheidungsprozess über die testamentarische Spende ist aber ein komplexes Geschehen. Die vorliegende Studie zeigt, dass Motivlagen ineinandergreifen, von familiären und organisationalen Bedingungen gerahmt sind und im Gewährwerden der eigenen Endlichkeit zum Bedürfnis emergieren, das Erbe zu regeln. Eine Organisation zu bedenken ist somit meist ein langwieriger und mit Hürden versehener Prozess, der aber von NPO positiv stimuliert werden kann.

675 Millionen Euro betrug das Spendenvolumen im Jahr 2018 für Nonprofit-Organisationen in Österreich,¹ wobei 10 % des Gesamtvolumens durch Testamentsspenden lukriert wurden. Circa 1 % der 40 Jahre alten und älteren Bevölkerung in Österreich bzw. 3 % unter jenen, die ein Testament gemacht haben, berücksichtigten laut Umfrage Nonprofit-Organisationen.² Im Vergleich zu normalen Spendenaktivitäten, an welchen sich 60 % der ÖsterreicherInnen beteiligen, sind die Werte gering und fallen im internationalen Vergleich ab. Beispielsweise wird für die Schweiz geschätzt,³ dass 9 % jener, die einen Erbvertrag gemacht haben, Nonprofit-Organisationen bedenken, in Grossbritannien liegt der Anteil bei 7 %.⁴ Bereits dieser Vergleich macht das noch unausgeschöpfte Potential in Österreich ersichtlich.

Die Beforschung des Gegenstandes im deutschsprachigen Raum⁵ fällt jedoch verhalten aus, und meist nähert sich die Motivforschung auf allgemeiner Ebene dem Thema Spende an. In Übereinstimmung mit den AutorInnen Sargeant und Shang gilt es aber einzuwerfen, dass man so Gefahr läuft, Nuancen und treibende Kräfte der testamentarischen Spende zu übersehen.⁶ So sollte man sie als eine distinktive Form des Spendens ansehen. Das Ziel des Beitrages ist es, den Prozess und die motivationalen Determinanten von TestamentsspenderInnen in Österreich näher zu beleuchten.

Abriss des Forschungsdesigns

Der Zugang zu InterviewpartnerInnen – Personen, welche sich für eine testamentarische Spende entschieden hatten⁷ – erfolgte über den Fundraising Verband Österreich respektive die Initiative «Vergissmeinnicht» und entsprechende Mitgliedsorganisationen aus den Bereichen Tier- und Umweltschutz sowie Soziales und Kultur. Insgesamt wurden 15 qualitative Interviews geführt, zusätzlich mit Vor- und Nachgespräch betrug die Interviewdauer im Schnitt eine Stunde. Die Aufzeichnungen via Aufnahmegerät wurden im Anschluss vollständig transkribiert und anonymisiert. Das gesamte Material floss in die Analyse ein. Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 72 Jahre, wobei zum Zeitpunkt des jeweiligen Interviews die jüngste Person 55 Jahre und die älteste 89 Jahre alt war.

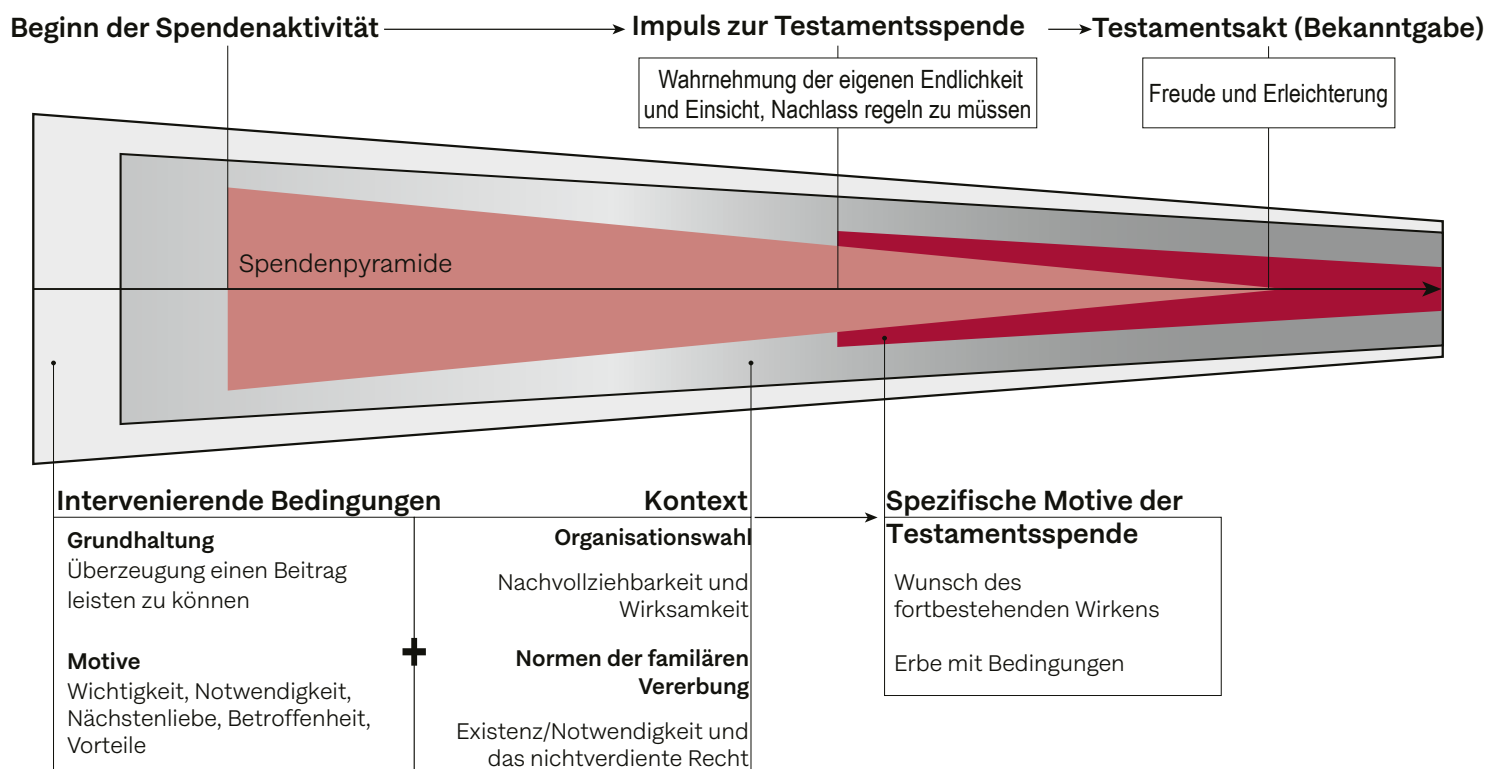


Abbildung: Prozessablauf der testamentarischen Spende

Die Datenerhebung orientierte sich am problemzentrierten Interview⁸ und wurde in zwei Phasen gegliedert: einem narrativen Teil, welcher die InterviewpartnerInnen dazu anregen sollte, offen über ihre Donor Journey vor dem Hintergrund der Entscheidung einer testamentarischen Spende zu erzählen und einem anschliessenden leitfadengestützten Teil, welcher ausgewählte Themenbereiche vertiefen sollte. Hierfür wurde ein qualitatives Design gewählt, womit der interpretativen Leistung der AkteurInnen eine grössere Bedeutung zugesprochen und die Entscheidung, eine Spende testamentarisch festzulegen, als prozesshaftes Geschehen gefasst werden kann.

Die Datenauswertung basiert auf der Grounded Theory bzw. dem Kodierparadigma von Strauss und Corbin,⁹ um den Prozess der Donor Journey näher zu erschliessen sowie Ursachen und Kontextbedingungen herauszuarbeiten.

Modifizierte Spendenpyramide

Die obenstehende Abbildung verdeutlicht den aus der Analyse abstrahier-

ten Prozess der Donor Journey bis hin zum Akt der testamentarischen Festlegung. Die Spendengeschichte beginnt nicht direkt mit einer Spende, sondern mit den intervenierenden Bedingungen, welche die Grundhaltung der SpenderInnen und die allgemeinen Spendenmotive enthält. Aufgrund dieser generellen Haltung – von weiteren Ereignissen, wie Werbung, Empfehlungen oder eigenen Recherchen gerahmt – wenden sich die SpenderInnen einer oder mehreren Organisationen zu, welche auch dem thematischen Kontext der persönlichen Interessen entsprechen (Beginn der Spendenaktivität). Im Laufe der Spendengeschichte setzt die durch Kinderlosigkeit begünstigte Einsicht ein, das Erbe regeln zu müssen. Allgemeine Spendenmotive und Motive, für eine spezifische Organisation zu spenden, wandeln sich in diesem Verlauf zu Motiven der Testamentsspende, erhalten zum Teil grösseres Gewicht in der subjektiven Bewertung und werden durch spezifische Motive der Testamentsspende ergänzt. Im Ge-



wahrwerden der eigenen Endlichkeit und der damit steigenden Notwendigkeit das Erbe zu regeln, kommt es zum Testamentsakt (und zur teilweisen Bekanntgabe bei der betreffenden Organisation).

Nährboden der Spendenaktivität

Wie in obiger Abbildung ersichtlich erfolgt die testamentarische Festlegung (Testamentsakt) unter den Befragten erst im späteren Verlauf der Donor Journey. In abstrahierter Perspektive bedarf es hierzu einer spezifischen Konstellation aus intervenierenden Bedingungen und Kontext. Erstere lassen sich als Grundvoraussetzungen bezeichnen, welche nicht nur Vorbedingungen der testamentarischen Überlegung sind, sondern allgemein die Spendenaktivität in Gang setzen. Die idealistische Grundhaltung ist das einende Element unter den befragten SpenderInnen und repräsentiert die Überzeugung, sich für die Verwirkli-

chung bestimmter Ziele einzusetzen. Dieser allgemeine Zugang wird nun von spezifischen Motiven durchdrungen, welche Spendenaktivitäten für ein spezifisches Thema innervieren. Im Überblick zeigen sich unter den Befragten folgende Motive: Wichtigkeit («es ist Zeit etwas zu tun»), Notwendigkeit («es braucht hier Unterstützung»), Nächstenliebe, persönliche Betroffenheit («leide selbst darunter») und persönliche Vorteile. Die meist in Bündelung auftretenden Motive kommen auch für die Testamentsspende zum Tragen, trotzdem ist es hilfreich, diese zuerst als intervenierende Bedingungen anzusehen, da sie in der Verlaufsperspektive schon zu Beginn der Donor Journey in Erscheinung treten. Auf Basis dieser Betrachtung konnte in der Analyse herausgearbeitet werden, dass im Interaktionsverlauf mit der Organisation die Chance, die Grundhaltung zusätzlich positiv zu stimulieren bzw.

zu verfestigen, besteht (etwa die Arbeit der NPO verfestigt die Überzeugung, sich noch stärker für das Ziel einzusetzen). In einigen Fällen wurde erst damit die testamentarische Spende als Handlungsweg eröffnet. Der Zeitstrahl, angelehnt an die Spendenpyramide, visualisiert in seiner Zuspitzung nicht nur den verhältnismässig grösseren Umfang der Testamentsspende gegenüber Zahlungen zu Lebzeiten, sondern auch die verhältnismässig kleine Zahl an TestamentsspenderInnen. Diese Mechanik ist durch den Kontext gerahmt, wobei auf Basis der Analyse die Beziehung zur Organisation und der Bestand an weiteren potentiellen ErbInnen als zentrale Kontextbedingungen identifiziert werden konnte. Beide Aspekte haben Einfluss auf die allgemeine Spendenaktivität und sind dieser daher ebenso vorzulagern. Es mag hier verwundern, dass die Kinderlosigkeit am Beginn der Spendenaktivität genannt wird; dies lässt sich aber damit begründen, dass bei einem Teil der Befragten die Nutzenüberlegungen (Motiv: Vorteile) bereits mit der regulären Spendenaktivität verwoben sind. So wurden Organisationen ausgewählt, die nach Ansicht der SpenderInnen eine Substitutionsfunktion familiärer Unterstützungsleistungen (bspw. Hilfe bei Transporten) erfüllen können – die allgemeine Spendenaktivität emergiert hierbei aus Reziprozitätserwartungen der SpenderInnen, ohne dies jedoch mit der betreffenden Organisation vereinbart zu haben. Auch wenn sich daher der familiäre Kontext als vorgelegte Kontextbedingung behandeln lässt, so entfaltet dieser für die meisten Befragten erst in den testamentarischen Überlegungen vollends seine Wirkung.

Denn so stark die idealistische Vorstellung (über den Tod hinaus) zu helfen ist, so sehr wird der Akt der testamentarischen Spende durch die Norm der familiären Vererbung eingeschränkt und nötigte alle Befragten, sich für ihr Handeln zu legitimieren. Der Legitimationsdruck hängt dabei sicherlich von der jeweiligen Gesellschaft(-sschicht) und ihren Normen ab. Es gilt zwar in Österreich die Testierfreiheit, diese wird jedoch durch das Pflichtteilsrecht eingeschränkt und bedarf sogar keiner Auseinandersetzung, wenn man sich auf die gesetzliche Erbfolge verlässt. Zweierlei Legitimationsstrategien konnten in der Analyse für den familiären Versagungsprozess herausgearbeitet werden. Hauptsächlich wird die testamentarische Spende über die fehlende Existenz argumentiert, was jedoch nicht bedeutet, dass es tatsächlich keine Verwandten mehr gibt, sondern diesen die familiäre Verknüpfung abgesprochen wird. Genügte dies den SpenderInnen nicht, kommt gegenüber dem erweiterten Familien- bzw. Verwandtenkreis eine parallellaufende Begründung zum Tragen, welche das Recht auf einen Erbanspruch erodiert und daraus folgend diesen abspricht. Die Analysen deuten als Ursache erlebte Enttäuschungen oder auch familiäre Konflikte der SpenderInnen an. Die zweite zentrale Legitimationsstrategie ist der Verweis auf die nichtexistierende Notwendigkeit. Hierbei wird von den Interviewten ins Feld geführt, dass eine (ausreichende) finanzielle Absicherung der Verwandtschaft gegeben sei. Die bedachte Organisation selbst bzw. die Beziehung zu der Organisation vor der testamentarischen Festlegung stellt die zweite wichtige Kontextbedingung dar. Die Wahl der Organisation(en) wird hierbei im Wesentlichen über die Grundhaltung eingegrenzt (es

gilt: die Organisationswahl folgt dem persönlich relevanten Thema und nicht umgekehrt). Trotz dieser Eingrenzung bleibt vorab eine potentielle Vielfalt an Organisationen bestehen. Vor diesem Hintergrund lassen sich nun organisationale Motive bei den Befragten offenlegen, die für die Entscheidung, an eine oder wenige Organisationen zu spenden und/oder eine Testamentsspende vorzunehmen, massgeblich sind. Im Zentrum stehen hier Nachvollziehbarkeit und Wirksamkeit. Bereits diese zwei Hauptmotive genügen, um den Entscheidungsprozess im Wesentlichen auszuleuchten. Ersteres ist mit dem Bedürfnis verknüpft, die Spendenverwendung kontrollieren bzw. prüfen zu können, womit der persönlichen Grundhaltung Rechnung getragen werden kann. Die Wirksamkeit steht hingegen mit dem Bedürfnis im Zusammenhang, mittels Spende möglichst viel zum Ziel beizutragen. Zusammenfassend bilden die intervenierenden Bedingungen und der

Kontext einen Nährboden, der die testamentarische Festlegung zugunsten von Organisationen begünstigt. Prozessanalytisch gesehen bedarf es einer spezifischen Konstellation der intervenierenden Bedingungen und des Kontextes als Bedingungsgeflecht der testamentarischen Spende. Die Testamentsspende ist dann die Konsequenz einer intensiven Zuwendung zum Thema der Organisation und ihrer positiven Wahrnehmung.

Vom Willen zur Tat

«Ich habe begonnen langsam zu überlegen, es könnte irgendetwas passieren, ich könnte einen Unfall haben, und plötzlich ist man tot [...] und dann würde ich es wirklich bedauern. Also, ich muss etwas machen»

(Frau Fuchs)

Dieses Zitat aus den Interviews steht erklärend dafür, dass es eines oder mehrerer Anstösse bedarf, bis aus dem Handlungswillen auch tatsächlich die Umsetzung erfolgt. Fraglos sind

Wir haben alles,
um **Ihre Botschaft**
ins Licht zu rücken



media f sa

Werbeagentur und Druckereien
gemeinsam unter einem Dach
media-f.ch

Fribourg | Bulle | Estavayer-le-Lac | Montreux | Payerne



hierzu (wie oben beschrieben) die von den Spendenmotiven ausgehenden Impulse nun auch für eine Testamentsspende relevant und werden durch weitere ergänzt. Die Motivbündel je SpenderIn sind folglich mit dem Impuls der Umsetzung verbunden, allerdings nicht per se gleichzusetzen. Sie sind ein Teil dieses Prozesses und rahmen das Handlungsgeschehen, die Handlungsanstöße sind aber (jedenfalls analytisch betrachtet) als eigenständige Ereignisse rekonstruierbar: die Einsicht, den Nachlass regeln zu müssen. Hierbei spielt neben der Kinderlosigkeit oder dem Fehlen von Angehörigen vor allem die Wahrnehmung der eigenen Endlichkeit eine Rolle. Insbesondere diese Einsicht dürfte einen entscheidenden Einfluss darauf haben, wann im Verlauf der Donor Journey eine Spende im Testament verankert bzw. überhaupt ein Testament angedacht wird. Dieser Prozess wird nun durch gesonderte Motive und Überlegungen im

Hinblick auf die Testamentsspende flankiert. Zentral in der Analyse zeigt sich das Motiv oder der Wunsch des fortbestehenden Wirkens. Diese Bedingung manifestiert sich auch in der Organisationswahl für die Testamentsspende, denn so wird bzw. werden Organisationen ausgewählt, die aus Sicht der Befragten eine hohe Beständigkeit aufweisen. Zusätzlich gelten die oben angeführten Motive (etwa die Wichtigkeit oder die Notwendigkeit) ebenso für die Testamentspende, werden nun aber mit dem Wunsch des fortbestehenden Wirkens ergänzt und in Kombination gewinnen letztere an Gewicht hinzu. Es werden – überspitzt formuliert – die wichtigsten und vertrauenswürdigsten Organisationen ausgewählt, welche damit dem Wunsch des fortbestehenden Wirkens gerecht werden. Das eben Geschriebene muss jedoch differenziert werden, denn eine bedingungslose idealistische Vererbung steht dem Erbe mit Bedingungen

gegenüber. Hierbei ist zwischen nutzenneutralen (Zweck) und nutzenorientierten (Leistung und Wertschätzung) Bedingungen aus der Perspektive der Befragten zu unterscheiden. Erstere ist bei einem Teil der Interviewten als Wunsch einer Zweckbindung zu bezeichnen. Als Motive lassen sich hier erneut Wichtigkeit und Notwendigkeit anführen, welche zu einer Hierarchisierung im thematischen Feld beitragen (es gibt also beispielweise im karitativen Bereich Projekte, die persönlich höhere Importanz geniessen). Auf Basis der Analyse ist anzunehmen, dass das Spendenvolumen im Vergleich zur regelmässigen Spende diese Überlegungen rahmt, d.h. aufgrund der Höhe der testamentarischen Spende lässt sich aus Sicht der Befragten eine konkrete Leistung realisieren oder zumindest forcieren.

Bei einem weiteren Teil der Befragten kann hingegen ein persönliches Nutzenkalkül rekonstruiert werden. Diese ersetzen die idealistische Grundhaltung nicht, sondern stehen neben dieser, womit jene SpenderInnen als idealistische OpportunistInnen bezeichnet werden können. Die Überlegungen im Kontext der testamentarischen Festlegung zielen dabei vor allem auf einen posthumen Nutzen wie z. B. der Grabpflege oder der sachgerechten Auflösung einer Hinterlassenschaft ab. Hinter dem Wunsch nach posthumer Leistung steht die Erwartungshaltung, Aufgaben an die Organisation zu übertragen, die von Verwandten oder FreundInnen nicht geleistet werden können – sei es, weil diese nicht vorhanden oder nach Ansicht der Befragten nicht befähigt sind, dies zu tun. Verknüpft ist die Bedingung mit dem Motiv zu Lebzeiten, bestimmte Aspekte geregelt zu wissen und dem Motiv der Nachwelt in

Erinnerung zu bleiben. Der Unsterblichkeitsgedanke wird unter den interviewten SpenderInnen weniger in die Organisation verlagert (also etwa auf einer Gedenktafel zu stehen), sondern der Erbberechtigte soll sich über den Tod hinaus den SpenderInnen zuwenden. Letztlich werden soziale Vorstellungen über den Totenkult manifest, womit über Gräber und Grabpflege das Ansehen und die Erinnerung für die Nachwelt erhalten werden soll.

Zusammenfassend ist einzuschränken, dass nur ein kleinerer Teil der Befragten Nutzenüberlegungen anstellte bzw. Leistungen in den Interviews anführte. Zudem sei betont, dass nutzenorientierte Motive nicht nur von Seiten der Befragten entstehen und an die Organisation herangebracht werden, sondern zum Teil sogar organisationales Produkt im Sinne der SpenderInnenpflege sind.

Entscheidung und Freude

In vielen Fällen scheint mit der testamentarischen Festlegung eine finale Entscheidung getroffen worden zu sein, und nur einige ErblasserInnen stellen Änderungen in Aussicht bzw. wird von manchen Befragten darauf verwiesen, dass bei der Vollstreckung das Erbe kleiner ausfallen oder aufgebraucht sein könnte, wenn unerwartet auf dieses zu Lebzeiten zurückgegriffen werden müsste. In Summe erscheinen Änderungen aber wenig wahrscheinlich, trotzdem gibt es ein gewisses Potenzial.

Die Erzählungen der Befragten deuten ausserdem darauf hin, dass einerseits die testamentarische Festlegung mit Anstrengungen verbunden ist – sei es, sich selbst mit dem Tod auseinanderzusetzen, familiäre Konflikte überwinden oder bürokratische Wege erledigen zu müssen. Andererseits wird der Ab-

schluss, unabhängig der Mühen, als grosse Erleichterung empfunden, weil damit Sicherheit darüber gewonnen wird, was mit dem eigenen Erbe einmal geschieht. Es lässt sich die Testamentsspende, nicht nur aus Sicht der Organisation, sondern auch aus der Perspektive der SpenderInnen als eine positive und richtig empfundene Krönung der Spendengeschichte bezeichnen.

«Ich bin sehr froh, dass das alles so geregelt ist.» (Frau Lang)

Praktische Konsequenzen für das Fundraising

Wenn man vermehrt Testamentsspenden gewinnen will und dabei die Erkenntnisse der Studie berücksichtigt, dann lautet die zentrale Botschaft: Die testamentarische Festlegung ist als Prozess zu verstehen und bedarf der Energie der SpenderInnen. Als ErblasserInnen setzt man sich u.a. mit der eigenen Endlichkeit, der Familie, dem Ausmass der testamentarischen Spende, der Form der rechtlichen Ausgestaltung bzw. der Beauftragung eines Notars auseinander. Dieser Prozess beansprucht, wie die Analyse zeigt, daher durchaus einige Zeit (bis zu mehreren Jahren) und sollte durch Organisationen positiv stimuliert werden.

