

# THEPHILANTHROPIST

Das Magazin von StiftungSchweiz

## Mitwirken

Wie gemeinnützige Organisationen  
im Netzwerk mehr erreichen



### Contribuer

Comment les organisations  
d'utilité publique peuvent être  
plus efficaces en réseau

### Getting involved

How nonprofit organisations  
achieve more as part of a network

**P.S. Starke Partnerschaften bauen auf tragfähige Beziehungen. Mit dem passenden digitalen Werkzeug fällt Kollaboration auch im virtuellen Raum leicht.**

StiftungSchweiz lanciert ein neues Angebot, das die Netzwerke der Philanthropie stärken und den digitalen Austausch erleichtern will. Hier verraten wir, wie auch Sie das Angebot nutzen können.



Liebe Leserin, lieber Leser

Zusammenarbeit beginnt immer bei sich selbst. Denn sie bedeutet Aufwand und Hingabe. Sie setzt Herzblut und Vertrauen voraus – aber auch viel Fingerspitzengefühl und Ausdauer. In Zusammenarbeitsformen, die auf Kollaboration setzen und das Potenzial von allen Beteiligten nutzen, ist das Commitment jedes und jeder Einzelnen entscheidend.

Noch sind im philanthropischen Bereich viele alleine unterwegs. Sie lassen dabei das Potenzial und die Wirkung gemeinsamer Projekte, Initiativen und Programme ungenutzt. Denn, auch wenn jede Stiftung einen eigenen, sorgfältig formulierten Zweck hat, ist dieser immer gemeinnützig und meist gross gedacht. Ein gemeinsames Vorgehen bringt dabei entscheidende Vorteile: Es macht Philanthropie sichtbarer, stärker und in den meisten Fällen auch wirkungsvoller.

Gerade die Grösse der Herausforderungen, mit denen sich unsere Gesellschaft heute konfrontiert sieht, verlangt nach neuen, vernetzten Ansätzen. Will die Philanthropie die Zukunft

mitgestalten und eine relevante Kraft im Transformationsprozess und Systemwandel sein, so muss sie ihre Kräfte bündeln. Wir sind überzeugt: Gut vernetzt bewirken wir mehr.

Wo also anfangen? Unser aktuelles Heft greift Schauplätze von fruchtbaren Kollaborationen auf. Es wirft Schlaglichter auf Allianzen und Partnerschaften, die heute schon erfolgreich gestartet sind, oder auf das Potenzial kollektiver Intelligenz, das noch brachliegt. Im Überblick wird klar: Man kann gar nicht nicht kollaborieren. Erst recht nicht in der gemeinnützigen Welt.

The Philanthropist-Team



# Inhalt

02/23: Mitwirken | Contribuer | Getting involved

- 06** Schwerpunkt  
**Kollaboration im Scheinwerferlicht**  
La collaboration sous le feu des projecteurs  
Collaboration in the spotlight
- 12** Die Stiftung  
**Freiraum für gemeinsames Neues**  
Préserver une certaine marge de manœuvre pour innover tous ensemble  
Saving spaces for collaborative innovations
- 14** Interview  
**Mobilising millions of brains**  
Millionen von Gehirnen mobilisieren  
Mobiliser des millions de cerveaux
- 18** Finanzratgeber  
**«Es geht um Menschen, nicht um Projekte»**  
«Il est question d'individus, pas de projets»  
'It's about people, not projects'
- 20** Analyse  
**Konkurrenz und Zusammenarbeit**  
Concurrence et coopération  
Competition and collaboration
- 24** Die Stiftung  
**Wettbewerb der Experimente in Echtzeit**  
Concours d'expérimentations en temps réel  
Competition of experiments in real time
- 28** Interview  
**Den Systemwandel möglich machen**  
Rendre possible le changement de système  
Enabling systematic change
- 32** Standpunkt  
**Partizipation ist herausfordernd, wichtig und wertvoll**  
La participation est stimulante, importante et précieuse  
Participation is challenging, important and valuable
- 34** Ratgeber  
**Vom Erfolg des Zuhörens**  
En bonne voix pour le succès  
The art of listening
- 37** Netzwerk  
**Die digitale Entwicklung mitgestalten**  
Participer au développement numérique  
Helping to shape digital trends
- 38** StiftungSchweiz  
**Gemeinsam wirksam**  
Efficaces ensemble  
Having an impact, together
- 40** Kurz informiert
- 41** Zahl  
**56%**
- 42** Agenda