Allgemein empfiehlt sich daher,

- die SpenderInnenpflege als bedeutendes Instrument im Prozess der Testamentsspende zu identifizieren, weil sie dazu beiträgt, sich überhaupt als geeignete bzw. geeignetste Organisation zu qualifizieren. Die fortlaufende SpenderInnenpflege von heute ist die Testamentsspende von morgen!
- Informationen über Testamentsspenden sind positiv-subtil und wiederkehrend anzulegen. Da sie auf den Umstand der Endlichkeit verweisen, stossen sie testamentarische Überlegungen an (daher muss die Information wiederkehrend sein), zugleich ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Sterblichkeit für viele Menschen unangenehm und abschreckend (daher positiv-subtile Botschaften). Es braucht Erfolgsgeschichten und positive Emotion!
- Testamentsspenden sind nicht reines Produkt der organisationalen Bemühungen. Es geht auch um Normen und Werte in der Gesellschaft, die Hürden für die Spende darstellen können. Eine Positionierung neben der Familie ist daher empfehlenswert, denn: teilen ist möglich!

Mit stiftungschweiz.ch schneller zum Fundraising-Ziel.

Auf der grössten Philanthropie-Plattform der Schweiz sichern Sie sich einfach, direkt und kostengünstig den Zugang zu allen digitalen Fundraising-Märkten.



Die Highlights für Projektträger

- Eigene Microsites für Ihre Organisation und ein Projekt
- Effizientes Online-Vorgesuchsystem
- Präsenz auf der grössten, sichersten Spendenplattform der Schweiz
- Spezielle Promotionspakete für zusätzliche Aufmerksamkeit bei Spendern



StiftungSchweiz



Spenden, fördern, freuen.

Fussnoten

- 1 FVA 2018, S. 4.
- 2 Karagiannidis 2018.
- 3 DemoSCOPE AG 2015.
- 4 nfpSynergy 2017.
- 5 Forschungsaktivitäten im Bereich der Testamentsspende sind im englischsprachigen Raum vorfindlich (u.a. Atkinson et al. 2009; James & Baker 2015; Routley & Sargeant 2015; Sargeant & Shang 2011).
- 6 Sargeant und Shang 2011, S. 981.
- 7 Der Beitrag differenziert nicht zwischen Legat und Erbschaft. Erbrechtlich ist die Unterscheidung in Österreich aufgrund der Rechtsstellung folgewirksam. In den Interviews zeigt sich, dass für die Befragten die rechtliche Form nicht relevant ist, sondern den Nachlass geregelt und eine oder mehrere Organisationen bedacht zu haben.
- 8 Witzel 2000.
- 9 Strauss & Corbin 1990.

Literatur

- Atkinson, A. B., Backus, P. G. & Micklewright, J. (2009). *Charitable Bequests And Wealth At Death In Great Britain*. Besucht am 10.01.2020 auf <https://eprints.soton.ac.uk/65909/>.
- DemoSCOPE AG. (2015). *Spendenbarometer—Spendenmarkt Schweiz—2015*. Besucht am 10.01.2020 auf https://swissfundraising.org/wp-content/uploads/2017/06/SwissFundraising_Spendenbarometer_deutsch_GzD.pdf.
- FVA. (2018). *Spendenbericht 2018*. Wien: FVA – Fundraising Verband Austria.
- James, R. N., & Baker, C. (2015). The timing of final charitable bequest decisions: Timing of final charitable bequest decisions. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20(3), 277–283.
- Karagiannidis, V. (2018). *Einstellung der Bevölkerung ab 40 Jahren zum Thema Testament und Legate*. Linz: Market Institut.
- nfpSynergy. (2017). *Charity Awareness Monitor*. Besucht am 10.01.2020 auf <https://nfpsynergy.net/tracking-research/charity-awareness-monitor>
- Routley, C. & Sargeant, A. (2015). Leaving a Bequest: Living on Through Charitable Gifts. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(5), 869–885.
- Sargeant, A., & Shang, J. (2011). Bequest giving: Revisiting donor motivation with dimensional qualitative research. *Psychology and Marketing*, 28(10), 980–997.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Grounded Theory Procedures and Techniques*. London: Sage.
- Witzel, A. (2000). *Das problemzentrierte Interview*. Besucht am 10.01.2020 auf <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519>.

Der Autor



Lukas Richter / Lukas.Richter@wu.ac.at

Dr. Lukas Richter, MSc ist Sozioökonom an der Karl Landsteiner Privatuniversität am Kompetenzzentrum Gerontologie und der Wirtschaftsuniversität Wien am Institut für Soziologie und Empirische Sozialforschung und lehrt zusätzlich an der FH Krems. Neben sozialer Ungleichheit, Armut und Alternsforschung beschäftigt er sich mit dem Forschungsfeld Organisationen und führte 2019 im Auftrag des Fundraising Verbandes Austria eine Studie zur testamentarischen Spende durch.

Vernetzung von Sach- und Zeitspenden bei Charity-Flohmärkten

René Andeßner und Sandra Stötzer

Charity-Flohmärkte sind für viele Nonprofit-Organisationen (NPO) essentielle Fundraising-Instrumente und durch eine kombinierte Mobilisierung von finanziellen und insbesondere nicht-monetären Ressourcen gekennzeichnet. Trotz ihrer praktischen Relevanz finden solche Secondhand-Märkte bislang kaum Beachtung in der Literatur. Vor diesem Hintergrund beleuchtet der Beitrag auf Basis einer explorativen Studie deren Geschäftsmodell, Organisation, die Integration der Schlüsselressourcen Sach- und Zeitspenden sowie aktuelle Herausforderungen und Chancen.

Im Tierheim ist ein neues Gehege zu errichten, eine Pfarre will eine Kapelle restaurieren oder ein Sportverein zusätzliche Ausrüstungsgegenstände erwerben, doch in der Finanzierung fehlt eine fünfstellige Summe. In dieser Situation denken viele der genannten und auch andere (meist kleinere) NPO an die Ausrichtung eines Charity-Flohmarktes.

Charity-Flohmärkte (CFM) sind (in- oder outdoor veranstaltete) Secondhand-Märkte, die von NPO organisiert werden. Mithilfe von Freiwilligen mobilisieren Letztere Sachspenden, um sie weiterzuverkaufen und «zu Geld zu machen». Von anderen Formen des Secondhand-Business grenzen sich CFM dadurch ab, dass sie den Verkauf als ein spezielles Event inszenieren, in dessen Rahmen auch Catering und Entertainment geboten werden.

Obwohl CFM weit verbreitet sind, findet man hierzu sowohl in der deutsch- als auch in der englischsprachigen Literatur kaum wissenschaftliche Abhandlungen, was den Anlass bot, eine explorative Studie durchzuführen.¹ Diese folgt methodisch dem Case-Study-Ansatz² und untersucht mittels Leitfadeninterviews und ergänzender teilnehmender Beobachtung zehn NPO aus unterschiedlichen Bereichen (Pfarren, Tierheime, Sportvereine, Feuerwehr, Serviceclubs), die regelmässig (also halbjährlich, jährlich oder alle zwei Jahre) CFM abhalten. Die gewählten Fälle stammen aus verschiedenen (ländlich oder städtisch strukturierten) Regionen und sind unterschiedlicher Grösse, jedoch alle als kleine oder mittelgrosse NPO zu klassifizieren. Interviewt wurden Personen, welche die Gesamtverantwortung für die Organisation des jeweiligen CFM innehaben. Angesichts des qualitativen Designs und der geringen Fallzahl kann die Studie keine Allgemeingültigkeit beanspruchen, erlaubt aber, das Phänomen CFM in wesentlichen Punkten zu charakterisieren. Die Ergebnisse verdeutlichen insbesondere, dass ein erfolgreicher CFM eine spezifische Form der Vernetzung von Sach-, Zeit- und Geldspenden voraussetzt.

Die nachfolgenden Ausführungen können nicht auf alle Aspekte der Studie eingehen;³ vielmehr werden zentrale Aspekte von CFM dargestellt und wird auf Fragen der Vernetzung von Sach- und Zeitspenden, die



Schlüsselressourcen für die Abhaltung solcher Märkte darstellen, fokussiert.

Ziele, Produkte und Klienten von CFM

Das grundlegende Ziel eines CFM liegt in der Erwirtschaftung finanzieller Überschüsse, die primär für die Finanzierung spezieller Projekte verwendet werden (meist für die Anschaffung bzw. Sanierung von Infrastruktur oder den Erwerb von Gebrauchs- und Ausrüstungsgegenständen). Vielfach könnten diese Vorhaben ohne die Überschüsse eines CFM nicht realisiert werden. Serviceclubs leiten i.d.R. das mobilisierte Geld an andere NPO bzw. unterstützungsbedürftige Personen weiter.

Im Zuge von CFM werden vor allem Kleidung, sonstige Textilien (wie Bettwäsche, Vorhänge, Tischtücher, etc.), Schuhe, Taschen und andere Lederwaren, Haushaltsartikel (v.a. Geschirr), Dekoartikel, Bücher, Gesellschafts-

spiele, Schallplatten und CDs, Kinderspielsachen, Elektrogeräte, Sportartikel (Fahrräder, Ski, Sportbedarf etc.), Antiquitäten, Bilder und Bilderrahmen, Uhren sowie Schmuck gespendet und zum Kauf angeboten. Möbel finden sich kaum noch, da sie einen relativ hohen Transportaufwand auslösen und oft nicht mehr gekauft werden.

Die heterogene Struktur an Klienten setzt sich primär zusammen aus

- der lokalen Bevölkerung, für die der Flohmarkt ein spezielles Event darstellt;
- Besuchern, die gerne Flohmärkte frequentieren oder Schnäppchen suchen (Flohmarkt-Freaks bzw. Schnäppchen-Jäger);
- Personen mit geringem Einkommen und einer gewissen sozialen Bedürftigkeit, die Dinge des alltäglichen Bedarfs günstig erwerben wollen;
- Wiederverkäufern aus dem Inland

(v.a. im Bereich von Antiquitäten) und dem (meist osteuropäischen) Ausland.

In den Interviews wurde der Eventcharakter sowie das spezielle Flair von CFM betont. Viele Menschen besuchen diese, um die spezielle Atmosphäre zu erleben. Ein attraktives gastronomisches Angebot ist dabei für den ideellen sowie finanziellen Erfolg unabdingbar; es kann aber – in Abhängigkeit von der nationalen Gesetzgebung – steuerliche Fragen und Probleme auslösen.

Die Organisation von CFM

Die in Abbildung 1 dargestellte und selbst entwickelte Prozesslandkarte bringt zentrale, mit der Planung und Abwicklung von CFM verbundene Aufgaben in eine systematische Ordnung und umfasst spezifische Kern-, Support- und Managementprozesse. In ihrem Zentrum stehen die Kernprozesse Handel und Catering. Ersterer subsumiert jene Aktivitäten, die mit dem Sammeln, Sortieren, Präsentieren und dem Verkauf der Sachspenden in Zusammenhang stehen. CFM geben auch gut erhaltene Produkte zu gerin-

gen Preisen ab. Für die Besucher ist es daher möglich, bestimmte Gegenstände sehr günstig zu erwerben; zudem stellt das Verhandeln der Preise für viele einen besonderen Reiz von Flohmärkten dar.

Bereits beim Sammeln sind Aspekte der Entsorgung zu berücksichtigen. Die gespendeten Güter sind teils schadhaft bzw. unbrauchbar und unmittelbar zu entsorgen. Produkte, die beim Flohmarkt keine Abnehmer finden, jedoch von Wert sind, können nur dann beim nächsten Event wiederverwendet werden, wenn entsprechende Lagerkapazitäten vorhanden sind. Häufig geben CFM-Betreiber nicht veräußerte Waren auch an andere Organisationen weiter (wie Antiquariate, Sozialeinrichtungen, andere Flohmarktbetreiber usw.) oder transferieren sie in Länder mit geringerer Kaufkraft (z. B. Bulgarien oder Rumänien).

Im Bereich des Catering werden (oft ebenfalls gespendete) Lebensmittel und Getränke beschafft, teils weiterverarbeitet und durchaus zu marktüblichen Preisen zum Konsum angeboten.

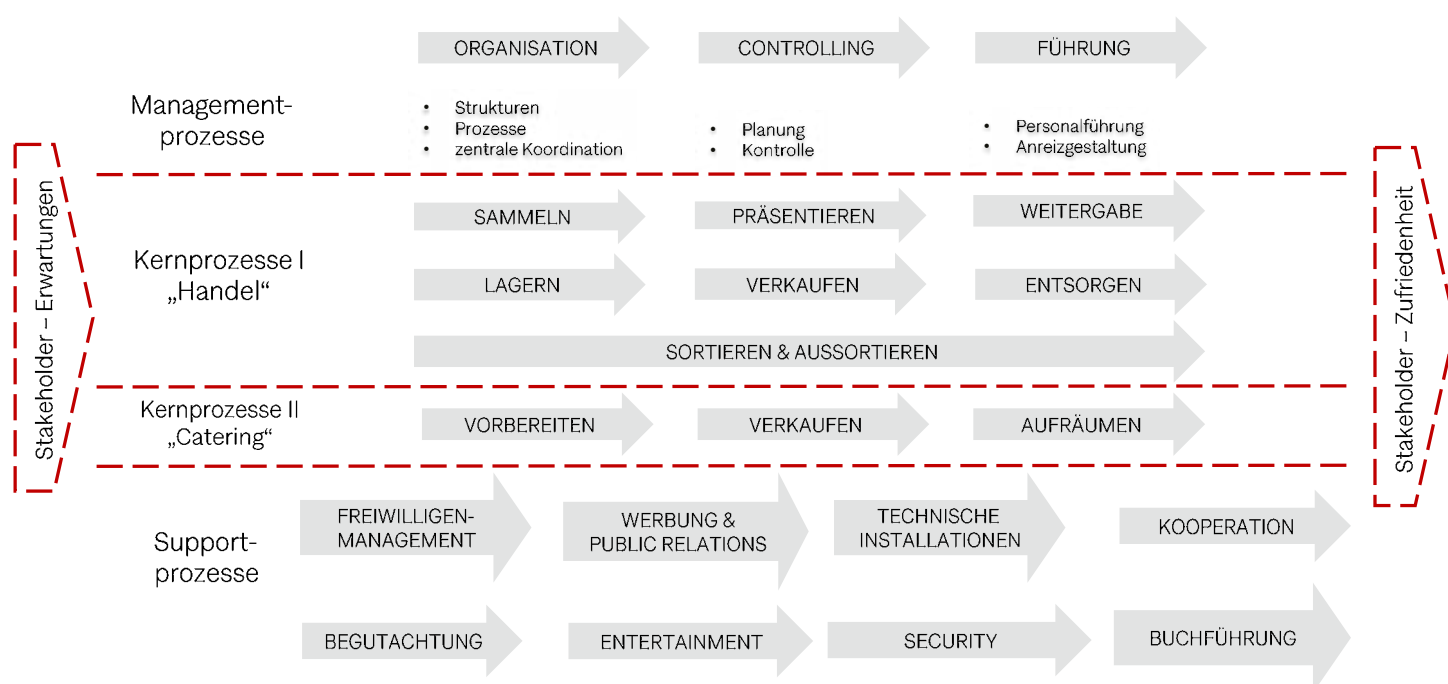


Abbildung 1: CFM-Prozesslandkarte. Quelle: Stötzer, Andeßner & Scheichl 2020, S. 213.

Verschiedene Supportprozesse gewährleisten einen reibungslosen Ablauf der Kernprozesse. Dazu zählen z. B. das Freiwilligenmanagement, die Begutachtung bzw. Bewertung von Sachspenden, technische Installationen oder die Security (inklusive der Parkraumbewirtschaftung).

Übergeordnete Managementprozesse stellen wiederum sicher, dass die Kern- und Supportprozesse (inhaltlich wie zeitlich) in einer koordinierten Art und Weise ablaufen.

Freiwillige führen die skizzierten Prozesse aus. In aufbauorganisatorischer Sicht verfügen CFM über eine teamorientierte Netzwerk-Organisation. Entlang der verschiedenen Aufgabenfelder werden Teams geschaffen, die sich selbst organisieren. Die Strukturbildung erfolgt dabei nach den Produktgruppen (Teams für Kleidung, Bücher, Elektrogeräte, Gastronomie etc.) und einzelnen unterstützenden Aktivitäten (Parkraumbewirtschaftung, Unterhaltungsprogramm usw.). Die Teamstruktur erfordert eine Koordination und ein Monitoring durch eine zentrale Instanz (Gesamtleitung, Steuerungsgruppe). Manche Veranstalter (z. B. Pfarren) können dabei auf bereits existierende Gruppen zurückgreifen. Zunehmend werden Social Media zur Kommunikation zwischen den Beteiligten genutzt.

Schlüsselressource Sachspenden

Im Fundraising werden regelmässig Geld-, Zeit- und Sachspenden unterschieden.⁴ Im Fall von CFM sind die beiden letzten Formen dominant und somit als Schlüsselressourcen anzusehen; Geldspenden (bzw. finanzielles Sponsoring) haben ergänzenden Charakter.

Die zuvor genannten Sachspenden werden überwiegend von Privatperso-

nen geleistet. Menschen nehmen einen (Charity-)Flohmarkt oft zum Anlass, um «zu entrümpeln» und sich von Gegenständen ihres Hausrats zu trennen.⁵ Erben von Immobilien, welche diese rasch geräumt haben wollen, um sie anderen Zwecken (z. B. Verkauf oder Vermietung) zuführen zu können, stellen eine spezielle Spendergruppe dar.

CFM haben somit eine spezielle Bedeutung in einer Konsum- und Überflussgesellschaft. Güter einem Secondhand-Markt bzw. einer NPO zu überlassen und nicht selbst entsorgen (bzw. wegschmeissen) zu müssen, bringt vielen Spendern – neben diversen anderen Motiven – nicht zuletzt eine psychische Entlastung.⁶ Somit erscheint auch künftig ein ausreichendes Potenzial für Sachspenden vorzuliegen. Allerdings liefern viele Menschen ihre Sachspenden nicht mehr an, sondern erwarten zunehmend, dass diese von den CFM-Betreibern abgeholt werden. Zum Ausgleich von zeitlichen Differenzen und für die zeitintensive Sortierung sind entsprechende Lagerkapazitäten erforderlich. CFM mobilisieren zudem Corporate Giving: Unternehmen unterstützen solche Initiativen, indem sie Einzelstücke bereitstellen, bei ausgewählten Produkten Lagerbestände räumen oder unentgeltlich Lebensmittel/Getränke für das Catering zur Verfügung stellen. Bestimmte Dienste (z. B. Transporte, Werbeleistungen oder Bereitstellung von Infrastruktur) werden finanziert oder als Pro-Bono-Leistungen erbracht. Unternehmensspenden und Sponsoring-Zuwendungen tragen demnach dazu bei, bestimmte Verwaltungskosten abzudecken und verhindern folglich, dass sie das finanzielle Bruttoergebnis schmälern.

Schlüsselressource Zeitspenden

Den Betreibern von CFM ist bewusst, dass Flohmärkte nur dann einen grösseren finanziellen Überschuss erwirtschaften können, wenn ausreichend Freiwillige zur Verfügung stehen. Freiwilligenarbeit bildet also die zweite Schlüsselressource. Die Rekrutierung Freiwilliger erfolgt dabei vielfach nach dem «Schneeball-Prinzip». Verantwortliche, die für einzelne Bereiche nominiert wurden, suchen sich selbst ihre Mitarbeiter. Aus motivatorischer Sicht wollen Freiwillige mit ihrer Tätigkeit nicht nur «den guten Zweck» unterstützen und der NPO ihre Missionserfüllung ermöglichen; eine Mitarbeit macht auch «einfach Spass» und schafft ein «Gemeinschaftsgefühl». Zudem wird für die Freiwilligen oft ein exklusiver Vorverkauf organisiert. Es ist anzunehmen, dass in Orten, wo «jeder jeden kennt», sich viele Menschen auch deshalb engagieren, um sozialen Erwartungen zu entsprechen. Die wissenschaftliche Literatur weist darauf hin, dass freiwilliges Engagement in verschiedenen Formen in

Erscheinung tritt.⁷ Für CFM erscheint eine Klassifizierung in drei Kategorien sinnvoll:

- ein regelmässiges, längerfristiges und zeitintensives Engagement,
- ein regelmässiges, längerfristiges Engagement in zeitlich (und inhaltlich) überschaubarem Rahmen und
- ein kurzfristiges, episodisches Engagement.

Das in Abbildung 2 dargestellte Schalenmodell integriert diese Formen. Je weiter man sich von seinem Kern entfernt, umso weniger zeitintensiv bzw. regelmässig ist das Engagement. Die Gesamtleitung bzw. Mitarbeit in der Steuerungsgruppe und die damit verbundenen Aufgaben im Vorfeld und in der Nachbearbeitung eines CFM erfordern ein regelmässiges und zeitintensives Engagement. Wird ein CFM wiederkehrend organisiert, mutiert die zentrale Managementposition de facto zu einer Daueraufgabe: sobald die Nachbereitung einer Veranstaltung abgeschlossen ist, beginnen schon die Vorbereitungen für die nächste. Die Leitung eines Sub-Teams



Abbildung 2: Schalenmodell des freiwilligen Engagements. Quelle: In Anlehnung an Stötzer, Andeßner & Scheichl 2020, S. 214.



im Verkauf (z. B. Team Geschirr), in der Bewirtung (Team Catering) oder einzelner Supportprozesse (z. B. Team Parkplatzbewirtschaftung) ist dagegen eine Aufgabe, die zwar regelmässig wahrzunehmen ist, sich aber inhaltlich und zeitlich in einem überschaubar(en) Rahmen hält. Die Mitarbeit in einem Sub-Team kurz vor dem und am Veranstaltungstermin selbst, kann als episodisches (kurzfristiges) Engagement ausgestaltet werden.

Aus managementorientierter Sicht erscheint es als eine Kernaufgabe, ein Modell zu implementieren, das die verschiedenen Engagement-Arten und somit auch die unterschiedliche Mitarbeitsbereitschaft von Freiwilligen in einer optimalen Weise kombiniert. Bei wiederkehrenden CFM haben Freiwillige die Möglichkeit, zwischen den einzelnen Schalen «zu wandern». So könnte jemand z. B. durch ein wiederholtes kurzfristiges Engagement oder im Zuge einer Mitarbeit als Leiter eines Sub-Teams jene Erfahrungen sammeln und Kompetenzen aufbauen, die für eine Funktion in der Gesamtleitung nötig sind. Kann ein Mitglied der Steuerungsgruppe hingegen (aus zeitlichen oder sonstigen Gründen) seine Funktion nicht mehr ausüben, muss es nicht zwingend ausscheiden, sondern kann eine weniger zeitintensive bzw. anspruchsvolle Tätigkeit wahrnehmen. Ein derartiges Wechseln zwischen den Schalen erleichtert es

den Freiwilligen, die Intensität ihres Engagements ihrer jeweiligen Lebenssituation anzupassen.

Von zentraler Bedeutung ist, in welchem Ausmass es (weiterhin) gelingt, die «Generation 60 plus» für Leitungspositionen sowie andere zeitintensive Tätigkeiten, die eine gewisse Verfügbarkeit während gängiger Arbeitszeiten voraussetzen, zu mobilisieren. Die Interviews zeigen, dass ältere Mitarbeiter sich oft schon über Jahre oder Jahrzehnte engagieren, nunmehr zwischen 70 und 80 Jahren alt sind und Zweifel haben, dass sich Nachfolger finden, wenn sie ihr Engagement beenden.

Offen bleibt die Frage, ob es im freiwilligen Engagement zu Verdrängungseffekten kommt, ob also das Engagement, das Freiwillige im Zuge eines CFM leisten, für andere NPO-Bereiche verloren geht. Die Interviewergebnisse deuten tendenziell darauf hin, dass es bei CFM gelingt, zusätzliche Freiwillige zu gewinnen und mit potentiellen Unterstützern in Kontakt zu treten. Damit besteht die Chance, diese auch für andere Tätigkeiten der NPO zu begeistern. Manche Freiwillige beschränken ihr Engagement aber bewusst auf den CFM und zeigen kein Interesse an einer anderweitigen Mitarbeit. Teilweise können auch ehemalige Freiwillige für einen CFM erneut rekrutiert werden.

Schlussfolgerungen

CFM haben einen originären Platz in der Fundraising- Landschaft. Obwohl es ihr Ziel ist, finanzielle Mittel zu erwirtschaften, dominieren Sach- und Zeitspenden das Geschehen. Die Integration anderer Fundraising-Instrumente (wie Auktionen oder Tombolas) und von Entertainment ist möglich und sinnvoll. Von anderen Secondhand-Initiativen grenzen sich CFM durch ihren Event-Charakter ab, der in Zukunft noch verstärkt werden dürfte. CFM bieten damit nicht nur einen ökonomischen Nutzen, sie weisen auch gemeinschaftsbildende bzw. -erhaltende Funktionen auf.

Alle Interviewpartner bestätigen, dass die bisher organisierten CFM i.d.R. deutliche finanzielle Überschüsse erbringen und ihre Ziele erfüllen. Substantiellen Einnahmen stehen vergleichsweise geringe Ausgaben gegenüber. Die Kalkulation ist aber rein cash-orientiert und berücksichtigt zu wenig die Tatsache, dass der finanzielle Erfolg davon abhängt, dass nicht-monetäre Ressourcen in einem ausreichenden Masse zur Verfügung stehen.

Wenngleich die meisten Interviewten ihren CFM also positive Perspektiven zusprechen, bestehen zwei existentielle Herausforderungen. Einerseits würde ein generelles Sinken der Qualität der Sachspenden den CFM-Erfolg negativ beeinflussen und den Anteil nicht veräusserbarer und zu entsorgender Ware vergrößern. Hierbei ist auf den Trend im Zuge der Digitalisierung zu verweisen, dass viele Personen vermehrt nicht mehr benötigte Gegenstände über

online-Auktionen oder Internetplattformen selbst verkaufen; jedoch ist ein solches privates Verwerten oft zeitaufwändig. Andererseits betonen die CFM-Betreiber, dass sie zwar über ausreichend Freiwillige für kurzfristige, episodische Einsätze verfügten, es aber immer schwieriger werde, Menschen für ein längerfristiges und aufwändigeres Engagement zu gewinnen. Demnach hegt auch die zunehmend alte und teils gesundheitlich beeinträchtigte Generation starke Zweifel daran, Nachfolger finden zu können. Dieses Phänomen ist nicht neu und auch in anderen NPO zu beobachten, ist aber bei CFM insofern gravierender, als ein Einsatz bezahlter Kräfte für zeitintensive Tätigkeiten den finanziellen Surplus stark reduzieren würde. Die ökonomische Sinnhaftigkeit eines CFM wäre damit fundamental in Frage gestellt.

Das in der jüngeren Vergangenheit gestiegene Umweltbewusstsein bzw. das Interesse diverser potentieller Spender sowie freiwilliger Helfer für Belange einer nachhaltigen Entwicklung könnte ein förderlicher Faktor für die Zukunft von CFM darstellen. Secondhand liegt im Trend und vielen (speziell jungen) Menschen liegen ökologische Belange am Herzen. Insofern erscheint es als Chance und empfehlenswert für NPO, gezielt auch solche Motive als Anknüpfungspunkte zu thematisieren, um verstärkt neue und nicht zuletzt jüngere Unterstützer für CFM zu gewinnen.



- 1 Zentrale Ergebnisse wurden bereits in Stötzer, Andeßner & Scheichl 2020 veröffentlicht. Wir danken Sarah Scheichl für ihre wertvolle Unterstützung bei der Datenerhebung und Interviewtranskription.
- 2 vgl. Yin 2018.
- 3 vgl. Stötzer, Andeßner & Scheichl 2020.
- 4 vgl. Fundraising Akademie 2016; Ackermann & Freitag 2014, S. 27-28.
- 5 Hansson & Brembeck 2015; Appelgren & Bohlin 2015b; Mitchell et al. 2009.
- 6 Appelgren & Bohlin 2015a; Lovatt 2015.
- 7 vgl. Hustinx 2005, S. 638-640; Smith et al. 2016, S. 112-115.

- Ackermann, K. & Freitag, M. (2014). Freiwilligenarbeit in der Schweiz. Grundlagen, Entwicklungen und förderliche Rahmenbedingungen. In: Schweizerisches Rotes Kreuz (Hrsg.), *Freiwilligkeit und Vielfalt im Zeichen der Menschlichkeit* (S. 24-45). Zürich: Seismo.
- Appelgren, S. & Bohlin, A. (2015a). Introduction: Circulating stuff through second-hand, vintage and retro markets. *Culture Unbound – Journal of Current Cultural Research*, 7, S. 3-11.
- Appelgren, S. & Bohlin, A. (2015b). Growing in motion: The circulation of used things on second-hand markets. *Culture Unbound – Journal of Current Cultural Research*, 7, S. 143-168.
- Fundraising Akademie (Hrsg.) (2016). *Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden* (5. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hansson, N. & Brembeck, H. (2015). Market hydraulics and subjectivities in the »wild«: Circulations of the flea market. *Culture Unbound – Journal of Current Cultural Research*, 7, S. 91-121.
- Hustinx, L. (2005). Weakening Organizational Ties? A Classification of Styles of Volunteering in the Flemish Red Cross. *Social Service Review*, 79 (4), S. 624-652.
- Lovatt, M. (2015). Charity shops and the imagined futures of objects: How second-hand markets influence disposal decisions when emptying a Parent's house. *Culture Unbound – Journal of Current Cultural Research*, 7, S. 13-29.
- Mitchell, M., Montgomery, R. & Rauch, D. (2009). Toward an understanding of thrift store donors. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14, S. 255-269.
- Smith, D. H., Stebbins, R. A., Grotz, J., Kumar, P., Nga, J. & Van Puyvelde, S. (2016). Typologies of Associations and Volunteering. In: Smith, D. H., Stebbins, R. A. & Grotz, J. (Eds.), *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations* (S. 90-125). Hampshire/New York: Palgrave Macmillan.
- Stötzer, S., Andeßner, R. & Scheichl, S. (2020). Charity flea markets – an amalgamation of product philanthropy and volunteering. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17, S. 203-224.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. Auflage). Los Angeles: Sage.

Die Autoren



René C. Andeßner / rene.andessner@jku.at

Prof. Dr. René Andeßner lehrt und forscht seit 1998 am Institut für Public und Nonprofit Management der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz und ist dort stellvertretender Institutsvorstand. In seiner Hochschul- und praxisorientierten Tätigkeit thematisiert er insbesondere Fragen des Rechnungswesens, Controllings, der Finanzierung und des Ressourcenmanagements. Er unterrichtet in diversen (VMI-) Lehrgängen und ist ehrenamtliches Mitglied in Leitungsorganen verschiedener NPO.



Sandra Stötzer / sandra.stoetzer@jku.at

Priv.-Doz. Dr. Sandra Stötzer, Studium der Wirtschaftswissenschaften und Sozialwirtschaft an der Johannes Kepler Universität Linz, Österreich. Seit 2005 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Public und Nonprofit Management (vormals: Institut für Betriebswirtschaftslehre der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen) der JKU Linz.

Die soziale Wetterlage – Der unterschätzte Faktor im Fundraising

Martin Diethelm

Über den Erfolg Ihrer Fundraisingaktivitäten entscheidet weder das passende Giveaway, der eindringliche Text noch das aufwendig produzierte Keyvisual, sondern die soziale Grosswetterlage. Bei dieser spielt es eine Rolle, welche Dringlichkeiten und Aktualitäten die Menschen beschäftigen und wieviel Vertrauen sie haben, dass Ihre Institution diese Herausforderungen lösen kann. Diese Grosswetterlage lässt sich beeinflussen, wenn Sie die einzelnen Fundraisingmassnahmen in die strategische Kommunikation der Gesamtorganisation einbetten.

Wie oft haben Sie schon Ihren Briefkasten geöffnet, sind die Post durchgegangen, öffneten ein Couvert, legten das Giveaway auf den Tisch und dachten beim Überfliegen des Textes: Warum in aller Welt sollte ich jetzt für diese Institution spenden? Ganz offensichtlich beurteilten Sie im Kontext der aktuellen Situation die Wichtigkeit dieses Aufrufes im Unterschied zu anderen Appellen als geringer, weil wir Menschen solche Bitten in unseren wahrgenommenen Kontext einbetten und seine Priorität bewerten.

Aufbau einer logischen Kommunikationskette

Auch der Aufruf für eine Geld- (oder Zeit-)spende bittet den/die Empfänger*in zu einer Handlung, welche am Schluss einer Kommunikationskette steht. Der Aufbau dieser Kette hat zum

Ziel, dass die betreffende Person im Herzen spürt und im Kopf versteht, dass ihr Beitrag jetzt notwendig ist, einen Unterschied ausmacht und ein Problem lösen kann.

Entscheidend dabei ist, dass sie das Problem wahrnimmt und es als wichtig taxiert. Erst jetzt ist sie auch bereit, über ihren Lösungsvorschlag nachzudenken und überlegt sich, ob sie hier einen sinnvollen und effizienten Beitrag zur Lösung beitragen kann. Kommt die Person zu einem positiven Entscheid und sie bieten ihr nun eine einfache Möglichkeiten zur Unterstützung an, haben Sie gute Chance auf die angefragte Spende. Wie beeinflussen wir aber diese individuelle Wahrnehmung?

Die soziale Wetterlage beeinflussen

Natürlich sollten Sie diese Schritte auch in Ihrem Mailing oder auf der Strasse beim Face-to-Face befolgen. Aber zum einen gibt es viele Gründe, warum eine Person sich gerade nicht mit Ihrer Argumentation auseinandersetzen mag, zum anderen steht sie in Konkurrenz zu anderen Aufrufen. Wie wir wissen, spenden Menschen bei Katastrophen und Notsituationen wie zurzeit im Libanon oder wie auch die Corona-Sammlung der Glückskette dieses Frühjahr zeigte. Aber die Glückskette sammelt auch Spenden für Themen, die nicht im Fokus der medialen Aufmerksamkeit stehen, beispielsweise mit Aktionen wie «Jeder Rappe zählt». Hier nutzt die Glückskette ihre gewaltigen Reichwei-

te über die Kanäle der SRG und beeinflusst auf diesem Weg die soziale Wetterlage. Durch eine kontinuierliche Kommunikation und eine gute Inszenierung kann sie ausführlich über ein Thema berichten und erklären, welche Herausforderungen warum jetzt wichtig sind und welchen Beitrag zur Lösung die Menschen leisten können. Dies beeinflusst die Spendenbereitschaft massiv.

Selbstverständlich können wir das nicht im gleichen Rahmen machen, aber dennoch können wir von diesem Mechanismus lernen und ihn auf unsere Situation anwenden. Dazu benötigen Sie eine strategische Kommunikation, welche lange vor den eigentlichen Fundraisingaktivität startet und in die Organisationskommunikation integriert ist. Dazu sind in meiner persönlichen Heuristik zwei Faktoren wesentlich:

Sichtbarkeit und Mobilisierung:

Schaffen Sie Sichtbarkeit – profitieren Sie von der medialen Vielfalt

Finanzstarke Organisationen können sich diese Aufmerksamkeit einfach kaufen, drucken Plakate und inserieren entsprechend. Ohne Zweifel steigern diese paid-media Massnahmen die Sichtbarkeit, doch können sich das nur wenige Organisationen leisten. Nutzen Sie daher unbedingt auch die anderen Felder der Medienkommunikation. Oftmals wird dabei die Vielfalt der Schweizer Medienlandschaft unterschätzt. Aber gerade auf lokaler und regionaler Ebene gibt es Medien, die bei den Menschen gut verankert und dankbar für Beiträge sind.

Denken Sie nicht nur ans Newsressort, sondern auch an andere wie Reportagen, Kultur oder Wirtschaft. Wie können Sie Ihr Anliegen, Ihre Botschaft

darstellen (framing), damit es für diese Ressort interessant sein kann?

Schaffen Sie Ereignisse

Kreieren Sie einen Aktionstag für Ihre Institution, beispielsweise einen Ausflug in Kooperation mit einer anderen Organisation. Das kann gerne die Blauring Gruppe sein. Aber noch spannender wäre es, diesen Ausflug mit dem lokalen Boxklub zu planen. Unerwartete Partnerschaften versprechen spannende Geschichten, was hat diese Boxer*innen für die Aktion motiviert, wie haben es die Bewohner der Institution erlebt (Stichwort Story Telling). Nutzen Sie diese Inszenierung um eine klare Botschaft zu kommunizieren: Dank diesem Engagement durften die BewohnerInnen Ihrer Institution einen aussergewöhnlichen Tag erleben, und wir danken sehr für diesen Einsatz. Wir brauchen aber weitere Unterstützung, damit wir unseren BewohnerInnen im Alltag ein angenehmes Umfeld bieten können. Daher bemühen wir uns täglich um Förderungen bei verschiedenen Akteuren, damit wir jeden Tag unseren BewohnerInnen ein angenehmes Umfeld bieten können.

Verweben Sie off- und online Kommunikation

Nutzen Sie ergänzend Ihre Social-Media-Kanäle und erklären Sie Ihr Anliegen in einem einfachen Video. Bewegtbilder sind für die Algorithmen dieser Medien interessanter, und investieren Sie auch den einen oder anderen Werbefranken. Wer noch nie Werbung auf Social Media geschaltet hat, ist immer wieder erstaunt, wie genau die Zielgruppe definiert werden kann und welchen Unterschied es in der Konversion macht.

Tun Sie Gutes und sprechen Sie (kontinuierlich) darüber

All diese Kommunikationsleistungen haben das Ziel, den Boden für Ihre Fundraisingaktivitäten zu schaffen. Mit der Sichtbarkeit steigern Sie Ihre Bekanntheit und können Ihre Positionierung kommunizieren. Dies steigert das Vertrauen in Ihre Institution, was ein unabdingliches Gut für erfolgreiches Fundraising ist. Ohne Vertrauen lassen sich keine entsprechenden Ressourcen mobilisieren und dieses Vertrauen kann in einer kontinuierlichen Kommunikation aufgebaut und gepflegt werden.

Mobilisierung will gelernt sein

Um Menschen für Ihre Sache zu gewinnen und sie zu binden, müssen Sie sie an die Hand nehmen und schrittweise zu einem engeren und intensiveren Engagement führen. Um die verschiedenen Angebote zu planen hilft

Ihnen die Mobilisierungstreppe (Ladder of Engagement). Dies geschieht in sechs Stufen (vgl. Abbildung):

Stufe 1: Wahrnehmen

Diese Stufe deckt sich mit der oben erwähnten Sichtbarkeit. Ohne diese nehmen potentielle Unterstützer*innen Ihre Institution nicht wahr. Es gibt Sie nicht und somit versanden auch Spendenaufrufe, weil Sie im Kontext zu anderen Appellen als weniger relevant und dringend eingestuft werden. Pflegen Sie daher Ihre Kanäle und Möglichkeiten der massenmedialen Kommunikation.

Stufe 2: Folgen

Auf dieser Stufe werden Sie erfolgreich wahrgenommen und potentielle UnterstützerInnen folgen Ihnen, sei es in den Sozialen Medien oder via Newsletter. Sie sind interessiert an regelmässigen Berichten über Ihre Aktivitäten und haben ihre direkte Kommunikationskanäle für Sie geöffnet.

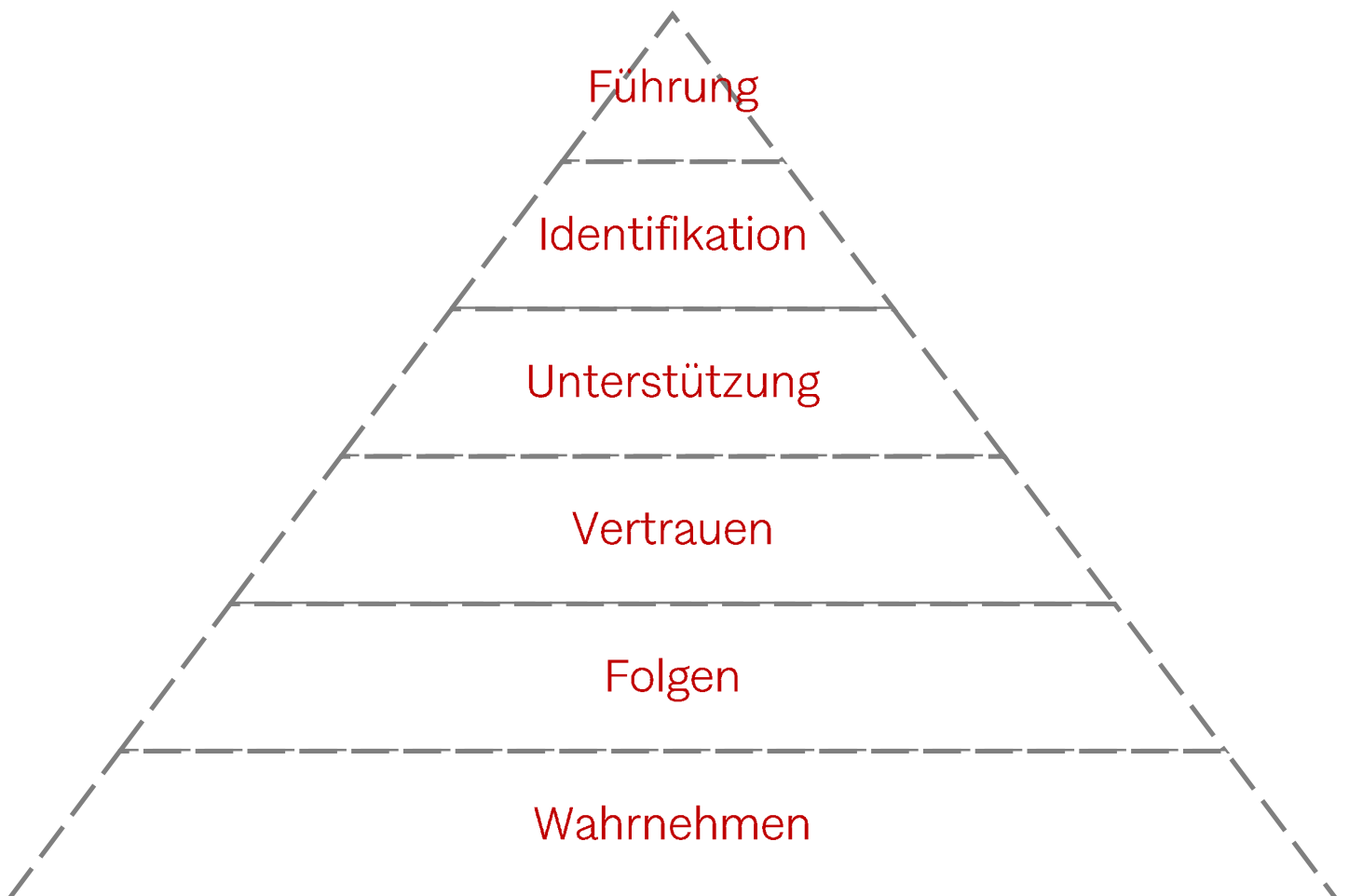


Abbildung: Engagement-Pyramide. Quelle: Gideon Rosenblatt, Groundwire.

Stufe 3: Vertrauen

Dank der regelmässigen Berichterstattung über Ihre Herausforderungen und Lösungsansätze fassen die Empfänger*innen Vertrauen, dass Sie für die betroffenen Menschen, Tiere, Kinder einen Unterschied bewirken können und sind bereit, Sie punktuell mit einer Spende zu unterstützen.

Stufe 4: Unterstützung

Die Beziehung zu Ihrer Institution ist soweit gefestigt, dass Sie auf regelmässige Unterstützung zählen können. Jetzt sind die Menschen bereit, sich zu engagieren, wollen aber noch keine Verantwortung übernehmen. Daher sind diese Engagements jeweils kurz und abgeschlossen.

Stufe 5: Identifikation

Auf dieser Ebene gibt es einen persönlichen und engen Kontakt und die Personen sind bereit, Verantwortung zu übernehmen um die Anliegen Ihrer Institution bekannt zu machen. Diese Menschen sind auch stolz auf ihr Engagement und sind Türöffner zu weiteren Menschen und Organisationen.

Stufe 6: Führung

Auf der letzten Ebene zeigen Menschen eine tiefe Verpflichtung zu Ihrer Institution, in dem sie im Ehrenamt Einsitz in den Vorstand nehmen oder freiwillig eine Projektgruppe führt.

Diesen Menschen liegt die Mission Ihrer Institution am Herzen und setzen sich mit viel Energie, Zeit und Geld für sie ein.

Ob Spendenpyramide oder Mobilisierungstreppe: Wichtig ist, dass Sie auf allen Stufen den Menschen entsprechende Angebote machen können und ihnen auch regelmässig anbieten, einen Schritt weiterzugehen.

Last but not least

Diese kontinuierliche und abgestimmte Kommunikation und Mobilisierung hilft Ihnen die soziale Grosswetterlage bei Ihren Zielgruppen zu Ihren Gunsten zu beeinflussen und bedingt eine langfristige, strategische Planung. Dennoch sollten Sie immer noch Ressourcen haben, um frei nach dem Motto «See a Chance – Jump on it» aufkommende Kommunikationschancen zu nutzen. Wenig eignet sich besser, als auf einer bereits vorhandenen Aufmerksamkeitswelle zu surfen, sofern das Anliegen glaubwürdig innerhalb von diesem Rahmen kommuniziert werden kann.

Mit entsprechender Planung steigern Sie somit die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr nächstes Mailing nicht gleich auf dem Altpapier landet, sondern eine Spende generiert.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg!