## Shortlinks

Über diese Stiftungen und gemeinnützigen Organisationen lesen Sie in diesem Heft.  
Die wichtigsten Angaben zu diesen finden Sie über den QR-Code oder den Shortlink auf [stiftungschweiz.ch](http://stiftungschweiz.ch).



S.6  
Dancing Classrooms  
Schweiz  
[thephil.ch/3danc](http://thephil.ch/3danc)



S.6  
Max Kohler Stiftung  
[thephil.ch/maxk](http://thephil.ch/maxk)



S.12  
Stiftung Wunderland  
[thephil.ch/348m](http://thephil.ch/348m)



S.20  
Vivamos Mejor  
[thephil.ch/vivam](http://thephil.ch/vivam)



S.20  
Jacobs Foundation  
[thephil.ch/3CC5](http://thephil.ch/3CC5)



S.20  
Berner Dachstiftung/  
Fontes Stiftung  
[thephil.ch/fontes](http://thephil.ch/fontes)



S.24  
ch Stiftung für eidgenössische  
Zusammenarbeit  
[thephil.ch/chstif](http://thephil.ch/chstif)



S.34  
SKGG  
[thephil.ch/SKKG](http://thephil.ch/SKKG)



06



12



20



18



14

«In der Designphase können sie Ideen träumen und planen, wie der Systemwandel erreicht werden kann.»

Olivia Leland

28



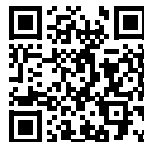
32

**THEPHILANTHROPIST ONLINE** ∞

**De.** Alle Artikel und noch mehr finden Sie in Englisch, Französisch und Deutsch unter [thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)

**Fr.** Retrouvez tous les articles et bien d'autres encore en anglais, en allemand et en français sur [thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)

**En.** All articles, and more, can be found in English, French and German at [thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)



Cover: Olivia Leland  
Bild: Fred Merz



# Kollaboration im Scheinwerferlicht

In kulturellen Institutionen entsteht in der Zusammenarbeit von Künstler:innen, Administration und Publikum kreatives Neues. Wir zeigen, wo es Chancen gibt und wo kollaborative Ansätze fordern.

—Autor: Takashi Sugimoto

Was die Schauspieler:innen auf der Bühne dem Publikum zeigen, wählen am Theater Poche in Genf Vertreter:innen des Theaters mit Zuschauer:innen in einem gemeinsamen Prozess aus. Mathieu Bertholet (r.) mit den Schauspieler:innen zum Start der aktuellen Spielzeit.

**Fr.** **La collaboration sous le feu des projecteurs**  
 Dans les institutions culturelles, d'ingénieuses nouveautés voient le jour grâce à la collaboration entre artistes, administration et public.

**En.** **Collaboration in the spotlight**  
 In cultural institutions, collaborations between artists, administration and the public result in new, creative ideas.

thephilanthropist.ch

Der Vorhang hebt sich, die Hauptdarsteller:innen stehen im Rampenlicht. Sie erhalten den Extraapplaus und die Publicity. Die Hackordnung ist klar. Exzentrische Künstler:innen sorgen für Schlagzeilen und festigen den Ruf der alles legitimierenden und verzeihenden künstlerischen Freiheit. Traditionell hierarchische Strukturen mit zuweilen seit Jahrzehnten unveränderten Abläufen lassen die Theaterwelt als starre Arbeitswelt erscheinen. Gleichzeitig sollte das kreative Schaffen ideale Grundlage sein, um neue Arbeitsmodelle zu erproben, um sich mit zeitgenössischen Entwicklungen und Werten auseinanderzusetzen. Kulturelle Institutionen sind gefordert. Inklusion, Gleichberechtigung, Nachhaltigkeit sind nicht nur Themen, die im Rampenlicht rezipiert werden. Glaubwürdigkeit verlangt sie im eigenen Selbstverständnis. Zahlreiche Kulturinstitutionen zeigen, wie es funktioniert – auch aus Tradition.