Der Autor



Martin Diethelm / martin.diethelm@bvmberatung.net

Martin Diethelm ist Kommunikations- und Kampagnenexperte. In den letzten knapp 30 Jahren entwickelte er in verschiedenen Rollen zahlreiche Konzepte für verschiedene NGOs und setzte mit seiner Arbeit immer wieder Akzente in der medialen Berichterstattung. Von der einfachen Pressekonferenz bis zu Grossanlässen auf dem Bundesplatz übersetzte er Anliegen von Organisationen in medienstarke Bilder und unterstützte sie in der erfolgreichen Mobilisierung. Heute ist er als Berater für die B'VM tätig.

Fundraising post-Covid : Il reste la (saine) espérance

Michaël Gonin

J'avais prévu dédier cette chronique au fundraising après le confinement en Suisse romande. Malheureusement, mes recherches ne m'ont pas conduit à des propositions pertinentes à ce stade.¹ Comme s'il n'y avait pas grand'chose de sensé à dire sur les stratégies de fundraising à adopter ces prochains mois et années. Que faire alors ? Une redéfinition saine de l'espérance peut offrir de nombreux atouts aux NPO pour les temps à venir.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer le silence sur les stratégies de financement à adopter. Nous citerons notamment le fait que la crise économique est nettement moins dramatique en Suisse que dans d'autres pays. La Confédération et les Cantons semblent garantir le soutien prévu et développer des fonds spéciaux également pour les domaines du tiers secteur tels que la culture, le sport et le social. De plus, l'économie suisse et donc le taux de chômage sont moins impactés que dans d'autres pays, laissant espérer que les dons d'entreprises ou de privés ne chuteront pas autant qu'ailleurs. Dans tous les cas, il est probable que la chute des dons se fasse davantage sentir dans les prochaines années qu'en 2020. Et l'enjeu pour le fundraising se trouve ici : personne ne semble capable de prédire ce que sera 2022 ou 2023. Comment la situation sanitaire va-t-elle évoluer ? Quel impact réel

aura-t-elle sur l'économie et l'État et donc sur les principales sources de revenus des NPO ? Quelles habitudes du confinement (télé-travail, diminution du temps de travail, engagement citoyen, etc.) vont perdurer à moyen et long terme ? Et s'il semble probable que les besoins ne vont pas diminuer dans de nombreux secteurs, quelle sera leur forme exacte ?

Face à ces nombreuses questions, il est peut-être heureux que peu de prédictions et conseils circulent sur la toile concernant le financement des NPO ces prochaines années. Mais n'y a-t-il du coup rien à dire ou faire ?

L'espérance avant la stratégie

En l'absence de plans clairs, il est peut-être temps de se réapproprier une saine espérance. Terme peu habituel en management, où nous préférons d'habitude la stratégie et le controlling. L'espérance peut sembler floue et trop incertaine pour les gestionnaires que nous sommes. Elle est régulièrement assimilée à une utopie malsaine ou à un idéalisme trompeur. Pourtant, je crois que, bien définie, l'espérance est une condition de succès indispensable à toute entreprise en temps incertains.

En effet, l'espérance accepte l'incertitude. Alors que la stratégie a tendance à nous figer dans un cheminement souvent peu flexible, l'espérance permet d'avancer pas à pas dans un contexte en constante évolution. En pleine crise du confinement, Alain Ber-

set avait bien compris que le fait d'accepter l'incertitude, dans un monde habitué aux certitudes et aux stratégies claires, est une des clés du succès. Dans ses propres termes : « Cette crise demande avant tout de gérer une incertitude alors que tout le monde exige des certitudes. Une fois que l'on a compris et accepté ça, cela aide beaucoup ». ² Pour les NPO comme pour les entreprises, avancer sans certitude devient essentiel. Le leader doit accepter l'absence de certitude tout en rassurant son équipe qu'il saura mener la barque en temps voulu.

Une telle espérance appelle donc à l'humilité. Reconnaître que nos projets et plans sont provisoires et que nous pouvons nous tromper. Peut-être que financeurs et gestionnaires de NPO devront apprendre des formulations plus humbles : davantage de questions et moins de certitudes dans nos rapports annuels ou nos recherches

de soutien. Si en mer les gros bateaux, peu maniables, ont besoin de radar et de jumelles performantes pour voir loin et anticiper leur trajectoire, de même plus une organisation est grande, plus elle a besoin d'humilité et de prudence face à l'avenir. Le bon leader, dans ce contexte, n'est pas celui qui connaît par cœur la route et qui a déjà la solution, mais celui qui est prêt à se poser les questions difficiles, à travailler dur et à changer dix fois de stratégie au fil des nouveaux écueils. L'espérance ne fait donc pas du sur-place ; elle met en route. En Suisse peut-être encore davantage qu'ailleurs, prendre des risques n'est pas bien vu (surtout si cela échoue par la suite). Nous préférons ne rien changer tant qu'il n'y a pas de certitude. Nous devons donc apprendre à nous mettre en route avec humilité dans l'incertitude. Les anciens (et certaines cultures orientales) ajoutent souvent un « si Dieu veut » à leurs projets. Certes, une



nonprofit goes digital

MANAGEMENT | BERATUNG | TREUHAND | KOMMUNIKATION |

Die Digitalisierung verändert die Strategie und Positionierung einer Organisation radikal und eröffnet unbegrenzte, neue Möglichkeiten in der Kommunikation – auch für Nonprofit-Organisationen. Wir beraten und unterstützen Sie auf diesem Weg – fundiert, praxisnah und lösungsorientiert.

Unser Beratungsangebot «Cross-Channel»

- Analyse, Strategie und kommunikativer Handlungsbedarf
- Konzept und Umsetzung von off- und online Kommunikationsmassnahmen
- Anpassung Ihrer Website für eine optimale Auffindbarkeit im Web (SEO)
- Wirkungsvolles online Marketing
- Redaktion und Produktion von Texten
- Entwicklung von Layoutkonzepten
- Themenplanung, Beratung und Koordination von Redaktionen
- Professionelles Verlagswesen

telle clause (où l'on peut remplacer Dieu par le hasard, le covid, les lois de la nature ou ...) peut conduire à une passivité fataliste. Mais liée à une saine humilité, une telle clause peut encourager la prise d'initiative. Plutôt que d'attendre une certitude pour lancer un projet, une espérance réaliste permet l'essai et la mise en route tout en restant attentif à l'évolution du contexte pour discerner suffisamment tôt le besoin d'une 'correction de trajectoire' ou d'un abandon du projet. Ce dernier sera dans une telle perspective non pas un échec, mais une réadaptation réussie à une nouvelle réalité.

Cela nous conduit au dernier point : l'espérance rend flexible et créatif. L'espérance ne remplace pas la stratégie ou la planification ; elle les relativise et leur donne une flexibilité pour s'adapter en permanence aux conditions changeantes. Un exemple concret : Au moment où j'écris ces lignes, nous préparons la rentrée académique de septembre dans l'école où j'enseigne. Nous avons prévu nos cours en présentiel, vérifié les capacités de chacune de nos salles et donné des directives sanitaires aux étudiants ; nous avons commandé des ordinateurs pour l'enseignement à distance et demandé aux enseignants des pistes de programme alternatif ainsi que des noms de remplaçants (que nous n'avons pas contacté à ce stade) au cas où ils devaient être malades / en quarantaine. Or nous savons que cette stratégie et planification est insuffisante : impossible de savoir quel professeur sera malade à quel moment, combien de personnes seront mises en quarantaine (et si les remplaçants envisagés ne seront pas eux-mêmes malades), etc. Nous devons alors nous référer à ce qui est préparé ... puis improviser. Planifier davantage

serait handicapant ; cela nous empêcherait d'avoir une solution qui correspond à la réalité même du moment, dans notre école, dans l'entourage des acteurs de l'école et dans le contexte romand en général. C'est l'espérance qui me permet d'aller de l'avant sans stratégie définitive et donc qui me garde flexible. Ce sera également l'espérance de voir notre vision se réaliser qui m'incitera à trouver des solutions créatives pour garantir la poursuite de notre mission dans un contexte à déterminer en temps voulu.

Deux précisions

Deux précisions sont nécessaires à ce stade. Premièrement, il s'agit de distinguer l'espérance de l'optimisme déconnecté de la réalité, de l'illusion et de l'utopie. L'espérance doit s'ancrer dans une réalité. Il ne s'agit pas de voir le verre « à moitié plein » ou « à moitié vide », mais rempli de 50 % d'eau et 50 % d'air. Il s'agit de reconnaître les limites et de fonctionner avec elles, plutôt que de rêver d'une autre réalité. Il s'agit d'identifier tout le potentiel de notre équipe, mais également de reconnaître leurs limites et leurs fatigues après une année peut-être déjà épuisante et exigeante. La question est donc : « quelles sont les réalités organisationnelles, relationnelles, économiques, humaines, sociales et politiques³, (1) sur lesquelles je peux construire une espérance réaliste pour mon organisation, (2) que je peux mobiliser et (3) dans lesquelles j'ai confiance ? ».

Deuxièmement, la flexibilité qui découle de l'espérance ne doit pas être confondue avec celle parfois exigée des collaborateurs pour pallier à une mauvaise planification organisationnelle ou répondre à une « optimisation du personnel » excessive. L'espérance

flexible est une liberté de changer ses plans, d'improviser, de créer et d'essayer qui résulte d'une planification sage et d'une culture du leadership présente non seulement en temps de crise, mais construite et implémentée de manière durable. Elle a besoin d'une culture qui tolère l'échec sans blâme. C'est seulement dans ce cas qu'elle peut conduire aux sentiments de liberté et de sécurité nécessaires à la créativité et à la résilience face à l'incertain – et non à la peur et au conformisme rigide.

L'espérance doit donc envisager l'échec et l'inclure dans la vision du leadership, dans l'évaluation des collaborateurs et dans la stratégie générale de l'organisation afin de devenir véritablement source de flexibilité et de créativité. Pour cela, elle doit être empreinte d'humilité et de réalisme face à un avenir incertain et changeant, mais pas forcément sombre. Le monde a besoin d'un tiers secteur dynamique, réactif et proactif dans les temps particuliers qui arrivent !

Das Wichtigste in Kürze

Die Zeit nach Covid wird von Unsicherheit und wenig Planbarkeit geprägt sein. Deswegen wird der Mut zur Hoffnung einen wichtigen Teil der Fundraisingstrategie darstellen. Damit dies gelingt, müssen folgende Faktoren berücksichtigt werden:

1. Akzeptanz von Unsicherheit und Ungewissheit: Wenn man eine Strategie verfolgt, neigt man bisweilen dazu, ein wenig unflexibel zu werden und einmal eingeschlagene Pfade nicht mehr zu verlassen. Die Hoffnung dagegen animiert uns dazu, in einem sich ständig ändernden Kontext weiterzumachen.
2. Bescheidenheit ist ein Muss: Wir müssen erkennen, dass unsere Projekte und Pläne nur Grobentwürfe sind und falsch liegen können. Der Mut zur Hoffnung erfordert somit eine gewisse Bescheidenheit. Auch NPO-Geldgeber und NPO-Manager müssen sich daran gewöhnen und mehr offene Fragen im Jahresbericht zulassen und auf unterstützende Forschung zurückgreifen.
3. Der Mut zur Hoffnung setzt uns in Bewegung: In der Schweiz sind wir eher risikoavers eingestellt und bewerten Fehlschläge schlecht. Deswegen ziehen wir es vor, nichts zu verändern, bis wir uns absolut sicher sein können, dass unser Plan aufgeht. Aktuell ist es jedoch wichtig, einfach mal loszulegen, statt auf Gewissheit zu warten.
4. Flexibilität und Kreativität werden möglich: Der Mut zur Hoffnung eröffnet uns die Flexibilität, Pläne zu ändern und zu improvisieren. Es braucht eine Kultur, die Versagen ohne Schuld toleriert. So kann Kreativität gefördert werden, die es angesichts dieser Krise braucht.
5. Statt Idealismus auf Realität bauen: Hoffnung bedeutet nicht naiver Optimismus, Hoffnung muss in der Realität verankert sein. Es geht darum, Grenzen zu erkennen und mit ihnen zu arbeiten, anstatt von einer anderen Realität zu träumen. Es geht darum, das volle Potenzial unseres Teams zu erkennen, aber auch seine Grenzen nach diesem anspruchsvollen Jahr.
6. Der Mut zur Hoffnung muss in der Organisationskultur gepflegt und unterstützt werden, auch wenn diese Strategie zu einem Misserfolg führen könnte – und auch falls sie dazu geführt hat! Nur so können sich Mitarbeitende sicher fühlen und innovative Lösungen in der Krise vorschlagen.

Notes

- 1 Quelques études au début du confinement montrent que si les ONG de certains pays ont perdu une grande partie de leurs revenus, de nombreuses organisations suisses semblaient alors relativement épargnées (cf. p.ex. l'article de Agazzi dans Le Courrier du 4 juin 2020 [<https://lecourrier.ch/2020/06/04/futur-incertain-pour-les-ong>] ainsi que celui de Hollmüller du 7 juillet 2020 sur le site Geneva Business News [<https://www.gbnews.ch/crise-covid-19-impact-ongs-suisse>]). Les fondations donatrices semblent surtout soit avoir créé des fonds spéciaux en lien avec le confinement et le virus, soit avoir garanti le financement promis à leurs partenaires indépendamment de l'atteinte des objectifs fixés dans les conventions de financement. Voir p.ex. : <https://www.swissfoundations.ch/fr/covid-19/> (consulté le 2020-08-31).
- 2 Cité dans Wüthrich, P. (2020), « Sur les pas de Monsieur Santé », Migros Magazine (2020-04-23). En ligne: <https://www.migrosmagazine.ch/reportage-24-heures-avec-alain-berset> (consulté le 2020-08-31).
- 3 Le théologien que je suis ajoutera bien entendu 'spirituelles' à cette liste.'

Der Autor



Michaël Gonin / michael@gonin.ch

Dr. Michaël Gonin ist Dozent für Social Entrepreneurship, Nonprofit- und wertorientierte(s) Management und Karriere – und dies aus betriebswissenschaftlicher, theologischer sowie empirischer Perspektive. Diese Themen hat er im Rahmen seiner empirischen Studie über Social Enterprises sowie eines Theologie-Masters mit Fokus auf Arbeit und Gesellschaft (Vancouver) vertieft. Er unterrichtet an der Universität Freiburg/CH und ist Dekan der Haute École de Théologie in St.-Légier.



Schweizerische Vereinigung
für Qualitäts- und Management-
Systeme (SQS)

Bernstrasse 103
3052 Zollikofen
Schweiz

T +41 58 710 35 35
F +41 58 710 35 45
www.sqs.ch

NPO-Label

Management Excellence für Non-Profit-Organisationen

Wissenschaftlich fundiertes Bewertungsverfahren auf der Basis
des Freiburger Management-Modells FMM

Das NPO-Label zeichnet diejenigen Non-Profit-Organisationen aus, die ihr Management nach dem State of the Art des heute verfügbaren Management-Wissens organisiert und implementiert haben.



World Vision



Stiftung für
Schwerbehinderte
Luzern SSBLL



Vielfalt bedeutet leben und arbeiten



Schweizer Kader-Organisation
Associazione Svizzera dei quadri

Swiss Dental Hygienists



OdA | Gesundheit
beider Basel



Schweizer Berghilfe
Aide Suisse aux Montagnards
Aiuto Svizzera ai Montanari
Aiuto Svizzera per la montagna

SDPP Schweizerische Gesellschaft
für Psychiatrie und Psychotherapie

SDPP Swiss Society
for Psychiatry and Psychotherapy

SDPP Società Svizzera
di Psichiatria e Psicoterapia

psy&sd



suchttherapiebärn
neue perspektiven

LUNGENLIGA SOLOTHURN



florist.ch



SWISS 1110000
Schweizerische Vereinigung der Fachkräfte für med. technische Fachkräfte
Associazione Svizzera dei professionisti in medicina medica
Associazione Svizzera dei tecnici di medicina medica



LUNGENLIGA
LIGUE PULMONAIRE
LEGA POLMONARE



MS Schweizerische
Multiple Sklerose
Gesellschaft

Nutzen und Mehrwert einer Zertifizierung

- Beglaubigen eines dokumentierten Managementsystems auf der Grundlage des FMM – das im gesamten deutschsprachigen Raum am weitesten entwickelte Modell für NPO
- Benchmark mit Labelträgern aus deutschsprachigen Ländern und Regionen
- Vertrauen erhalten von Stakeholdern und der Öffentlichkeit
- Trumpf bei Verhandlungen mit Leistungsauftraggebern und in Vergabe- und Subventionsverfahren
- SQS-Zertifikate sind anerkannt und stehen für unabhängige, professionelle Zertifizierungsarbeit

Digitale Transformation – Ein Modell zur Standortbestimmung für NPO¹

Christina Schlegel und Hans Lichtsteiner

Die digitale Transformation ist eine der grossen Herausforderungen der Gegenwart. Die ganze Gesellschaft und damit auch Nonprofit-Organisationen (NPO) und ihre Mitglieder sind von diesem Wandel betroffen. Es wird erwartet, dass NPO den Wandel als Chance nutzen und den Weg in eine digitale Zukunft gehen. Wie gut und konsequent sie dies machen, diesbezüglich steckt die Forschung noch in ihren Anfängen. Um die vielfältigen Dimensionen der digitalen Transformation von NPO möglichst ganzheitlich und systematisch zu erfassen, wurde ein Modell entwickelt, das eine Einschätzung des Digitalisierungsstands und somit eine Standortbestimmung für NPO ermöglicht. Im Rahmen einer Studie wurde mit dem Modell der Stand der digitalen Transformation von Schweizer NPO im Bereich Wirtschaft und Arbeit ermittelt und damit eine Referenzgrösse geschaffen. Die Resultate zeigen: Viele Organisationen befinden sich auf dem Weg in eine digitale Zukunft, jedoch noch nicht umfassend und konsequent genug.

Spricht man von der «digitalen Transformation» oder der «Digitalisierung», ist zunächst eine Abgrenzung der beiden Begriffe und eine fassbare Begriffsdefinition erforderlich. In Abgrenzung zum Begriff «Digitalisierung», welcher in einem engeren Sinne schlicht die Umwandlung von analogen in digitale Daten mittels Informationstechnologien (IT) meint², ist die

«digitale Transformation» merklich weiter gefasst. Digitale Transformation bedeutet einen durch Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichten organisationalen Transformationsprozess. Ziel ist dabei, eine Verbesserung in einem bestimmten Bereich oder eine allgemeine Performance-Verbesserung der Institution zu erreichen. Die Auswirkungen dieser Transformation können sich in veränderten oder neuen Produkten und Dienstleistungen, in Kundenerlebnissen, in der Technologie, in der Kommunikation, in Geschäftsmodellen, in Strategien und Prozessen, bei Organisationsstrukturen, Kultur und Arbeitsweisen, aber auch in der Finanzierung sowie bei der Steuerung und im Controlling zeigen.³ Damit wird deutlich, dass die digitale Transformation weit mehr als eine reine IT-Thematik ist und verschiedene betriebswirtschaftliche Aspekte umfasst.⁴

Bei der Entwicklung des vorliegenden Modells, das den Stand der digitalen Transformation, die sogenannte «digitale Reife»⁵ einer NPO abbildet, wurde Bezug auf diese umfassende Definition genommen. Es ging darum, Grundvoraussetzungen und -fähigkeiten herauszuarbeiten, die eine NPO benötigt, um im Wandel zu bestehen und diesen für sich als Chance zu nutzen. Das so entstandene Reifegradmodell für NPO strukturiert entsprechend die verschiedenen Aspekte der digitalen Transformation, ordnet sie und stellt sie in einen thematischen Zusammenhang.

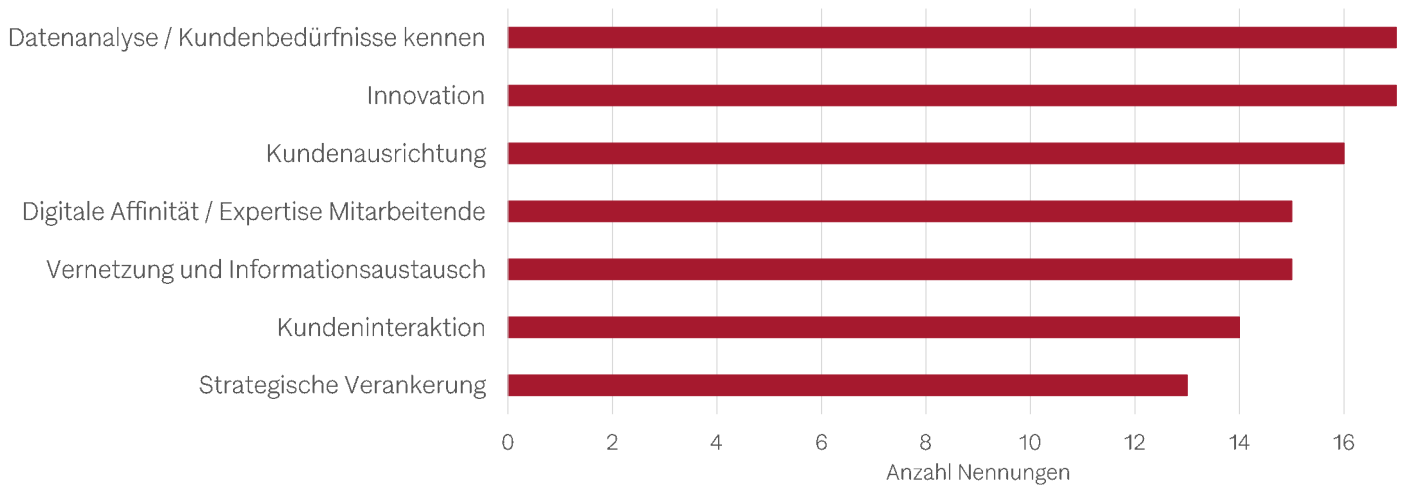


Abbildung 1: Identifikation relevanter Themen. Quelle: Eigene Darstellung

Entwicklung des Modells

Die Entwicklung des Modells zur Messung des digitalen Reifegrades von NPO erfolgte schrittweise und unter Berücksichtigung von wissenschaftlichen Anforderungen.⁶ Ausgangspunkt bildete eine umfassende Literaturanalyse zu entsprechenden Modellen im Profit- und Nonprofit-Bereich. Dabei wurden 120 bestehende Reifegradmodelle identifiziert. 19 Modelle⁷, die ausreichend fundiert und dokumentiert waren, wurden detailliert analysiert. Elf dieser Modelle wurden in Kooperationen zwischen Hochschulen und Beratungsunternehmen, also sowohl wissenschaftlich als auch praxisorientiert entwickelt. Die restlichen Modelle stammen vorwiegend aus der Privatwirtschaft. Bei der Analyse wurden die relevanten Aspekte im Hinblick auf die digitale Transformation für Organisationen herausgefiltert und thematisch geordnet. Insgesamt wurden so 31 wesentliche Themengebiete identifiziert. Abbildung 1 zeigt diejenigen Themen, welche in mindestens 13 der 19 analysierten Reifegradmodelle enthalten sind und damit von hoher Relevanz zu sein scheinen.

Inhaltlich entwickelt wurde das Reifegradmodell für NPO auf Basis des theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmens des «Business Engineerings»⁸, des

«St. Galler House of Digital Business»⁹, des «Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen»¹⁰ und der Checkliste zur Erlangung des «NPO-Labels für Management-Excellence»¹¹. Zusätzlich sind die Erkenntnisse aus der Analyse der bereits existierenden Reifegradmodelle¹² eingeflossen und weitere Literatur zum Thema beigezogen worden. Das Modell wurde zudem mit drei Geschäftsführern aus sehr unterschiedlichen NPO auf seine Praxis-tauglichkeit und Anwendbarkeit auf die entsprechende NPO evaluiert.

Aufbau des Modells

Das Modell der digitalen Reife von NPO¹³ ist bildlich als Haus aufgebaut¹⁴ (vgl. Abb. 2). Es umfasst die acht Dimensionen Strategie, Transformationsmanagement, Organisation, Prozesse, IT, Kultur und Expertise, Verbesserung und Entwicklung von digitalen Dienstleistungen sowie Leistungsadressaten. Jede Dimension besteht aus zwei bis vier Kriterien, die wiederum mit zwei bis vier Indikatoren (Items) auf einer fünfstufigen Likert-Skala gemessen werden. Für jede Dimension sowie gesamthaft kann so ein digitaler Reifegrad in Prozent bestimmt werden. Der digitale Reifegrad, respektive die digitale Reife, ist ein Wert, der sich mit der Zeit verändert¹⁵,



Abbildung 2: Modell der digitalen Reife für NPO. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an den Bezugsrahmen des «Business Engineerings»¹⁶ und des «St. Galler House of Digital Business»¹⁷

immer als relativ anzusehen ist und sich entsprechend entwickeln lässt. Das Dach des Reifegradmodells für NPO bilden die Leistungsadressaten einer NPO, also die Mitglieder und Klienten. Das Kennen ihrer (digitalen) Bedürfnisse und das Ausrichten der Tätigkeiten und Dienstleistungen der NPO auf diese Bedürfnisse im Sinne einer Stakeholder-Orientierung, respektive eines Total-Quality-Management (TQM), sind zentral. Teil davon ist die Optimierung des (digitalen) Kundenerlebnisses. Es bedarf aber auch des Sammelns, Zusammenführen und Analysieren der dazu relevanten Daten, dies unter Einhaltung des Datenschutzes. Nur indem sich die NPO laufend an die sich wandelnden Bedürfnisse und Erwartungen der Mitglieder und Klienten anpasst, kann der Kundennutzen stets hochgehalten und optimiert werden. Bezüglich Steuern und Vorantreiben der digitalen Transformation, dem Transformationsmanagement, ist eine konsequente und in der Organisations-

führung breit abgestützte Zielfokussierung wichtig. Die Vision und Zielvorstellung, wohin sich die NPO in Bezug auf die Nutzung von neuen digitalen Technologien entwickeln soll, wird idealerweise von den haupt- und ehrenamtlichen Leitungsorganen, den Bereichs-/Abteilungsleitenden sowie den regionalen Sektionen verstanden und unterstützt. Dabei ist eine klare Abgrenzung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zwischen haupt- und ehrenamtlicher Führung sowie zwischen Zentrale und Dezentrale erforderlich. Um den Fortschritt bezüglich digitaler Transformation zu überwachen, bedarf es der Festlegung und Überprüfung messbarer Zielwerte. Zu den von der digitalen Transformation betroffenen Aspekten im Bereich Kultur und Expertise zählen die digitale Affinität, die Kompetenzen sowie die Veränderungs- und Risikobereitschaft einer NPO. Dies bedeutet zuerst einmal das Ausmass, in dem die Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen an digitalen Technologien interessiert

und motiviert sind, diese im Arbeitsalltag zu verwenden. Weiter spielt es auch eine Rolle, inwiefern sie über die erforderlichen digitalen Kompetenzen verfügen und bei Bedarf darin geschult werden. Ebenfalls wichtig ist, wie offen Mitarbeitende und Ehrenamtliche gegenüber Veränderungen durch die Verwendung von digitalen Technologien sind und ob sie aktiv in Veränderungsprozesse miteinbezogen werden. Schliesslich ist eine gewisse Risikobereitschaft in der Geschäftsführung der NPO im Hinblick auf Investitionsrisiken und die Einführung neuer digitaler Lösungen erforderlich.

Digitale Reife in Bezug auf die Strategie bedeutet das Ausmass, in dem die Geschäftsführung und das oberste, ehrenamtliche Leitungsorgan einer NPO die Bedeutung der digitalen Transformation für die eigene Organisation erkannt haben und sich damit aktiv auseinandersetzen. Der Einsatz von digitalen Technologien soll strategisch geplant, schriftlich festgehalten, und Massnahmen zur Umsetzung sollen definiert sein. Damit wird die digitale Transformation integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Eine NPO soll weiter schnell auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren können. Es bedarf entsprechend einer Organisation, die flexibles Handeln ermöglicht und wo Entscheide schnell gefällt werden können. Neben dieser organisationalen Agilität scheint es zentral, Stakeholder bei digitalen Projekten möglichst frühzeitig einzubinden und Partnerschaften da zu etablieren, wo Wissenslücken in der eigenen Organisation zu schliessen sind oder die Generierung von digitalen Innovationen wichtig ist.

In engem Zusammenhang mit diesen aufbauorganisatorischen Themen

stehen ablauforganisatorische Aspekte. Digitale Reife hinsichtlich Prozesse für NPO umfasst das Ausmass, in dem Routineprozesse automatisiert werden und Haupt- und Ehrenamt, aber auch Mitarbeitende und ehrenamtliche Gremien digital und ortsunabhängig zusammenarbeiten können. Zudem können digitale Technologien und Kanäle für Prozessautomatisierungen, aber auch in der Rekrutierung von Mitgliedern, Ehrenamtlichen, freiwilligen Helfern und Mitarbeitenden genutzt werden.

Die Informationstechnologie spielt als Unterstützung der Prozesse eine wesentliche Rolle. Oftmals sind es technologische, IT-basierte Entwicklungen, welche Veränderungen in Organisationen auslösen.¹⁸ Hinsichtlich IT ist es wesentlich, dass die relevante Expertise vorhanden ist und die IT-Systeme agil, also bei Bedarf skalierbar und wo erforderlich miteinander verknüpfbar sind. Weiter ist es essenziell, dass die Informationssicherheit und der Datenschutz gewährleistet sind und dass sowohl Mitarbeitende als auch Ehrenamtliche entsprechend geschult werden.

Letztlich kann die digitale Reife einer NPO auch in Bezug auf die Verbesserung und Entwicklung ihrer digitalen Produkte und Dienstleistungen bestimmt werden. Von Bedeutung ist hierbei das Ausmass, in dem die NPO ihre Dienstleistungen mit digitalen Begleitangeboten ergänzt und Rahmenbedingungen für die Entwicklung von digitalen Innovationen schafft. Um eine stärkere Kundenzentriertheit zu erzielen, sollten Mitglieder und /oder Klienten in solche Verbesserungs- und Entwicklungsprozesse miteinbezogen werden. Wichtig ist, dass NPO ihre Dienstleistungen schnell entwickeln und verbessern können.



Praxisstudie

Das neu entwickelte Modell wurde nun verwendet, um die digitale Reife von Schweizer NPO aus dem Bereich Wirtschaft und Arbeit mittels einer quantitativen Online-Umfrage zu untersuchen. Der dazu entwickelte Fragebogen beinhaltet insgesamt 74 Items zur Messung der für die digitale Transformation relevanten thematischen Dimensionen. Die Teilnehmenden beurteilten anhand einer fünfstufigen Likert-Skala, wie stark die beschriebenen Zielzustände für ihre NPO zutreffen. Zudem wurden sie gebeten, die zukünftige Relevanz der einzelnen Dimensionen für ihre eigene Organisation einzuschätzen.

Die Datenerhebung erfolgte im September 2019. Angeschrieben wurden insgesamt 601 NPO in der deutschsprachigen Schweiz aus dem Bereich Wirtschaft und Arbeit. Die Rücklaufquote betrug 23 %. Zur Auswertung herangezogen

wurden nur diejenigen 79 Fragebogen, welche vollständig ausgefüllt waren. Über die Hälfte der NPO, die vollständig geantwortet haben, sind Arbeitgeber- und Branchenverbände, Arbeitnehmer- und Berufsverbände machen etwa ein Drittel aus. Zwei Drittel der untersuchten NPO sind nationale Dachverbände, während es sich bei etwa einem Viertel um Sektionen oder Regionalorganisationen handelt. Das Sample besteht weiter eher aus kleineren Organisationen, darauf weisen die Höhe des Jahresbudgets und die Anzahl Vollzeitstellen hauptamtlicher Mitarbeitender hin. Hinsichtlich Mitgliederstruktur bestehen drei Viertel der befragten NPO aus einer Kombination von natürlichen und juristischen Mitgliedern/Leistungsbezügern. Die Stichprobe ist in ihrer Zusammensetzung für die Schweiz nicht repräsentativ, die Befunde haben entsprechend lediglich indikativen Charakter.

Resultate

Der digitale Reifegrad der untersuchten NPO liegt im Schnitt bei 59 %. Er ergibt sich aus dem Durchschnittswert der acht Dimensionsreifegrade, welche in Abbildung 3 dargestellt sind. Der Wert zeigt deutlich, dass bezüglich Erreichung hoher digitaler Reife bei den untersuchten NPO noch viel Entwicklungspotenzial besteht.

Als zukünftig wichtigstes Themenfeld, das entwickelt werden sollte, erachten die befragten NPO die Prozesse.

Ebenfalls als wesentlich beurteilen die NPO die IT, die Organisation sowie die Kultur und Expertise. Durchschnittlich am wenigsten relevant ist für die teilnehmenden Organisationen im Gesamtvergleich das Transformationsmanagement.

Stellt man den durchschnittlichen Reifegrad pro Dimension der Relevanz-einschätzung der Dimension gegenüber, wird ein Zusammenhang zwischen Entwicklungsstand und Relevanz sichtbar (vgl. Tabelle).

Diejenigen Dimensionen, welche im Gesamtvergleich von den NPO als am zukünftig relevantesten erachtet werden, weisen bereits heute schon einen überdurchschnittlichen digitalen Reifegrad auf. Umgekehrt weisen die aus Sicht der NPO weniger relevanten Dimensionen tendenziell auch einen unterdurchschnittlichen digitalen Reifegrad auf. Einzige Ausnahme bildet die IT. Sie wird als sehr relevant eingestuft, der digitale Reifegrad ist jedoch derzeit unterdurchschnittlich ausgeprägt.

Bereiche, in denen die NPO bereits überdurchschnittlich gut entwickelt sind auf ihrem Weg hin zur digitalen Transformation, sind die Strategie (Reifegrad 68 %), Organisation (67 %), Kultur und Expertise (64 %) sowie bei den Prozessen (62 %). Viele NPO setzen sich aktiv mit der digitalen Transformation auseinander und haben auch bereits eine gewisse organisationale Agilität entwickelt. Drei Viertel der untersuchten Organi-

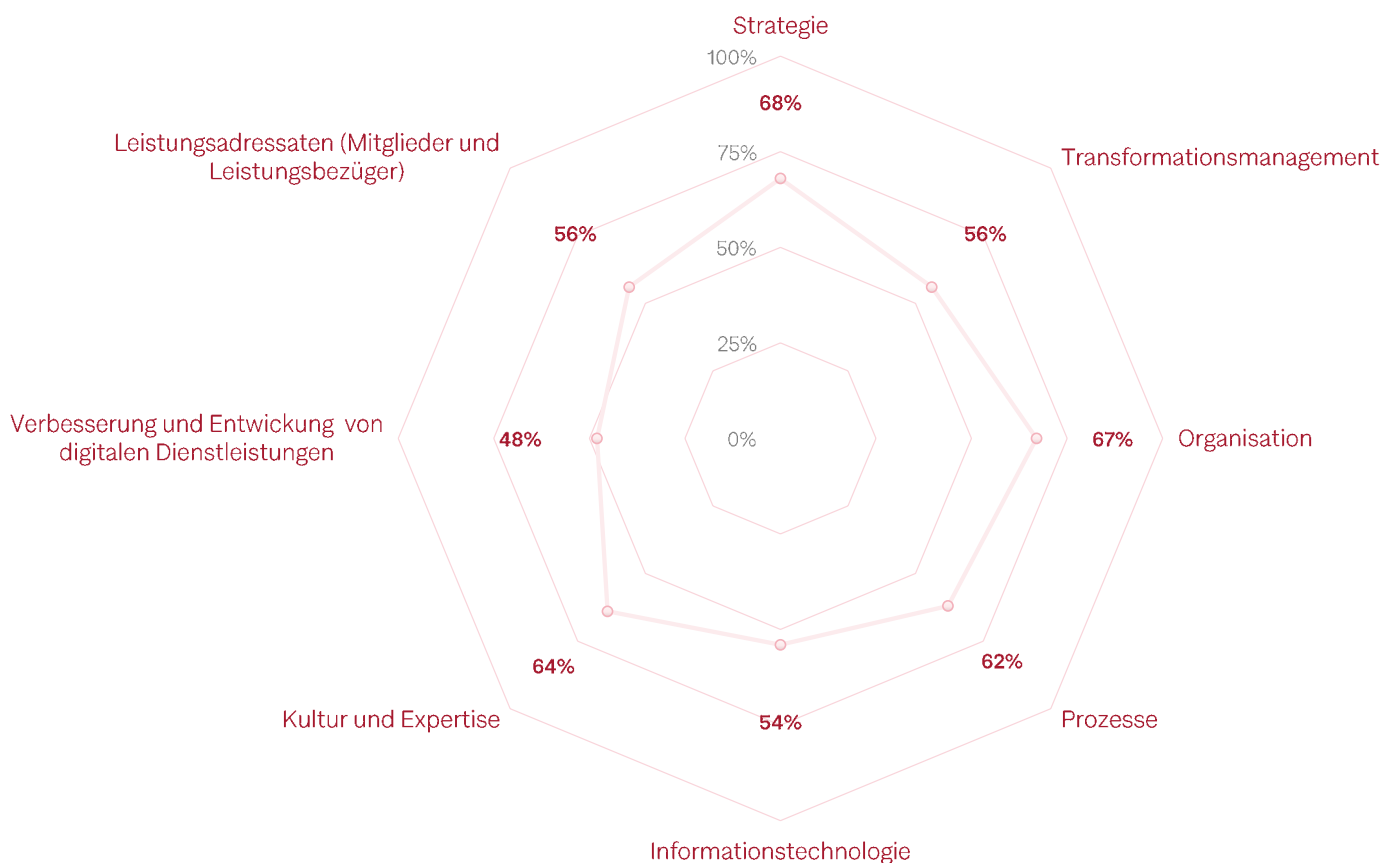


Abbildung 3: Digitaler Reifegrad (%) pro Dimension in den untersuchten NPO (n = 79). Quelle: Eigene Darstellung

Dimension	Zukünftige Relevanz (Durchschnitt von 1=überhaupt nicht relevant bis 5=sehr relevant)	Reifegrad (Prozent)
Prozesse	4.14	62 %
Informationstechnologie	4.05	54 %
Organisation	4.04	67 %
Kultur und Expertise	4.04	64 %
Strategie	3.92	68 %
Leistungsadressaten	3.87	56 %
Verbesserung und Entwicklung von digitalen Dienstleistungen	3.84	48 %
Transformationsmanagement	3.78	56 %

sationen setzen digitale Hilfsmittel zur Beschleunigung von Entscheidungsprozessen bei Gremien und Mitgliederbefragungen ein. Ebenfalls drei Viertel nutzen digitale Hilfsmittel, um Routineprozesse im Bereich der Leistungserbringung, bei der Mitgliederverwaltung, der Buchhaltung und Personaladministration zu automatisieren. Über 80 % der untersuchten NPO ermöglichen zudem den Mitarbeitenden zuhause oder mobil zu arbeiten, dies bei vollem Datenzugriff. Ehrenamtlichen hingegen werden ortsunabhängige Arbeitsformen weniger oft ermöglicht. Ganz grundsätzlich fällt auf, dass die digitale Transformation in Bereichen mit hauptamtlichen Mitarbeitenden tendenziell weiter vorangeschritten ist als bei Ehrenamtlichen. Dies zeigt sich bei kulturellen Aspekten wie digitaler Affinität, digitaler Kompetenzen und der Veränderungsbereitschaft. Einen unterdurchschnittlichen Entwicklungsstand sind bei der Fokussierung auf ihre Leistungsadressaten wie Mitglieder und Klienten (Reifegrad 56 %), der Verbesserung und Entwicklung von digitalen Dienstleistungen (48 %), im Bereich der IT (54 %) und im Transformationsmanagement (56 %) festzustellen.

Den tiefsten Reifegrad weisen die Organisationen mit 48 % bezüglich Verbesserung und Entwicklung von

digitalen Dienstleistungen auf. Mitglieder und Leistungsbezüger werden derzeit nur vereinzelt systematisch zu bestehenden digitalen Angeboten der NPO befragt und auch nicht aktiv in die Entwicklungsprozesse miteinbezogen. Weiter zeigen sich Schwachstellen besonders im Bereich der Datenanalyse. So ist das Zusammenführen von Mitglieder-, Leistungsbezüger- und Interaktionsdaten aus verschiedenen Quellen und das Ableiten von verwendbaren Erkenntnissen daraus zur Optimierung der Leistungen und Marketingkommunikation derzeit bei der Mehrheit der untersuchten NPO noch schwach ausgeprägt. Die Verwendung von agilen Methoden für die schnelle Entwicklung oder Anpassung digitaler Dienstleistungen wie Online-Beratung oder Plattformen ist ebenfalls kaum verbreitet. Im Bereich IT sind zudem Schwächen in der Agilität der IT-Systeme feststellbar. So kann beispielsweise lediglich eine von vier der befragten NPO ihre IT-Systeme innert nützlicher Frist mit IT-Systemen von Partnerorganisationen verbinden, um fremde Angebote anbinden zu können. In mehr als der Hälfte der untersuchten NPO bestehen zudem Lücken im Bereich Informationssicherheit und Datenschutz, dies vor allem in Bezug auf die Definition möglicher Bedrohungsszenarien und entsprechender Massnahmenpläne.

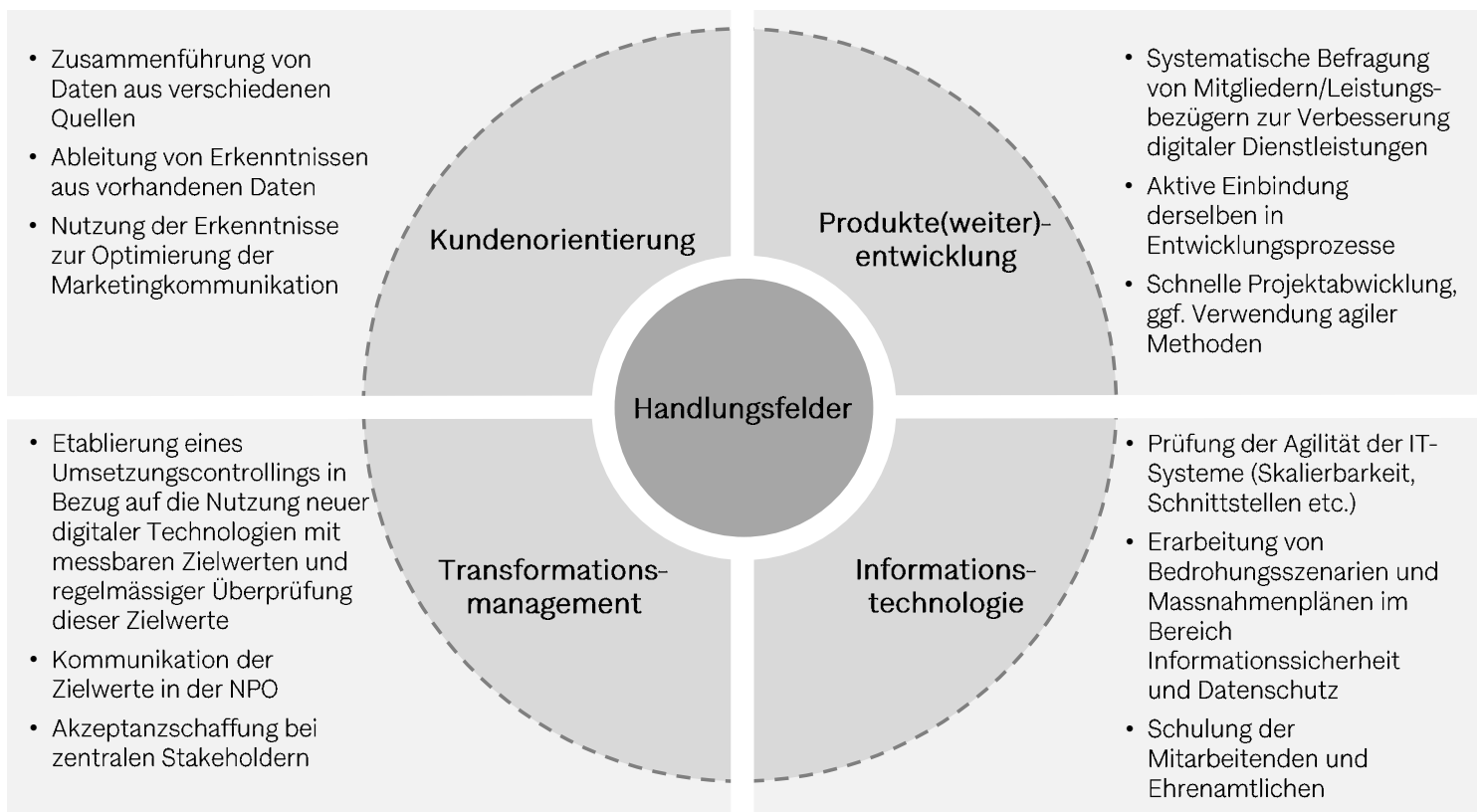


Abbildung 4: Handlungsfelder für NPO in Bezug auf die digitale Transformation. Quelle: Eigene Darstellung

Schliesslich ist ein systematisches Umsetzungscontrolling zur besseren Steuerung der digitalen Transformation in vielen NPO nur rudimentär vorhanden.

Handlungsfelder

Aus den Erkenntnissen der Untersuchung lassen sich vier Handlungsfelder identifizieren, wo Entwicklungspotenzial bezüglich digitaler Transformation geortet wird. Diesen Feldern sollten die für die digitale Transformation Verantwortlichen einer NPO besondere Beachtung schenken (vgl. Abb. 4):

- Bezüglich Kundenorientierung empfiehlt sich, das Zusammenführen und Verknüpfen von Mitglieder-, Leistungsbezüglern- und Interaktionsdaten aus verschiedenen Quellen voranzutreiben. Daraus lassen sich wertvolle Erkenntnisse ableiten, die zur Optimierung von Leistungen wie zur Verbesserung des Kundenerlebnisses verwendet werden können. Allfällige Wissens-

lücken bezüglich Datenmanagement können in Form von entsprechenden Schulungen oder durch das Einstellen einer Fachperson geschlossen werden.