## Traditionell revolutionär

Seiner beachtlichen Tradition kann sich das Theater Poche in Genf rühmen. Seit 75 Jahren funktioniert es als revolutionä-

rer Gegenpol zu den grossen Theatern der Stadt. Bei seiner Gründung stand an seiner Spitze eine Frau. Ein Statement. Fabienne Faby war die erste Leiterin des Genfer Kleintheaters. Das «Poche» positionierte sich mit ihr eigenständig. Während die anderen Theater der Stadt die grossen Klassiker und Erfolgsstücke aus Paris zeigten, inszenierte Poche zeitgenössische Texte und setzte auf ein Ensemble, das vor Ort lebte. Entstanden ist eine Art des Theatermachens, die sie selbst Theaterfabrik nennen. Das von der Fondation d'art dramatique de Genève betriebene Theater versteht die Fabrik heute als kollaborative Art des Kunstschaffens. Alle werden einbezogen: das Publikum, die Techniker:innen, die Administration. «Wenn die Saison startet, dann kennen alle im Haus die Stücke», sagt **Mathieu Bertholet, der künstlerische Leiter des Poche**. Der Vorteil des kleinen Hauses: Die Wege sind kurz, man begegnet sich. Dennoch braucht es auch den konzeptionellen Willen, damit aus einem Nebeneinander ein Miteinander wird. Und auch wenn sie vieles in kollaborativen Prozessen erarbeiten, betont Mathieu

Bertholet die Wichtigkeit, dass jede und jeder eine Rolle hat, die es zu respektieren gilt. Ein Techniker ist kein Regisseur und kaum eine Zuschauerin ist eine begnadete Schauspielerin. Das soll den Wert der Zusammenarbeit nicht schmälern. Im Gegenteil. Das Akzeptieren der Rolle jeder und jedes Einzelnen ist Ausdruck der Wertschätzung für diese. «Wir betonen damit die Herausforderung, die es ist, eine gute Schauspielerin zu sein, oder die Kompetenzen, die ein Techniker mitbringen muss», sagt er. «So zu tun, als könnten alle alles, entwertet die Fähigkeiten jeder und jedes Einzelnen.» Das System ist durchlässig, aber jede Position ist anders. Jede und jeder bringt andere Kompetenzen mit. Diese sollen genutzt werden.

## Offen im Ausgang

Der Einbezug vieler Blickwinkel macht kollaborative Arbeitsweisen vielfältig und offen im Ausgang, wenn man bereit ist, das Regulativ einer strengen Hierarchie abzulegen. Nicht ein Titel oder eine Funktion ist bestimmend im Entscheidungsfindungsprozess, sondern die Qualität des Inputs. Doch diese Arbeitsweise ist anspruchsvoll. Auch falsche Hierarchien geben Sicherheit. Deswegen braucht es Klarheit bei Prozessen, Verantwortlichkeiten und in der Kommunikation. Diese gilt es in kollaborativer Zusammenarbeit zu finden, um nicht unterwandert zu werden. «Ich glaube, diese Klarheit fehlt oft», stellt **Nicolette Kretz** fest. Die **Gesamtleiterin des aua-wirleben Theaterfestival Bern** fügt an: «So entstehen informelle Hierarchien, die sehr unangenehm sein können. Es gibt für mich nichts Schlimmeres, als wenn in einem basisdemokratisch organisierten Kollektiv Einzelpersonen schleichend die Macht übernehmen.» Und weil informelle Hierarchien offiziell nicht existieren, ist es schwieriger, sich gegen sie zu wehren. Das macht den kollaborativen Ansatz anspruchsvoll. Es braucht ein Bekenntnis. Nicolette Kretz sagt: «Alle schreien immer nach neuen Strukturen in der Kultur, aber wenn Strukturen, die auf dem Papier toll klingen, von den falschen Leuten gefüllt werden, sind sie auch nicht mehr toll.» Das ▶