- Bei der Produktentwicklung, auch digitaler Dienstleistungen, besteht insbesondere bei der Kundeneinbindung ein grosses Potenzial. Mitglieder und Leistungsbezüglern sollten verstärkt systematisch zu bestehenden digitalen Angeboten der NPO befragt oder aktiv in die Entwicklung von neuen digitalen Dienstleistungen miteinbezogen werden. Die Verwendung von agilen Methoden bei solchen Projektabwicklungen bietet die Chance, in verhältnismässig kurzer Zeit neue digitale Dienstleistungen zu entwickeln, garantiert jedoch noch nicht einen erfolgreichen Projektabschluss.
- Bei den Informationstechnologie-Systemen ist die Agilität zu erhöhen. Gut skalierbare IT-Systeme können wesentlich sein, wenn



es darum geht, digitale Angebote kurzfristig und ohne Leistungseinbussen der Systeme ausbauen zu wollen. Zudem kann es von erheblicher Wichtigkeit sein, auch Angebote von Partnerorganisationen mit einbinden zu können. Ist die erforderliche IT-Expertise in der NPO nicht vorhanden, bietet sich das Beiziehen einer externen Beratung an. Hinsichtlich IT empfiehlt es sich in diesem Kontext weiter auch im Bereich Datenschutz und Informationssicherheit mögliche Bedrohungsszenarien mit entsprechenden Massnahmenpläne zu erarbeiten. Mitarbeitende wie Ehrenamtliche sollten bezüglich dieser Themen stärker sensibilisiert und geschult werden. Insbesondere wenn die NPO stark auf ehrenamtlicher oder freiwilliger Arbeit basiert, kann eine solche Schulung entscheidend sein.

- Schliesslich kann das Transformationsmanagement durch die Etablierung eines konsequenten und aktiv gelebten Umsetzungscontrollings verbessert werden. Ein solches Controlling beinhaltet einer-

seits das Definieren von messbaren Zielwerten und Umsetzungsmassnahmen sowie deren regelmässige Überprüfung. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Ziele und Massnahmen im Hinblick auf die Nutzung von digitalen Technologien in der NPO kommuniziert und bekannt sind. Dabei ist es wünschenswert, dass neben der Geschäftsführung auch das oberste ehrenamtliche Leitungsorgan, Bereichs- und Abteilungsleitende im operativen Betrieb sowie regionale und kantonale Sektionen die Ziele mittragen und unterstützen.

Die hier getroffene Auswahl der vier Handlungsfelder soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch in anderen Dimensionen durchaus noch Entwicklungspotenzial vorhanden ist. Entsprechend empfiehlt es sich, das im Artikel vorgestellte Modell der digitalen Reife auf die eigene NPO anzuwenden und eine Standortbestimmung zu machen, um gezielter und bewusster in die digitale Transformation der eigenen NPO zu investieren.

Fazit

Die Resultate der Studie bei Schweizer NPO im Bereich Wirtschaft und Arbeit zeigen, dass sich die untersuchten NPO fast ausnahmslos mit der digitalen Transformation auseinandersetzen, diese jedoch noch nicht konsequent genug als Chance nutzen. Das vorliegende Modell kann als Strukturierungshilfe des vielschichtigen Themas der digitalen Transformation und damit zur Standortbestimmung dienen. Es ermöglicht einer NPO festzustellen, in welchen Bereichen sie noch über Entwicklungspotenzial verfügt. Eine vollkommene digitale Reife in allen Themenfeldern zu erreichen ist weder möglich noch

unbedingt erstrebenswert.¹⁹ Die technologischen Möglichkeiten und Instrumente verändern sich zu schnell. Entsprechend geht es weniger darum, konkrete Instrumente einzusetzen, sondern vielmehr Fähigkeiten bezüglich Agilität zu entwickeln. Was derzeit als digital reif gilt, ist möglicherweise in ein paar Jahren schon wieder veraltet. Bei den Veränderungen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation handelt es sich um einen ständigen Entwicklungsprozess, der nie abgeschlossen sein wird. Entsprechend liegt es an der haupt- und ehrenamtlichen Führung der NPO zu entscheiden, welche Dimensionen in Bezug auf die digitale Transformation in der eigenen Organisation zu priorisieren und gezielt weiter zu entwickeln sind.



Fussnoten

- 1 Dieser Forschungsbeitrag basiert auf der «Master of Arts in Management»-Masterarbeit von Christina Schlegel (2019).
- 2 Vgl. Deckert & Langer, 2018, S. 872; Kraft & Peter, 2017, S. 9.
- 3 Definition in Anlehnung an Kraft & Peter 2017, S. 9; Fitzgerald et al., 2013, S. 2; Vilain & Kirchhoff-Kestel 2018, S. 14, 23-24; Wade & Marchand 2014, S. 2; Markides 2006, S. 19; Westerman et al., 2011, S. 5; Horak & Baumüller 2018, S. 14; Dufft et al. 2017, S. 5-7.
- 4 Vgl. Horak & Baumüller, 2018, S. 14.
- 5 Verständnis der «digitalen Reife» in Anlehnung an die managementorientierte Definition von Chanas & Hess 2016 S. 3-4, 13.
- 6 Siehe dazu Becker et al. 2009.
- 7 Analysierte Modelle: Berghaus & Back 2016a und 2016b; Berman und Bell 2011; Deutsche Telekom AG 2016 und 2018; Digital Leadership Ltd o.J.; Egeli 2016; Gill & VanBoskirk 2016; Greif et al., 2016; Hentrich 2014; Mittelstand-Digital 2016; Müller et al. 2016; Opitz et al. 2015; Peter et al. 2017; Rauschert & Preuss o.J.; SAP & ERICS 2017; Schäfer et al. 2015; Strategy & Transformation Consulting o.J.; Westerman et al. 2011 und 2012; Wolf & Strohschen 2018; Wulf et al. 2017.
- 8 Österle 1995; Österle & Winter 2003; Baumöl 2008.
- 9 Leimeister et al. 2014a und 2014b.
- 10 Lichtsteiner et al. 2015.
- 11 VMI und SQS 2015.
- 12 Von den 19 analysierten Modellen wurde insbesondere auf das «Digital Maturity Model» Bezug genommen, siehe dazu Berghaus und Back 2016a und 2016b sowie IWI-HSG und Crosswalk AG 2016.
- 13 Hinweis: Das Reifegradmodell in der vorliegenden Form bietet sich insbesondere für die Analyse der digitalen Reife von mitgliederbasierten Eigenleistungs-NPO, welche Haupt- und Ehrenamtliche sowie gegebenenfalls Mitglieder als freiwillige Helfer beschäftigen und in denen Fundraising keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielt, an. Bei Bedarf ist es an verschiedene weitere oder andere Spezifitäten von NPO anpassbar.
- 14 In Anlehnung an den theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmen des Business Engineerings (siehe dazu Österle 1995; Österle & Winter 2003; Baumöl 2008) und des St. Galler House of Digital Business (siehe dazu Leimeister et al. 2014a und 2014b).
- 15 Vgl. Chanas & Hess 2016, S. 4-5.
- 16 Österle 1995; Österle & Winter 2003; Baumöl 2008.
- 17 Leimeister et al. 2014a und 2014b.
- 18 Vgl. Österle & Winter 2003, S. 11.
- 19 Siehe dazu auch Kaltenrieder 2018.

Literatur

- Baumöl, U. (2008). *Change Management in Organisationen (1. Auflage)*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Becker, J., Knackstedt, R. & Pöppelbuß, J. (2009). Developing Maturity Models for IT Management - A Procedure Model and its Application. *Business & Information Systems Engineering*, 3(2009), S. 213-222.
- Berghaus, S. & Back, A. (2016a). *Digital Maturity and Transformation Studie: Über das Digital Maturity Model*: Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St.Gallen und Crosswalk AG. URL: https://aback.iwi.unisg.ch/fileadmin/projects/aback/web/pdf/digitalmaturitymodel_download_v2.0.pdf (25.10.2019).
- Berghaus, S. & Back, A. (2016b). Gestaltungsbereiche der Digitalen Transformation von Unternehmen: Entwicklung eines Reifegradmodells. *Die Unternehmung*, 70(2), S. 98-123.
- Berman, S. & Bell, R. (2011). *Digital transformation: Creating new business models where digital meets physical*. Somers, NY 10589 U.S.A.: IBM Institute for Business Services.
- Chanas, S. & Hess, T. (2016). *How digital are we? Maturity models for the assessment of a company's status in the digital transformation*. Management Report 2/2016. Munich: Ludwig-Maximilians-Universität München, Munich School of Management, Institute for Information Systems and New Media.
- Deckert, R. & Langer, A. (2018). Digitalisierung und Technisierung sozialer Dienstleistungen. In: Grunwald, K. & Langer, A. (Hrsg.), *Sozialwirtschaft: Handbuch für Wissenschaft und Praxis (1. Auflage)*, S. 872-889). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Deutsche Telekom AG. (2016). *Digitalisierungsindex: Digitaler Status Quo der Digital Leader*. URL: https://www.digitalisierungsindex.de/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisierungsindex_Digital_Leader.pdf (05.09.2019).
- Deutsche Telekom AG. (2018). *Digitalisierungsindex Mittelstand 2018: Der digitale Status Quo des deutschen Mittelstands*. URL: https://www.digitalisierungsindex.de/wp-content/uploads/2018/11/Telekom_Digitalisierungsindex_2018_GESAMTBERI_CHT.pdf.
- Digital Leadership Ltd. (o.J.). *Digital maturity framework*. URL: <https://www.digital-leadership.ltd/digital-maturity-framework> (25.09.2019).
- Dufft, N., Kreutter, P., Peters, S. & Olfe, F. (2017). *Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen. Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel*: Stiftung WHU, Capgemini, Haniel Stiftung, betterplace lab, WHU, Otto Beisheim School of Management, CXP Group, fibonacci & friends. URL: <https://www.betterplace-lab.org/wp-content/uploads/Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen-1.pdf> (27.01.2019).
- Egeli, M. (2016). *Erfolgsfaktoren von Mobile Business: Ein Reifegradmodell zur digitalen Transformation von Unternehmen durch Mobile IT*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology. *MIT Sloan Management Review*, 55(1), S. 1-13.
- Gill, M. & VanBoskirk, S. (2016). *The Digital Maturity Model 4.0. Benchmarks: Digital Business Transformation Playbook (Nr. 9780262288552)*: Forrester Research. URL: <https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf> (25.10.2019).
- Greif, H., Kühnis, N. & Warnking, P. (2016). *Digitalisierung - wo stehen Schweizer KMU? : PwC Schweiz, Google Switzerland GmbH, digitalswitzerland*. URL: https://www.pwc.ch/de/publications/2016/pwc_digitalisierung_wo_stehen_schw_eizer_kmu.pdf (25.10.2019).
- Hentrich, C. (2014). *Digitalisierungsbarometer*. Frankfurt: PwC. URL: https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/assets/pwc_digitalisierungsbarometer_2014.pdf (25.10.2019).
- Horak, C. & Baumüller, J. (2018). Digitalisierung in grossen NPO - Befunde aus der Praxis. *Verbands-Management (VM)*, 44(2), S. 14-19.
- IWI-HSG & Crosswalk AG (2016). *Umfrage zur Digital Maturity & Transformation Studie 2016-2017*: Institut für Wirtschaftsinformatik Universität St. Gallen und Crosswalk AG. URL: https://aback.iwi.unisg.ch/fileadmin/projects/aback/web/pdf/fragebogen_digital_maturity_check.pdf (16.09.2019).
- Kaltenrieder, B. (2018). *Ausgewählte Kursfolien zum Thema Digitale Transformation*, CAS Digital Transformation. Berner Fachhochschule BFH.
- Kraft, C. & Peter, M. K. (2017). *Die Digitale Transformation: Eine Begriffserklärung. In: Peter, M. K. (Hrsg.), KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. (S. 9-17). Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft.
- Leimeister, J. M., Österle, H. & Alter, S. (2014a). Digital services for consumers. *Electron Markets*, 24(2014), S. 255-258.
- Leimeister, J. M., Winter, R., Brenner, W. & Jung, R. (2014b). *Forschungsprogramm Digital Business and Transformation IWI-HSG*. Working Paper Series Nr. 1. St. Gallen: Institut für Wirtschaftsinformatik Universität St. Gallen.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (8. Auflage)*. Bern: Haupt Verlag.
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Development & Management Association*, 23(2006), S. 19-25.
- Mittelstand-Digital. (2016). *Mittelstand im Wandel - Wie ein Unternehmen seinen digitalen Reifegrad ermitteln kann*. Berlin: BSP Business School Berlin. URL: https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/01/Leitfaden_Ermittlung-digitaler-Reifegrad.pdf (25.10.2019).
- Müller, S. C., Böhm, M., Schröder, M., Bakhirev, A., Baiasu, B.-C., Krcmar, H. & Welp, I. M. (2016). *Geschäftsmodelle in der digitalen Wirtschaft*. Vollstudie, Studien zum deutschen Innovationssystem, No. 13-2016, Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI). Berlin. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/156641/1/StuDIS_2016-13.pdf (25.10.2019).

Opitz, M., Schreiber, B., Pfirsching, V., Gonzalez, A., Gnirs, T., Mohr, G., Peintner, S. & Krause, O. (2015). *Digital Transformation – How to Become Digital Leader: Study 2015 - Results*: Arthur D. Little. URL: https://issuu.com/fredzimny/docs/adl__how_to_become_digital_leader (13.05.2019).

Österle, H. (1995). *Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Österle, H. & Winter, R. (2003). Business Engineering. In: Österle, H. & Winter, R. (Hrsg.), *Business Engineering - Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters* (2. Auflage, S. 3-19). Berlin Heidelberg New York: Springer.

Peter, M. K., Kraft, C. & Schwaferts, D. (2017). Praxisleitfaden: Handlungsfelder und Vorgehensmodell der Digitalen Transformation. In: Peter, M. K. (Hrsg.), *KMU- Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft.

Rauschert, A. & Preuss, S. (o.J.). *DRP Reifegrad Schnellcheck zur Digitalisierungsfähigkeit Ihres Unternehmens*: Fraunhofer Institut (IVI). URL: https://www.bigdata.fraunhofer.de/content/dam/bigdata/de/documents/Publikationen/DRP_Reifegrad_Schnellcheck_FhBigDataAllianz.pdf (13.05.2019).

SAP und ERICS. (2017). *Maturity Model and Best Practice: Skill Development for Digital Transformation*. URL: <https://www.sap.com/documents/2017/08/7630cfa8-cd7c-0010-82c7-eda71af511fa.html> (18.05.2019).

Schäfer, D., Wichmann, K. S., Vogel, R. & Rossmann, A. (2015). *Digital Transformation Report 2015*. Köln: WirtschaftWoche & neuland GmbH & Co. KG. URL: https://neuland.digital/DTA_Report_2015.pdf (23.03.2019).

Schlegel, C. (2019). *Digitaler Reifegrad von Nonprofit-Organisationen*, Masterarbeit, Universität Freiburg/CH, VMI, Freiburg/CH.

Strategy & Transformation Consulting. (o.J.). *Digital Maturity Assessment (DMA)*. URL: <http://www.strategy-transformation.com/digital-maturity-assessment/> (13.05.2019).

Vilain, M. & Kirchhoff-Kestel, S. (2018). Digitale Herausforderungen in der Freien Wohlfahrtspflege. *Verbands-Management (VM)*, 44(2), S. 20-30.

VMI und SQS. (2015). *Leitfaden und Checkliste zur Erlangung des NPO-Label für Management-Excellence*. Freiburg und Zollikofen: Verbandsmanagement Institut (VMI) und Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS). URL: http://www.vmi.ch/content/upload/NPO-Label/Leitfaden%20und%20NPO_Label.pdf (28.08.2019).

Wade, M. & Marchand, D. (2014). *Are you prepared for your Digital Transformation? Understanding the Power of Technology AMPS in Organizational Change. Tomorrow's Challenges*. Lausanne: IMD. URL: <https://www.imd.org/contentassets/ea-ec5d476dd45499db5f5498885f9f2/tc005-14.pdf> (15.04.2019).

Westerman, G., Calmèjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations*. Cambridge MA & Paris: MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting. URL: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/03/04.2019>.

Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2012). *The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf (25.10.2019).

Wolf, T. & Strohschen, J.-H. (2018). Digitalisierung: Definition und Reife: Quantitative Bewertung der digitalen Reife. *Informatik Spektrum*, 41(1), S. 56-64.

Wulf, J., Mettler, T. & Brenner, W. (2017). Using a Digital Services Capability Model to Assess Readiness for the Digital Consumer. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), S. 171-196.

Die Autoren



Christina Schlegel / christina.schlegel@outlook.com

Christina Schlegel hat 2016 ihren Bachelor in Gesellschafts- und Kommunikationswissenschaften an der Universität Luzern abgeschlossen. Nach einem Marketingpraktikum bei Coop in Basel studierte sie an der Universität Freiburg/CH Betriebswirtschaftslehre und erlangte 2020 ihren Master of Arts in Management. Parallel zum Studium arbeitete sie in der öffentlichen Verwaltung des Kantons Bern in den Bereichen Projektmanagement, Prozessmanagement und Human Resources. Im Rahmen ihrer Masterarbeit hat sie sich mit dem Thema digitale Transformation in NPO auseinandergesetzt.



Hans Lichtsteiner / hans.lichtsteiner@verbandsberatung.ch

Prof. tit. Dr. Hans Lichtsteiner ist Geschäftsführender Partner der Beratungsfirma verbandsberatung.ch AG. Er hat an der Universität Freiburg/CH studiert und promoviert und ist seit 2011 Titularprofessor der Universität. Von 1996 bis 2001 war er Geschäftsleitungsmitglied des Schweizerischen Spenglermeister- und Installateur-Verbands, von 2001 bis 2006 Geschäftsführer des Schweizerischen Verbands der Strassen- und Verkehrsfachleute. Von 2006 bis Sommer 2018 leitete er den Weiterbildungsbereich des VMI als Direktor.

Einfacher Einstieg in die Strategiearbeit dank strategischem Grundverständnis

Esther Thahabi

Das Wichtigste in Kürze

Der Einstieg in die Strategiearbeit kann schwerfallen, wenn er zu kompliziert gestaltet wird oder das Tagesgeschäft dazwischen kommt. Hier ermöglicht das strategische Grundverständnis einen einfachen Einstieg in die Strategiearbeit, wobei von der IST-Situation ausgegangen wird. Diese gilt es mittels dreier Grundfragen (Was tun wir? Für wen? Wo?) zu analysieren. Durch das strategische Grundverständnis wird so der erste Grundstein für die Strategie gelegt und es besteht eine erste Einigkeit darüber, was wir heute für wen und wo tun. Umfassende Analysen und die Planung der zukünftigen Strategie folgen in den nächsten Schritten.

Wie kam es dazu?

Der Einstieg in die Strategiearbeit ist kein leichter. Die grösste Hürde dabei ist das Tagesgeschäft, denn gemeinhin gilt die Ausrede «ich kann den Bagger nicht holen, ich muss schaufeln». Aus meiner Beratungstätigkeit kann ich sagen, dass Strategiearbeit nicht selten dort vergessen geht, wo das Geschäft rund läuft. Warum sollen wir uns mit der Zukunft befassen, wenn wir doch heute wissen, was zu tun ist? – und meistens ist viel zu tun. Umso wichtiger ist es, dass der Einstieg in die Strategiearbeit auf einfache Art und Weise erfolgen kann. Manche

denken zuerst an Vision, Mission, Leitbild. Ein Verständnis, das in renommierten Strategiebüchern nach wie vor propagiert wird. Dieses Verständnis macht, meiner Meinung nach, den Einstieg in die Strategiearbeit schwerfällig.

Aus dieser Erfahrung heraus habe ich zusammen mit Praxispartnern den Ansatz des strategischen Grundverständnisses entwickelt. Es ermöglicht einen pragmatischen und einfachen Einstieg in die Strategiearbeit.

Worum geht's?

Beim strategischen Grundverständnis geht es darum zu erfassen, was wir heute tun. Das strategische Grundverständnis hilft uns also das Heute, die IST-Situation, zu verstehen resp. über unser heutiges Tätigkeitsgebiet Einigkeit zu erlangen. Im Zentrum der Methodik stehen die folgenden drei Grundfragen (vgl. Abbildung 1).

Sie mögen denken, diese drei banalen Fragen seien in 5 Minuten beantwortet, aber ich kann Ihnen versichern, dass sie Diskussionen auslösen werden. Zudem werden sie Ihnen zeigen, wo Sie den Fokus bei den darauffolgenden strategischen Analysen legen müssen, nämlich dort, wo Sie am längsten und stärksten kontrovers diskutieren. Das strategische Grundverständnis dient v.a. dazu – und das ist bei



Was tun wir?

(Angebot / Dienstleistungen / Services)?



Für wen?

(Anspruchsgruppen / Mitglieder / Klienten / Kunden)?



Wo?

(geografisch / digital)

Abbildung 1: Strategisches Grundverständnis

Verbänden mit nicht selten vielen Anspruchsgruppen ein zentrales Element – einen Orientierungsrahmen zu schaffen und z. B. abzugrenzen, was wir prioritär tun und was eben nicht. Dadurch können in Zukunft Grundsatzdiskussionen, welche Vorstandssitzungen unnötig verlängern, abgewendet werden.

Wie vorgehen?

Schritt 1: Definition des Anwendungsbereichs

Bevor Sie starten, muss Ihnen der Gegenstand der Betrachtung klar sein. In der Regel formuliert man das strategische Grundverständnis für die ganze Organisation. Nun ist aber nicht immer auf Anhieb klar, was genau die ganze Organisation umfasst. Ist es z. B. bei einem Verband nur der Zentralverband oder sind es auch die Kantonalverbände? Diesen Abgrenzungsfragen müssen Sie sich vor Beginn der Anwendung widmen, so dass alle Beteiligten wissen, was Gegenstand der Betrachtung ist.

Schritt 2: Individuelle Beantwortung der Leitfragen

In einem zweiten Schritt geht es darum, die Grundfragen zu beantworten. Hierzu habe ich – über die Jahre hinweg – ein paar Leitfragen entwickelt (vgl. Abbildung 2), die helfen sollen, die Grundfragen möglichst umfassend zu beantworten. Die unterbreiteten Leitfragen, die sich in der Praxis bewährt haben, können Sie selbstverständlich nach Gutdün-

ken ergänzen oder verkürzen.

Es empfiehlt sich, dass alle Akteure, die im Strategieprozess involviert sind, diese Fragen zuerst allein und schriftlich beantworten. So stellen Sie eine individuelle, differenzierte Auseinandersetzung sicher. Unter Umständen ist es sinnvoll, dass die Antworten einer neutralen Person (Moderator, Beraterin) zugestellt werden, um so zu gewährleisten, dass die Akteure ihre Meinung ohne Vorbehalte kundtun können.