Theaterfestival auawirleben wurde 1982 gegründet. Seit 1998 wird es von einem gemeinnützigen Verein betrieben. 2020 hat das Team von auawirleben ein Manifest erstellt. Es definiert den Anspruch, den auawirleben in der Zusammenarbeit erfüllen will, und hält die gemeinsamen Werte wie Diversität und Inklusion fest. Gelebt hat das Team diese schon zuvor. «Vielleicht nicht ganz so konsequent», räumt Nicolette Kretz ein. Aber den Mehrwert des Manifests sieht sie vor allem in der Aussenwirkung. Wer mit dem Theaterfestival in Kontakt tritt, weiss, worauf er sich einlässt. Denn das Manifest schliesst genauso Gastkünstler:innen wie das Publikum mit ein.

## Ergebnisoffen erarbeiten

Werden in einem Manifest Vorgaben für die Zusammenarbeit oder andere Leitlinien für die künstlerische Zusammenarbeit definiert, monieren Kritiker:innen gerne eine Beeinträchtigung der künstlerischen Freiheit. Doch dieser Einwand dient meist nur als Vorwand, um etwas für unmöglich zu erklären. Rahmenbedingungen gebe es überall, sagt **Mathias Bremgartner von m2act**. Das Spannende sei, darin die künstlerischen Freiräume zu finden und zu nutzen. m2act, das Förder- und Netzwerkprojekt der darstellenden Künste des Migros-Kulturprozent, setzt sich für einen Strukturwandel und eine faire und ökologisch nachhaltige Praxis ein. Dabei gibt es zwei wesentliche Bereiche. Wirken will m2act hinter den Kulissen. Für die Arbeitsprozesse und die Organisation im Hintergrund werden neue Ansätze gesucht. Traditionelle Probestrategien mit starren Zeitvorgaben sollen aufgebrochen werden. Wie in anderen Arbeitsfeldern werden bspw. Lösungen für die Vereinbarkeit von Kunst und Care-Arbeit gesucht. Dazu zählt auch der Einbezug der Administration. Mathias Bremgartner verweist auf den holokratischen Ansatz, den er aus der belgischen und niederländischen Theaterwelt kennt. Administration und künstlerische Seite sitzen von Anfang an zusammen am Tisch und entwickeln das Programm gemeinsam. Das verhindert, dass der Administration immer die Verhindererrolle zukommt. Stattdessen



entwickeln künstlerische und administrative Kräfte zusammen, was möglich ist. Zudem soll der kreative Prozess offener gestaltet werden und auch Inputs von aussen sollen stärker einfließen. «Im Sinne eines kreativen Prozesses lassen sich Künstler:innen durch die Expertise von anderen inspirieren, um mit neuen Formaten für die Kunst zu experimentieren», sagt Mathias Bremgartner. Wie kann ergebnisoffen ein neues Vorhaben entwickelt werden? «Wir haben gesehen, dass in der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bereichen sehr viel Spannendes entstehen kann», sagt er. Gemeint ist damit nicht die Expert:innensicht, die zur Erarbeitung eines Bühnenstücks beigezogen wird. Stattdessen soll die Zusammenarbeit früher beginnen. Ausgehend von einer Fragestellung beginnt die gemeinsame Arbeit. Das Ergebnis kann ein Bühnenstück, aber auch ein anderes Projekt oder Produkt sein, das dem Publikum gezeigt werden kann. Dabei, sagt Mathias Bremgartner, sei es sehr wohl denkbar, dass der Impuls nicht vom Theaterschaffenden ausgehe, sondern von der Expertin oder dem Experten.

## Integrativ braucht Zeit

Gemeinsam mit dem Publikum entwickelt das Theater Poche sein Programm – gerade hat es das Programm ÉC(H)O für diesen Herbst vorgestellt. Der Prozess ist aufwändig und beginnt schon mehr als 1,5 Jahre vor dem ersten Vorhang. Ein Komitee mit Vertreter:innen des Theaters und aus dem Publikum liest die Texte. Aus rund 200 Texten wählt jedes Komiteemitglied diejenigen aus, die es interessieren. Texte, die mindestens von zwei Personen ausgewählt wurden, bleiben im Rennen. «Die Auswahl erfolgt nicht über ein Ausschlussverfahren», sagt Mathieu Bertholet. Im Gegenteil. Wem ein Text gefällt, der muss andere überzeugen, diesen auch zu lesen. Je mehr Leser:innen von einem Text überzeugt sind, desto länger bleibt dieser im Rennen. Die letzten 20 Texte lesen alle. Aus diesen wird das Programm zusammengestellt. «Seit neun Jahren setzen wir auf dieses Komitee und haben in dieser Zeit verschiedene Formen ausprobiert», sagt Mathieu

Bertholet. «Diese Art der Selektion hat überzeugt, weil sie positiv ist.» Sie zeigt ebenso den Zeitaufwand, der investiert werden muss.

## Risiko der Selbstausbeutung

Neue Arbeitsformen bergen eine Gefahr aufgrund der geforderten zeitlichen Belastung. Der kulturelle Bereich ist speziell anfällig. Er ist geprägt von der inneren Motivation für die Arbeit und einer grossen persönlichen Bereitschaft, sich zu investieren. Die Gefahr der Selbstausbeutung besteht latent. Deswegen hat auawirleben sein Manifest auch überarbeitet. «Wir haben – das schläckt ke Geiss wäg – mit dem Manifest mehr Arbeit», sagt Nicolette Kretz. So hat das Team den Punkt der Selbstausbeutung integriert, weil genau dies bei der Umsetzung des Manifests drohte. Auch die neuen Arbeitsformen selbst sind aufwändig. Kollaboration braucht Zeit. Dessen war sich auch **Fatiah Bürkner, die Geschäftsführerin der Max Kohler Stiftung**, bewusst, als die Stiftung zusammen mit dem amerikanischen Game-Design-Studio Fable-Vision Studios das #ProjectAmi – Art + Museums Interacting lancierte. Auch für die eigene Arbeit bedeutete die Übernahme des Projektmanagements für Fatiah Bürkner einen zusätzlichen Aufwand. Die Projektteilnehmenden hat sie gezielt angefragt, um jene mit Lust am Experimentieren von skalierbaren Formaten zu finden. Denn die Erfahrung hat gezeigt, dass in der Kunstvermittlung vor allem Zeit knapp ist: Kaum endet eine Ausstellung, muss schon das nächste Angebot bereit sein. Die am Project-Ami teilnehmenden Museen erproben neue Gamebasierte Arten der Kunstvermittlung und dabei eine andere Art des Arbeitens im Museum.

## Zu früh perfekt

Ein Problem für die Zeitknappheit ist die früh angestrebte Perfektion. Würden in der Kunstvermittlung Projekte realisiert, würden diese mitunter nicht so viele Menschen erreichen wie erhofft, sagt Fatiah Bürkner. Ami möchte dies nun ändern. Die in der Schweiz teilnehmenden Museen Rietberg, Fondation Beyeler und Creaviva am Zentrum Paul







Das auawirleben Theaterfestival Bern hat die gemeinsamen Werte in einem Manifest festgehalten. Es schliesst Gastkünstler:innen wie auch das Publikum mit ein.

Klee sowie das San Francisco MoMA als Gast arbeiten mit Rapid Prototyping und entwickeln Projekte in einem iterativen Prozess, der die Zielgruppe frühzeitig involviert. Im ersten Jahr des auf drei Jahre ausgelegten Projekts entwickelt jeden Monat ein Museum einen Prototyp und teilt diesen mit den anderen. «Der Peer-to-Peer-Austausch ist ein zentrales Element des Projekts», sagt Fatiah Bürkner. Nach dem Motto «embolden – connect – empower» stehen das Erlernen der Methode und der Austausch im Zentrum und weniger die tatsächliche Realisierung. Und noch auf eine weitere Veränderung zielt das Projekt: die Zusammenarbeit im Haus. Die Kunstvermittlung integriert andere Bereiche im Museum wie Social-Media-Redakteur:innen oder Vertreter:innen aus der Kuratation oder der Ausstellungsarchitektur. Sie entwickeln gemeinsam neue Ansätze, lassen andere Blickwinkel einfließen und erfahren, welche Netzwerke überhaupt im Haus angezapft werden können. «Auch wenn die Methoden zum Teil schon bekannt sind, geht es vor allem auch um das Hinterfragen herkömmlicher Denkmuster unter Freunden – den amis», sagt Fatiah Bürkner.