Schritt 3: Zusammentragen der Antworten

Tragen Sie (oder der Moderator / die Beraterin) in einem nächsten Schritt die eingereichten Antworten zusammen. Bei dieser ersten Bündelung wird klar, wie viele und welche offenen Fragen oder Differenzen im Raum stehen. In Anbetracht dessen lässt sich auch festlegen, wie gross der Diskussionsbedarf im Plenum sein wird resp. wie lange Sie für Schritt 4 einplanen müssen. Sofern Sie als externe Person (Moderator / Beraterin) die Methodik einsetzen, bewährt es sich, diese erste Version des strategischen Grundverständnisses mit einem Ausschuss (z. B. bestehend aus Präsident, Vizepräsidentin und Direktorin) zu besprechen, um so erste Unklarheiten auszuräumen und Leitplanken zu definieren.



Leitfragen zum «Was»?

- Welches sind die heutigen Angebote/Dienstleistungen? Versuchen Sie, weiter zu denken als «nur» an das direkte Angebot, führen Sie auch unterstützende Dienstleistungen auf.
- Lassen sich die Angebote/Dienstleistungen gruppieren? Wonach (nach welchem Kriterium / nach welcher Logik)?
- Gibt es Ihrer Meinung nach heute Angebote/Dienstleistungen, die überflüssig sind?
- Welche Angebote/welche Dienstleistungen fehlen Ihrer Meinung nach heute?
- Was beschäftigt Sie im Hinblick auf die Angebote/Dienstleistungen?



Leitfragen zum «Für wen»?

- An welche Mitglieder richten sich die heutigen Leistungen?
- Welche Anspruchsgruppen sind heute nebst den Mitgliedern auch noch strategisch relevant? Warum?
- Welche Mitglieder möchten Sie lieber nicht mehr bedienen? Warum?
- Welchen Anspruchsgruppen möchten Sie in Zukunft weniger Beachtung schenken? Warum?
- Welche Mitglieder/Anspruchsgruppen berücksichtigt man heute zu stiefmütterlich oder gar nicht? Warum?
- Was bereitet Ihnen im Hinblick auf die Mitglieder/Anspruchsgruppen Sorgen?



Leitfragen zum «Wo»?

- Ist das heutige Aktivitätsgebiet (geografisch / standortbezogen) sinnvoll? Warum? Warum nicht?
- Ist die Herkunft der Mitglieder heute relevant? Falls ja: Woher kommen die Mitglieder heute (geografisch gesehen)?
- Was wird heute online angeboten?
- Was beschäftigt Sie im Hinblick auf die geografische Ausrichtung?
- Was beschäftigt Sie im Hinblick auf das online Angebot?

Abbildung 2: Leitfragen zum Grundverständnis

Schritt 4: Diskussion erstes strategisches Grundverständnis

Im vierten Schritt geht es darum, den zusammengefassten ersten Vorschlag des strategischen Grundverständnisses mit allen Beteiligten des Strategieprozesses zu diskutieren. Dies sollte in einem workshopartigen Setting stattfinden und nicht in einer regulären Vorstands- oder Geschäftsleitungssitzung, um die strategische Dimension dieser Diskussion zu betonen. Da sich alle Projektbeteiligten bereits umfassend mit den Leitfragen auseinandergesetzt haben, kann man hier mit zwei Stunden bis max. einem halben Tag Aufwand rechnen. Wichtig sind eine gute Vorbereitung und eine klare Führung des Workshops mit Blick auf die Uhr. Ebenso müssen Sie sich vorab im Klaren sein, zu welchen Themen Sie Diskussionen zulassen möchten. Prüfen Sie auch hier die Option eines externen Moderators, denn es ist fast unmöglich, zu moderieren und inhaltlich mitzudiskutieren.

Der Workshop wird aufzeigen, wo Unklarheiten, ev. auch Unwissen (z. B. bei neuen Vorstandsmitgliedern) vorhanden sind, welche Fragen im Raum stehen, welche Diskussionspunkte geklärt werden müssen und was abgegrenzt werden sollte. Themen, bei denen grösserer Diskussionsbedarf besteht oder grosse Uneinigkeit herrscht, sollten vertieft analysiert werden. So kann z. B. bei der Frage nach dem «Für wen»? eine Diskussion rund um die Wichtigkeit und Priorisierung von Anspruchsgruppen ausgelöst werden. Diese werden Sie eventuell im Rahmen des Workshops nicht auf die Schnelle klären können, aber Sie wissen durch diese Diskussion, dass eine differenzierte Analyse der Anspruchsgruppen notwendig wird.

Schritt 5: Festlegung des strategischen Grundverständnisses

Der fünfte Schritt dient der Konsolidierung. Die Diskussionen des Workshops werden prägnant – entlang der Grundfragen – in einem strategischen Grundverständnis zusammengefasst. Dieses wird z. B. in einem Zirkulationsverfahren abgesegnet. Sollten Sie in Zeitnot sein und dies nicht direkt nach dem Workshop aufarbeiten können, so empfiehlt es sich auch hier, diese Arbeit zu delegieren (intern oder extern).

Wie weiter?

Durch die Erarbeitung des strategischen Grundverständnisses haben Sie pragmatisch einen Grundstein für die Strategie gelegt und die Beteiligten nicht mit tagelangen Diskussionen zu Vision, Mission und Leitbild belastigt. Ich mache die Erfahrung, dass der Einstieg über das strategische Grundverständnis in der Praxis gut ankommt, weil er konkret ist und sich alle etwas darunter vorstellen können. Allerdings muss man sich bewusst sein, dass mit dem strategischen Grundverständnis nur ein erster kleiner Grundstein für die Strategie gelegt ist. Es sind noch keine Analysen gemacht und die Zukunftsstrategie ist noch nicht festgelegt, aber es besteht eine erste Einigkeit darüber, was wir heute für wen und wo tun.

Ist das strategische Grundverständnis festgelegt, gilt es anschliessend zu definieren, welche strategischen Analysen auf Ebene Organisation, Umfeld und Branche notwendig sind, bevor strategische Optionen formuliert werden können und eine Zukunftsstrategie erarbeitet werden kann.

Und denken Sie daran: Machen ist wie wollen, nur krasser.

Die Autorin



Esther Thahabi / esther.thahabi@thahabipartner.ch

Dr. Esther Thahabi ist Inhaberin und Geschäftsführerin von thahabi & partner. thahabi & partner berät Verbände, soziale Unternehmen und KMUs in Sachen Strategie. Dabei wählt thahabi & partner einen pragmatischen, praxisorientierten Ansatz mit einfachen Tools, so dass Strategien realisierbar und lebbar sind. Dr. Esther Thahabi ist zudem seit über 15 Jahren Dozentin für strategisches Management und als unabhängige Verwaltungs- und Stiftungsrätin engagiert.



NPO-Governance – eine Frage der richtigen Balance

Oliver Berger

Governance beschreibt das Steuerungs-, Regelungs- und Kontrollsystem von Organisationen. Ihren Ursprung hat diese junge Disziplin in Unternehmen am Kapitalmarkt, um die Rechte der Aktionäre zu sichern.

Governance gewinnt auch für NPO an Bedeutung, wird jedoch noch oft vernachlässigt. Einerseits weil die Sensibilisierung oder Einsicht der Notwendigkeit fehlt, andererseits weil die Konzepte oft ungenügend auf die Besonderheiten der einzelnen Organisationen und deren Eigenheiten ausgerichtet sind.

Um im Zusammenspiel von Ehrenamt und Hauptamt, starker Werteorientierung und unterschiedlichen Interessengruppen eine wirksame NPO-Governance aufzubauen, ist sowohl Professionalität als auch Pragmatismus gefragt. Es soll weder ein laissez-faire noch ein überpenibel enges Kontrollkorsett angewendet werden. Dieser Artikel zeigt auf, wie die richtige Balance zu finden ist.

Governance ist eine relativ junge Disziplin, welche ihren Ursprung um die Jahrtausendwende in den USA hat. Der Wortstamm geht auf das Lateinische gubernare zurück, was so viel bedeutet wie führen, leiten, lenken oder das Steuerruder führen. Im gesellschaftlichen Sinne geht es also um die Führung einer Organisation.

Insgesamt wird der Begriff Governance eher uneinheitlich definiert und es ist wie bei den NPO selbst, eine grosse Heterogenität in der Ausformung festzustellen.

Folgende drei Kernelemente im Sinne von Hauptanliegen lassen sich in der Regel dennoch feststellen:

- Transparenz - proaktive Verhinderung von Entgleisungen der Führung
- Effizienz - Erhaltung der Entscheidungsfähigkeit
- Schutz des Organisationszwecks - keine eigennützige Umwandlung des Zwecks

Skandale um Misswirtschaft wie zu hohe Honorarbezügen, deliktische Handlungen, Vetternwirtschaft oder schlicht einen zu laschen Umgang mit der Gewaltenteilung und Machtmissbrauch, haben auch in der NPO-Welt zeitweilen zu einem Glaubwürdigkeitsverlust geführt und beispielsweise Spenden einbrechen lassen. Die Anforderungen punkto Professionalität und Transparenz steigen auch für NPO stetig, die Notwendigkeit einer wirksamen Governance wird somit offensichtlicher.

Gerade für NPO gibt es keine expliziten gesetzlichen Grundlagen; im ZGB fehlen die entsprechenden Artikel. Sie lassen sich im Falle des Vereins höchstens ansatzweise implizit aus den Pflichten zur sorgfältigen Geschäftsbesorgung, wie z. B. Schutz des Vereinszwecks (ZGB 74) und Ausschluss vom Stimmrecht (ZGB 68) ableiten. Die Praxis bedient sich daher verschiedener Kodizes wie den ehem. Swiss NPO Code, den Zewo-Richtlinien, welche mittlerweile als de-facto-Standards der Branche angesehen werden können.



Ziel und Zweck von Governance

Ein Oberziel von Governance ist die Verhinderung von Missmanagement und Reputationsschäden. Den Ursprung hat diese Disziplin, wie vorgehend ausgeführt, am Kapitalmarkt für Unternehmungen, welche primär auf Rendite ausgerichtet sind. Es gibt jedoch auch in der NPO-Welt vermehrt Auflagen. Der Wunsch nach verantwortungsvoller und professioneller Führung wird lauter. Governance hat eine Ordnungsfunktion mit einem normativen Charakter.

Als wesentliche Punkte der Governance gelten:

- Sicherung des Organisationszwecks und Vermeidung von Eigeninteressen
- Vermeidung von Interessenkonflikten
- Proaktives Risk-Assessment und -Management
- Kräftegleichgewicht in der Führung durch Gewaltenteilung
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Auswahl- und Entscheidungsprozesse
- Sicherstellung der Entscheidungsfähigkeit und Reaktionsfähigkeit

Herausforderungen der NPO

NPO haben in den letzten Jahren zusätzliche Aufgaben für die Zivilgesellschaft übernommen, die bisher auch vom Staat wahrgenommen wurden. Nicht selten werden dafür umfangreiche Leistungsverträge mit restriktiven Auflagen und Pflichten abgeschlossen.

NPO wurden in den letzten Jahren mit steigenden Anforderungen punkto Effizienz in der Mittelverwendung sowie Transparenz und Informationen betreffend Entscheidungen im Alltagsgeschäft konfrontiert. Die eingesetzten Mittel müssen sparsam und zielgerichtet eingesetzt werden. Der Druck eine konkrete Leistung erbringen und eine nachhaltige Wirkung belegen zu müssen, wächst.

Durch die komplexe Führungsstruktur von Ehrenamtlichen, Freiwilligen und Angestellten sowie dem in der Regel fehlenden Marktdruck, weisen NPO naturgemäss eine gewisse Trägheit auf. Damit verspielen sich NPO oft die Handlungsfreiheit und Vorteile des strategischen Managements, weil sie notwendige und unpopuläre Entscheide

aufgrund von Umfeld-Veränderungen erst spät angehen oder wenn sie von aussen gezwungen werden. Dies stellt zunehmend höhere Anforderungen ans Management und die strategischen Führungsgremien. Es reicht nicht aus der Sache verpflichtet zu sein und sich mit grossem Herzblut zu engagieren, es braucht vermehrt bestimmte Fähigkeiten im Sinne von Sachkompetenzen und Wissen (z. B. Jus, Immobilien, IT, Kommunikation, Finanz- und Rechnungswesen). NPOs sehen sich in zweierlei Hinsicht zunehmendem Wettbewerb ausgesetzt:

Auf der einen Seite ist es schwieriger geworden, Mitglieder und Mittelgeber zu finden und langfristig an ein Engagement zu binden. Heute gibt es viel mehr Möglichkeiten und eine zunehmende Fragmentierung der Angebote, sich gesellschaftlich, kulturell oder sozial auch nur ganz kurzfristig zu engagieren. Auf der anderen Seite hat sich der Kampf um die freien finanziellen Mittel verschärft. Es gibt heute mehr Organisationen, welche um den Topf der Spenden und institutionellen Geldgeber buhlen. Auch sind die Hürden punkto Gesuche und Geldvergaben sowie Reportings stark angestiegen. Dies führt unweigerlich zu einem Trend der weiteren Professionalisierung, um all diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Charakter und Risiken der NPO

Non-Profit-Organisationen engagieren sich oft für wohltätige und gemeinnützige Anliegen. Dabei übernehmen sie entscheidende Aufgaben in den Diensten unserer Gesellschaft wahr und bewegen dabei volkswirtschaftlich relevante Geldmengen. In der Schweiz wurden im Jahre 2005 rund CHF 22 Mio. umgesetzt, was knapp 5 % des BIP entspricht. NPO sind auch wichtige

Arbeitgeber, die in der Schweiz rund 180 000 Personen beschäftigen. Rechnet man die vielen freiwilligen Helfer mit ein, kämen nochmals 80 000 Vollzeitstellen dazu. NPOs sind in der Gestalt und im Tätigkeitsfeld sehr heterogen, ihnen gemein ist die in der Regel sehr hohe Werteorientierung und Sachzieldominanz sowie Zweitrangigkeit der finanziellen (Rendite-)Ziele. Oft ist der Finanzierungsmix komplex und setzt sich aus öffentlichen Geldern, privaten Spendern, Mitgliederbeiträgen und Drittleistungen zusammen. Die Führungsorganisation von NPO ist sehr oft geprägt vom herausfordernden Zusammenspiel zwischen einer normativen und satzungsgebenden Mitglieder- oder Stiftungsversammlung, einem ehrenamtlichen strategischen Führungsorgan und einer hauptamtlichen operativen Ebene in Kombination mit freiwilligen Helfern.

Viele NPO weisen dabei einen sehr familiären Charakter auf, die Mitglieder engagieren sich sehr stark in ihrer Freizeit und haben in der Regel ein sehr hohes Commitment für die Sache. Man sollte jedoch trotz positivem Menschenbild immer auch eine gewisse Vorsicht walten lassen. *Lupus pilum murat, non mores* - der Wolf ändert sein Fell, aber nicht den Charakter - oder anders gesagt, Wölfen kann man überall begegnen, manchmal sind sie einfach im Schafspelz versteckt. Wo freier, unkontrollierter Zugriff auf fremdes Vermögen möglich ist, da ist die Einladung zu übermässiger Machtausübung vorhanden und irgendwann wird jemand zugreifen, egal ob Kapitalgesellschaft oder NPO. Auch aufgrund fehlender zwingender gesetzlicher Vorgaben, können sich darum mit der Zeit in NPO verschiedene dysfunktionale Verhaltensweisen einschleichen, was

insbesondere folgende Governance-Risiken vergrößert:

- **Eigengeschäfte und Eigennutz**

Die NPO kann für einzelne Mitglieder zum Selbstbedienungsladen werden. Das eigene Interesse und Fortkommen steht auf einmal vor dem Organisationszweck. Die eigene Karriere und der eigene Profit stehen im Vordergrund. Projekte werden nicht ausgeschrieben, sondern unter der Hand an die eigenen Mitglieder vergeben. Bei der Renovation der Geschäftsstelle kommt der befreundete Schreiner zum Zug, der Verband soll das Buchprojekt einiger Mitglieder finanzieren, der IT-Support wird vom Cousin des Geschäftsführers gemacht, die Mitgliederversammlung findet im Restaurant statt, welches vom Bruder des Präsidenten betrieben wird.

- **Personenfilz und Konzentration der Macht auf Wenige (Oligarchie)**

Neue Ämter werden nicht mehr öffentlich ausgeschrieben, sondern unter der Hand vergeben. Somit fehlen die notwendige Erneuerung und Durchmischung in den Gremien. Eine kleine Gruppe innerhalb der NPO akkumuliert immer etwas mehr Macht und ist darauf bedacht nur Personen aus den eigenen Seilschaften nachzuziehen.

- **Missmanagement und Passivität**

Der langanhaltende Erfolg eines Angebotes gepaart mit dem mangelnden Marktdruck können trügerisch sein, weil damit die Wahrscheinlichkeit der Trägheit steigt. Bequemlichkeit, falsche Rücksichtnahme und mangelnde Bereitschaft unpopuläre, aber notwendige Entscheidungen zu treffen können sich einschleichen. Die systematische Risikobetrachtung und Wahrnehmung von Chancen kommen oft zu kurz. Doch wer sich nicht aktiv mit

der Zukunft beschäftigt, hat auf einmal keine mehr.

Praxisbeispiele Spannungsfelder Corporate Governance

Die Charakteristik einer NPO mit ihrem ideellen Zweck lässt vermuten, dass sich für die gute Sache auch nur Menschen ohne Fehl und Tadel engagieren. Das ist meistens auch so, aber leider nicht immer.

Zahlreiche Beispiele zeigen, dass es in jeder vertrauenswürdigen Organisation Leute gibt, welche das Vertrauen zu Ungunsten der Organisation missbrauchen.

In Deutschland ist die formelle Trennung zwischen Arbeit und Freizeit oder Freunden traditionell sehr stark. Nicht selten sitzen sich Arbeitskollegen, obwohl sie sich seit Jahren dasselbe Büro teilen oder Hand in Hand arbeiten.

Etwas familiärer geht es grundsätzlich in der Schweiz zu und her, in der diese Grenzen nicht so trennscharf sind.

In NPO sind diese Grenzen noch weniger ausgeprägt. Man kennt sich seit Jahren, ist unter sich und kämpft für dieselben Ideale. In dieser Kultur ist eine professionelle Governance selten anzutreffen, was längerfristig zu Risiken und bösen Überraschungen führen kann. Oft fehlt es in NPO an der entsprechenden Sensibilität, dass gewisse Verhaltensweisen ein Risiko darstellen und sich langfristig negativ auf die gesamte Organisation auswirken können.

Der Autor hat in seiner beruflichen Praxis bereits verschiedene Situationen angetroffen, welche im Hinblick auf die Governance Spannungsfelder darstellen können:

- Ein Mitglied einer Kommission hat ein Übersetzungsbüro und macht alle Übersetzungen der Kommission gegen Entgelt zu Marktpreisen
- Die Teammitglieder nutzen alle die

Kreditkarte des Teamleiters, welcher den Code frei verfügbar in einem öffentlich zugänglichen Ordner abgelegt hat.

- Die Mitarbeitenden verfügen alle gegenseitig über die Office-Passwörter der anderen Teammitglieder.
- Ein GL-Mitglied weist einen Direktunterstellten an, eine Dienstleistung für die NPO exklusiv bei einem Familienangehörigen zu beziehen.
- Verschiedenen Mitarbeitenden, welche in Geldnöten sind, werden umfangreiche Darlehen durch die NPO im Sinne von Lohnvorbezügen gewährt.
- Ein Familienmitglied der finanzverantwortlichen Person der NPO betreibt eine Liegenschaftsverwaltung, welche Büroräumlichkeiten an die NPO vermietet.
- Eine Person des Stiftungsrates, welche bereits fast 50 Jahre im Amt ist, will immer noch nicht zurücktreten.
- Eine Person des Stiftungsrates, welche aus dem Amt ausscheiden will, hat die eigene Nachfolge bereits geregelt und ist nicht bereit, diese im Rat zu diskutieren und die Vakanz «öffentlich» auszuschreiben.
- Eine kantonale Präsidiumsperson ist in sämtlichen ständigen und nicht-ständigen Kommissionen der nationalen Ebene als Mitglied vertreten und ist zusätzlich noch delegierte Person für die Abstimmungen auf Dachverbandsebene.
- Eine Kommission mit Fachexperten führt auf Spesen ein sehr üppiges Jahresabschlussessen mit Wellness, gutem Essen und reichlich Wein durch.
- Trotz Anzeichen auf grundlegende Veränderungen (Systemwechsel) im rechtlichen Umfeld, führt die Geschäftsleitung einer bisher erfolgreichen NPO keine Risikoanalyse und

Strategie-Review mit dem strategischen Leitorgan durch. Die Organisation verliert dadurch später einen wichtigen Auftrag und muss drastische Sanierungsmassnahmen ergreifen.

- Die Geschäftsleitung und die Präsidiumsperson verfassen für die Vorstandssitzung bereits umfangreiche und detaillierte Vorprotokolle, welche an die Sitzungsteilnehmenden vorab verschickt werden. Positiver Effekt, die Sitzung wird effizienter, negativer Effekt, die Diskussion wird quasi unterbunden.
- Eine Gründungsperson der NPO ist einerseits auf der operativen Ebene angestellt und hat gleichzeitig einen (Bei)Sitz im Vorstand.

Instrumente und Prinzipien der NPO-Governance

Da der Begriff der Governance nicht einheitlich definiert wird, gibt es auch kein Patentrezept für die perfekte Governance. In der einschlägigen Literatur und aufgrund Erfahrungen in der Beratungspraxis begegnet man jedoch in der Regel folgenden wesentlichen Prinzipien:

Wettbewerb und echte Alternativen

Wer nicht ständig durch den Wettbewerb herausgefordert wird, kann träge und ineffizient werden sowie schlussendlich still stehen. Stillstand ist auch in der NPO-Welt langfristig ein Rückschritt. Mit der Zeit können sich NPOs zu geschlossenen Clubs entwickeln. Doch wie die Natur zeigt, sind Monokulturen besonders anfällig auf Schädlinge und Krankheiten.

Die Diversifikation innerhalb der NPO und die Prüfung echter Alternativen sind eine Grundlage für das längerfristige Überleben einer Organisation. Wettbewerb innerhalb der NPO ist beispielsweise empfehlenswert bei der öffentlichen Ausschreibung von

Aufträgen, bei der Besetzung von Ämtern primär nach fachlichen Qualifikationen, bei der Diskussion um die neue Strategie und Ausrichtung der Organisation usw.

Transparenz

Omertà lautet die Schweigepflicht von kriminellen Organisationen gegenüber den Aussenstehenden. Sie bildet das Fundament des diskreten und fehlbaren Handelns. Im Umkehrschluss ist die Transparenz, im Sinne proaktiven Informierens über Entscheide, Prozesse und Wahlen eine tragende Säule der Governance. Transparenz ist wie die soziale Kontrolle in einem kleinen Dorf, jeder weiss wer wann was gemacht hat, und so kontrolliert und regelt man sich gegenseitig. Die Information und die Möglichkeit, dass jemand an die Informationen kommen könnte, hat bereits einen gewissen hemmenden Charakter für dolose Handlungen. In der NPO braucht es Transparenz mit rational nachvollziehbaren Kriterien in der Verwendung der (gespendeten) Mittel, betreffend Entschädigung der (ehrenamtlichen) strategischen Leitorgane, bei der Besetzung von Ämtern, der Wahl von Lieferanten und Kooperationspartner oder strategischen Optionen.

Gewaltenteilung

Insbesondere Stiftungen haben durch die Möglichkeit der Kooptation, dem Prinzip der Berufung, den Hang zu einem geschlossenen System zu werden. Dies fördert das von Robert Michels beschriebene eherne Gesetz der Oligarchisierung. Es besteht ein grosses Risiko, dass mit der Zeit alle wichtigen Geschäfte von 3 bis 5 Personen vorgespurt werden. Dieser innere Kreis nimmt für sich die Deutungshoheit der NPO in Anspruch und verhält sich als würde die NPO ihnen gehören.

Dies manifestiert sich in einer exzessiven Ämterkumulation, einer mangelnden Trennung von Strategie und Operation, mangelhaften Kompetenzordnungen sowie fehlender Amtszeit- oder Altersbeschränkung. Schützen vor dieser Vetternwirtschaft oder Selbstbedienungsmentalität kann sich eine NPO durch eine klare Kompetenzordnung, eine Begrenzung der Vertretungsmacht (finanziell und persönlich) eine Trennung von strategischer und operativer Ebene, klaren Stellenbeschrieben, Amtszeit- und Altersbeschränkungen, einem Verbot von Vorteilsnahme (auch für Familienangehörige) sowie der Ausstandspflicht bei Interessenkonflikten oder Befangenheit. Ebenso ist es wichtig, dass die ehrenamtliche strategische Ebene nicht durch Informationsvorsprung durch die hauptamtliche Ebene im Sinne eines completed-staff-works vor vollendete Tatsachen gestellt wird. Der Vorstand oder Stiftungsrat sollen sich seine Meinung zu einem Geschäft eigenständig bilden, um echte Entscheide aufgrund echter Varianten fällen können. Es geht dabei nicht darum, die Gestaltungsmacht einer Ebene vollends zu beschneiden, sondern ein entsprechendes Gegengewicht durch eine andere Ebene zu schaffen.

Altruismus - Ausrichten auf den Organisationszweck / Verantwortung wahrnehmen

Eine der wenigen gesetzlichen Schranken legt bereits fest, dass es im Verein keine Änderung des Zwecks gegen den Willen der Mitglieder (ZGB 74) geben kann. Ist der Stiftungszweck ausserdem einmal verurkundet und ein Vermögen gewidmet, ist dieser kaum mehr oder nur mit grossen Hürden veränderbar (ZGB 86). Der Zweck einer NPO ist wie bereits vorgängig be-

schrieben mildtätiger oder gemeinnütziger Natur. Dies darf aber nicht hinwegtäuschen, dass es teilweise auch in gemeinnützigen Organisationen Menschen gibt mit narzisstischem Geltungsdrang, knallharten Macht- oder ökonomischen Eigeninteressen. Um den gemeinnützigen Organisationszweck zu sichern, werden manchmal Ehrenkodexe oder Charten unterzeichnet. Deren Wirksamkeit ist in der Praxis umstritten. Es empfiehlt sich eher eine Kombination verschiedener Instrumente anzuwenden, um die «Mission» zu sichern. Dies sind interne oder externe Audits, offizielle Branchen-Labels und Gütesiegel, Gewaltenteilung und Transparenz oder Unterziehungspflichten in einer übergeordneten Organisation.

Controlling - Wirkungskontrolle und objektive Berichterstattung

Die Wirkungskontrolle und Erfolgsmessung in NPO ist systembedingt eine komplexe Angelegenheit. Im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen, ist der Erfolg einer NPO nicht einfach eine Renditezahl, sondern ist multidimensional. Oft ist die Wirkung der Aktivitäten Auslegungssache und eine Frage der Perspektive bzw. des Wertekompasses der Mitglieder der NPO. Dieser Umstand entbindet die Führung nicht einer Festlegung der Wirkungsziele und einer regelmässigen und systematischen Überprüfung. Dies geschieht sowohl durch regelmässige Strategieprozesse und -reviews als auch durch die entsprechende Berichterstattung im Jahresbericht, der Jahresrechnung nach Swiss GAAP FER 21 und durch eine externe und unabhängige Revisionsstelle. Die Mitglieder und Geldgeber wollen Gewissheit haben, dass die investierten Ressourcen effektiv und effizient eingesetzt wurden.

Fazit

Für die Governance von NPO gibt es keine Rezeptbücher, und es macht auch keinen Sinn, alle umfangreichen Empfehlungen für renditeorientierte und am Kapitalmarkt kotierte Firmen unverändert zu übernehmen. Dies kann schnell zu einem bürokratischen Overkill führen, der dann in der Umsetzung scheitert. Eine NPO lebt in der Regel vom freiwilligen und ehrenamtlichen Engagement seiner Mitglieder und seiner Leitorgane, und es soll niemand unter Generalverdacht gestellt werden. Die Milizler haben ein feines Gespür und meistens wenig Lust, ihre kostbare Freizeit in einem Misstrauensklima zu verwenden. Eine wirksame Governance ist daher risikoorientiert, situationsbezogen und niederschwellig. In kleinen NPOs reicht vielleicht schon ein Workshop zur Definition der grössten Organisationsrisiken, ein klares Mission Statement mit Ehrenkodex, eine Kompetenzordnung mit Beschränkung der persönlichen (Doppelunterschrift, Trennung von Strategie und Operation) und finanziellen (maximale Ausgabenkompetenz) Vertretungsmacht und eine öffentliche Ausschreibung der Vakanzen mit Amts- und Altersbeschränkung. In grösseren und spendenorientierten NPO bieten sich Strategieprozesse mit messbaren Wirkungszielen, einer Anbindung an den ZEWO-Standard, eine Geschäftsprüfungskommission (internes Audit) und eine ordentliche Revision an. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Grundhaltung der Leitungsorgane gegenüber der Governance, diese sollte zum Selbstverständnis werden. Denn auch wenn in NPO die Leitungsorgane oft ehrenamtlich und unentgeltlich mitwirken, so tragen sie die

Verantwortung ihrer NPO und werden für etwaige Missstände zur Rechenschaft gezogen.

Trotz des Aufwandes in der Einführung und der manchmal unpopulären Durchsetzung lohnt sich die Governance auch für NPO. Studien zeigen, dass die verantwortungsvolle Organisationsführung längerfristig zu einer besseren Reputation und auch zu besseren Ergebnissen betreffend Zweckerfüllung führt.

Literatur

- Bachert, R. (Hrsg.) (2006). *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*. WRS Verlag.
- Hirth, P. (2013). *Corporate Governance in Non-Profit-Organisationen*. Haupt Verlag: Bern.
- Hilb, M. (2009). *Wirksame Führung und Aufsicht von Not-for-Profit-Organisationen*. Haupt Verlag: Bern.
- Helmig, B. Gmür, M. & Bärlocher, C. (2010). Der Dritte Sektor der Schweiz: Überblick und Ergebnisse des CNP. *Verbandsmanagement (VM)* 2(36). S. 6-19.
- Von Schnurbein, G. (2008). *Nonprofit Governance in Verbänden*. Haupt Verlag: Bern.
- Sprecher, T., Egger, P. & von Schnurbein, G. (2015). *Swiss Foundation Code 2015*. Helbing Lichtenhahn Verlag: Basel.
- Stiftung ZEWO (2018). *Die 21 ZEWO-Standards*. URL: <https://zewo.ch/de/die-21-zewo-standards/> (21.09.2020).
- Stuhlmann, K. (2018). Wie gehen NPO richtig mit Good Governance um? *Verbandsmanagement (VM)* 1(44). S. 25-32.
- Voggensberger, R. C., Bienek, H. J., Schneider, J. & Thaler, G. O. (2004). *Gutes besser tun – Corporate Governance in Non-Profit-Organisationen*. Haupt Verlag: Bern.

Der Autor

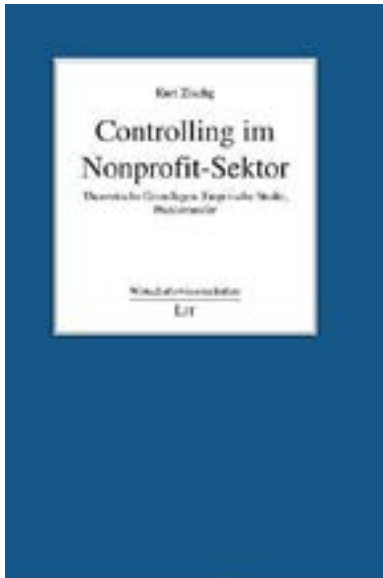


Oliver Berger / oliver.berger@bdo.ch

Der gebürtige Berner ist studierter Betriebswirt und Filmmacher. Berufserfahrung hat er sowohl in der Privatwirtschaft als auch im Non-Profit-Sektor gesammelt. Er war viele Jahre operativer Leiter von Verbänden und Stiftungen. Seit zwei Jahren verantwortet er den Bereich NPO bei der Beratungsgesellschaft BDO Mittelland und leitet dort komplexe Unterstützungsprojekte inklusive Interimseinsätzen als Geschäftsführer von NPOs in schwierigen Situationen. Nebenberuflich ist er (de facto) als freier Film- und TV-Macher tätig. Er hat sich über zwei Jahrzehnte ehrenamtlich in der verbandlichen Jugendarbeit engagiert. Heute engagiert er sich in verschiedenen Vereinen der Mobilität, Kultur und Geschichte als Vorstandsmitglied. Er vertritt als Stadtrat die FDP in der Berner Legislative (Parlament).

Controlling im Nonprofit-Sektor

James Bruton



Kurt Zischg: Controlling im Nonprofit-Sektor. Wien: LIT-Verlag, 2018, 391 Seiten.

Auch Nonprofit-Organisationen müssen die ihr zur Verfügung stehenden Finanzmittel optimal nutzen. Nur so können sie auf Dauer bestehen und ihre Leistungen gegenüber Geldgebern (überwiegend die öffentliche Hand) rechtfertigen. Deshalb ist der Einsatz von Controlling-Instrumenten für jede Organisation hilfreich. Die Generierung eines sozialen, gesellschaftlichen Nutzens und eine professionelle, kostendeckende Gebarung erhöhen die Überlebenschancen einer NPO.

Der Verfasser unterstreicht die Bedeutung der Controlling-Instrumente für die Schaffung und Erhaltung von Nutzenpotentialen. Wer sich mit dieser Materie befassen will, findet im vorliegenden Buch nicht nur eine Vermittlung der theoretischen Grundlagen sowie eine wissenschaftlich repräsentative Studie, sondern auch zahlreiche Beispiele von Controlling-Instrumenten und Tipps für deren praktische Anwendung. Denn das Buch zeichnet sich durch einen gelungenen Mix von Theorie und Praxis aus, ist gut fundiert und dabei verständlich geschrieben. Die praxisorientierte Stoffauswahl wird durch zahlreiche anschauliche Beispiele, Abbildungen und Übersichten optimal unterstützt. Das Buch behandelt drei Hauptbereiche, nämlich die

theoretischen Grundlagen, eine empirische Studie und schliesslich den Praxistransfer. Der Autor argumentiert aus der Perspektive der Systemtheorie und reflektiert den Controlling-Begriff als zukunftsorientierte Gestaltung und nicht bloss vergangenheitsorientierte Kontrolle. So erschliesst sich dem Leser, weshalb die Controlling-Funktion etwa zur Umsetzung von CSR Wesentliches beitragen kann – eine Erkenntnis, die sich erst sehr langsam in Theorie und Praxis durchsetzt.

Bei der empirischen Studie handelt sich um eine explorative Studie mit dem Ziel, die Verbreitung und Anwendung von betriebswirtschaftlichen Verfahrenstechniken in NPO empirisch zu belegen und diese Ergebnisse mit denjenigen einer vom Autor zwanzig Jahre zuvor durchgeführten, jetzt vollständig überarbeiteten und erweiterten Erststudie zu vergleichen. Der Praxistransfer behandelt eine erschöpfende Auswahl von quantitativen und nicht-quantitativen Verfahrenstechniken, die stets mit Beispielen samt Lösungen vorgestellt werden, was das Verständnis dieser nicht ganz einfachen Materie wesentlich erleichtert.

Umfassende Literaturhinweise runden das Buch ab, das nicht nur zur vorlesungs- und seminarbegleitenden Vertiefung, sondern auch zur Anwendung in der Praxis geeignet ist. Studierenden und Praktikern (und nicht nur solche, die sich mit NPO beschäftigen) kann das Buch nur wärmstens empfohlen werden.

Bewertung

V = Verbände

G = Genossenschaften

S = Stiftungen

N = NPO Allgemein

I = Spezielle Interessen

• • • • = ausgezeichnet

• • • = empfehlenswert

• • = lesenswert

• = nicht zu empfehlen

Mehr Frauen braucht der Verein – Preis für die Rudergesellschaft Speyer 1883

Martina Schott

Mit ihrem Konzept zum Gendermanagement belegte die Rudergesellschaft Speyer 1883 den ersten Platz des Vereinspreises der Deutschen Rudergesellschaft. Das Konzept dient dazu, den Verein kontinuierlich weiterzuentwickeln.

2020 stand das Thema Gendermanagement im Fokus des Wettbewerbs und dreissig Vereine beteiligten sich an der Ausschreibung. Die Rudergesellschaft Speyer 1883 belegte den ersten Platz und durfte sich am 1. Oktober 2020 über den Hauptpreis, einen Renneiner der Werft Empacher mit einem Nennwert in Höhe von 10 000 Euro, freuen. Das von Martina Schott entwickelte und gemeinsam mit den Vereinskameradinnen und -kameraden umgesetzte Konzept zum Gendermanagement ist ein Baustein im Rahmen der kontinuierlichen Vereinsentwicklung.

Im Wesentlichen werden mit dem Konzept untenstehende Ziele verfolgt:

- Gewinnung und Bindung neuer weiblicher Mitglieder
- Steigerung der im Ehrenamt engagierten Frauen
- Optimierung der Trainingsbedingungen für Frauen im Verein

- Aufbau einer stabilen Gruppe von Leistungssportlerinnen
- Erhöhung der Akzeptanz aller Leistungs- und Altersgruppen im Verein
- Absicherung zukünftiger Fördermittel durch öffentliche Institutionen
- Frauen an Gestaltungsaufgaben beteiligen und dadurch die Qualität des Vereinsmanagements steigern
- Qualitativ bessere Entscheidungen durch Diversity

Alle zwei Jahre schreibt der Deutsche Ruderverband den deutschen Vereinspreis aus. Im Zuge dieses Wettbewerbs wird die Entwicklung von Rudervereinen inspiriert, indem relevante strategische Themen zur Zukunftssicherung von Vereinen als Motto ausgeschrieben und eingereichte Konzepte prämiert werden. Die eingesendeten Konzepte stehen als Downloads allen Mitgliedern des DRV zur Verfügung, sodass Ideen und Wissen geteilt werden.

In der Ausgabe 1/21 des VM wird Martina Schott das Gendermanagement-Konzept der Rudergesellschaft Speyer 1883 e.V. detailliert vorstellen.



Von links: Katharina von Kodolitsch, Siegfried Kaidel, Ingo Janz, Helmut Empacher, Monika Kabs und Martina Schott bei der Preisverleihung.
Foto: Gerhard Kayser

Neuigkeiten aus dem VMI

Vorträge

Am 24. Juni referierte Hans Lichtsteiner vor dem Vorstand der Zeka zum Thema **Spezifische Herausforderungen des Managements von NPO** in Baden.

Philipp Erpf hielt im Juni eine mehrteilige Online-Schulung bei der Lia Rumantscha zum Thema **Kommunikationstipps, die den (Berufs-)Alltag erleichtern**.

Zum Thema **Der Verband im Wandel: So bewerten Sie den digitalen Reifegrad Ihres Verbandes** hielt Hans Lichtsteiner am 2. September 2020 im Rahmen des Deutschen Verbändekongresses in Berlin einen Vortrag.

Am 14. und 25. September präsentierten Markus Gmür und Nathalie Maring die Ergebnisse einer umfangreichen Studierenden- und Alumnibefragung über die **Erfolgsfaktoren der universitären Reputation** vor der Hochschulleitung bzw. dem Vorstand des Vereins Alumni und Freunde der Universität Freiburg/CH.

Am 12. und 26. Oktober hat Hans Lichtsteiner drei Webinare mit Mitgliedsschulen des Weltverbandes Deutscher Auslandsschulen WDA durchgeführt. Bei den Veranstaltungen ging es um die **Funktion und Rolle eines Schulvorstands in ausserordentlichen Zeiten wie bei einer Pandemie**.

Publikationen

Erpf, P., Butkevičienė, E., & Pučėtaitė, R. (2020). Between de Jure and de Facto: Embedding Western Concepts of Social Entrepreneurship in Post-Socialist Reality. *Journal of Social Entrepreneurship*, online first.

Gmür, M. (2020). *Gemeinnützige Organisation zwischen öffentlicher Hand und privater Wirtschaft?* Interview für die Zeitschrift des H+I Schwyzer Wirtschaftsverbands, Mai 2020, S. 4-7.

Im Auftrag der Stiftung Zewo hat das VMI eine umfangreiche Studie zur *Spendenmarktentwicklung, zu Kostenstruktur und Effizienz im Fundraising sowie zur Reservenbildung in Schweizer Hilfswerken* durchgeführt, deren Ergebnisse im Herbst von der Zewo auf ihren Kommunikationskanälen fortlaufend veröffentlicht werden.

Neuer Spenden Spiegel auch online verfügbar

Seit 1996 bietet der Schweizer Spenden Spiegel den zahlreichen Schweizer Hilfswerken eine Informations- und Werbeplattform. Das Nachschlagewerk vermittelt einen Überblick über mehr als 300 Schweizer Hilfswerke und gemeinnützige Organisationen. Zudem enthält es die Schenkungs- und Erbschaftssteuertarife aller Kantone. Seit November 2020 ist die 13. Auflage verfügbar und auf www.pfaendlerannoncen.ch/spenden-spiegel auch online zugänglich.



Aktuelles aus dem Netzwerk

Mike Neeser, Absolvent des Diplomlehrgangs, ist seit dem 1. September Geschäftsführer der Lungenliga Aargau. Zuvor war er beim Blauen Kreuz in der Geschäftsleitung tätig.



Sabine Waldner, Absolventin des Diplomlehrgangs, leitet seit Juni das Alters- und Pflegeheim Kannenfeld. Zuvor arbeitete sie für das Schweizerische Rote Kreuz in Basel.



Dr. **Charlotte Hofstetter**, ehemalige Doktorandin am VMI, ist neu an der FHNW als Leiterin Ausbildung tätig und ist zudem Mitglied des Management-Boards der Hochschule für Wirtschaft.



Isabelle Lamontagne-Müller, Absolventin des Diplomlehrgangs Fundraising, wurde in den Stiftungsrat der Schweizer Paraplegiker-Stiftung gewählt.



Der Vorstand des Landschaftsparks Binntal hat **Thomas Gurtner**, Absolvent des Diplomlehrgangs, als neuen Geschäftsleiter gewählt. Der ausgebildete Geograf übernimmt ab August die Stelle von Dominique Weissen Abgottspon, die zum Netzwerk Schweizer Pärke wechselt.



Ilona Segessenmann, Diplomlehrgangsteilnehmende, ist seit August Co-Geschäftsleiterin des Vereins Elternnotruf. Zuvor war sie dort für Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit und Finanzen zuständig.



Bojan Seewer, Absolvent des Diplomlehrgangs, wurde im September vom Stiftungsrat der Stiftung SSB zum neuen Direktor gewählt. Dort leitet er seit 2016 den Bereich Wohnen.



Anne Jochem, Absolventin des Diplomlehrgangs, wurde zur Vorsteherin des Hochbauamtes des Kantons Freiburg ernannt. Laut einer Pressemitteilung des Kantons wird sie, zusammen mit Michel Claude Graber als Kantonsarchitekt, einerseits die Immobilienstrategie des Staates fertig stellen. Andererseits wird sie den Katalog der Massnahmen und Abläufe aus der Reorganisation des Amtes umsetzen.



Agenda

15. bis 20. November 2020	Diplomlehrgang Verbands-/NPO-Management (Modul 1) Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
31. Januar bis 3. Februar 2021	Internationales Verbändeforum Leitung: Prof. Dr. Markus Gmür und Dr. Philipp Erpf
21. bis 26. Februar 2021	Intensiv-Lehrgang Mitarbeitendenführung in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
7. bis 12. März 2021	Intensiv-Lehrgang Rechnungswesen und Controlling in NPO Lehrgangsleitung: Prof. Dr. René Andeßner
11. bis 13. März 2021	Executive Master in NPO-Management (Studienstart) Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür
14. bis 19. März 2021	Intensiv-Lehrgang Organisation in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Melchior Etlin

Erlangen Sie die höchste NPO-Ausbildungsstufe in der Schweiz!

Master-Lehrgang Verbands-/NPO-Management

- Sie erweitern und vertiefen Ihr Netzwerk in einer einzigartigen Community von Top-Führungskräften im NPO-Sektor.
- Eine individuelle, flexible und persönliche Studiengestaltung ermöglicht es Ihnen, Ihre beruflichen Ziele zu realisieren.
- Im Austausch mit dem breiten Teilnehmenden- und Referierendenkreis schärfen Sie Ihren Blick für aktuelle Führungs- und Managementherausforderungen.
- Neueste internationale Forschungserkenntnisse und Erfahrungen aus der Praxis ergänzen das bewährte Freiburger Management-Modell.

Investieren Sie in Ihre Zukunft und besuchen Sie uns online www.vmi.ch oder rufen Sie uns noch heute unter +41 26 300 84 00 an.

Wir freuen uns auf Sie!
Ihr Verbandsmanagement Institut



Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz



www.vmi.ch/forum

52. INTERNATIONALES VERBÄNDE-FORUM

31. Januar bis 3. Februar 2021 in **Engelberg**

HIGHLIGHTS AUS DEM PROGRAMM:

- Was ein Wirtschaftsverband aus einer Governance-Herausforderung lernte
- Zu zweit revolutionieren wir mit Power-coders die Flüchtlingsintegration in Europa
- Schutzkonzept Shitstorm – Die Verantwortung von NGOs für ihre Mitarbeitenden
- Completed Staff Work in Extremform – Wie die Geschäftsführung ohne den Vorstand eine Strategie entwickelte
- Coronavirus – Herausforderungen für Kultur, Sport, Wirtschaft und die Digitalisierung in NPO
- Frauen in der Führung – Ein Frauenthema?
- Forschung und Citizen Science – Eine Win-win-Strategie für die Zukunft
- Neue Spielregeln in der Arbeitswelt: Wie Sie die Potenziale der Millennials für Ihre Organisation nutzen
- Good Corporate Governance: Ein Schlüssel zum Erfolg jeder Organisation
- Bad Leadership – die dunklen Seiten der Mitarbeitendenführung
- Deep Fakes – Chancen und Risiken der künstlichen Intelligenz

TEL.: +41(0)26 300 84 00
INFO@VMI.CH | WWW.VMI.CH

Institut für Verbands-, Stiftungs- und
Genossenschaftsmanagement (VMI)
Bd de Pérolles 90
1700 Freiburg
Schweiz

Tel +41 26 300 84 00
www.vmi.ch