## Schritt in die Schule

Mit der Darstellungsform Tanzen will Dancing Classrooms bewegen und integrieren. Hierzu geht das Projekt in Schulklassen. Das Tanzen soll den Unterricht inspirieren und die Zusammenarbeit im Klassenzimmer bereichern: Bestehende Unterrichtsmethoden werden mit Tanzen erweitert. 2010 hat die Geschäftsführerin **Susanne Schnorf** die Idee aus den USA in die Deutschschweiz gebracht und im darauf folgenden Jahr den gemeinnützigen Verein Dancing Classrooms Schweiz gegründet. «Gerade in Schulen mit hohem Anteil an fremdsprachigen Kindern ist es wichtig, dass das Tanzen eine eigene Sprache ist und somit sprachliche Schwierigkeiten kein Hindernis darstellen», sagt Susanne Schnorf. «Häufig zeigt sich, dass gerade schulisch eher schwächere Kinder beim Tanzen brillieren und dadurch ihr Selbstbewusstsein stärken können. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass jedes Kind



Inspiration im Unterricht:  
Mit Tanzen will Dancing  
Classrooms in Schulen  
bewegen und integrieren.

tanzen kann.» So bildet das Tanzen eine Basis für eine andere Form des zusammen Gestaltens. Das Programm ist in den normalen Schulunterricht integriert. Auch die Klassenlehrer:innen nehmen daran teil. Das fördert den Gemeinschaftssinn und das Sozialverhalten. Alle Schüler:innen nehmen miteinander am gleichen Programm teil und arbeiten auf ein gemeinsames Ziel, das Abschlussfest, hin. Das Verhalten von jedem Einzelnen hat dabei einen grossen Einfluss auf das Gemeinschaftsgefühl. «Es geht bei unserem Tanzprogramm nicht darum zu führen und geführt zu werden, sondern darum, dass man zu zweit und auch als ganze Gruppe harmoniert», sagt Susanne Schnorf. «Wir legen grossen Wert auf einen respektvollen und unterstützenden Umgang untereinander.» ■

ZÜRCHER KANTONALBANK

# Wie viel Bank braucht die moderne Stiftung?

**Die Verwirklichung des Stiftungszwecks: Das ist die zentrale Aufgabe bei der Führung einer Stiftung. Gelingen kann sie nur mit einem professionellen Finanzwesen und der Unterstützung durch eine Bank. Davon ist Hansjörg Schmidt, Leiter Stiftungen bei der Zürcher Kantonalbank, überzeugt.**

## Wieso ist das Finanzwesen so wichtig bei einer Stiftung, Herr Schmidt?

Nur mit einem strikten und professionellen Finanzwesen kann der Stiftungszweck sowohl quantitativ als auch qualitativ optimal erreicht werden. Die finanzielle Führung wird allerdings oft eher als Problem statt als Grundpfeiler des Erfolgs einer Stiftung angesehen. Entsprechend wird sie nur mit wenig Enthusiasmus angegangen. Nicht zu vergessen ist: Es ist ziemlich komplex, die Balance zwischen Wirkungsorientierung und langfristiger finanzieller Sicherung zu erreichen.

## Stiftungen brauchen also Banken, um erfolgreich wirtschaften zu können?

Unbedingt! In der Schweiz gibt es etwa 13'500 Stiftungen, Tendenz steigend. Gleich mehrere Kantone erarbeiten Strategien zur Förderung des philanthropischen Engagements; auch auf politischer Ebene gewinnen Stiftungen an Bedeutung. Das veraltete und teilweise auch klischeebehaftete Bild von Stiftungen verschwindet. In diesem Umfeld agieren Stiftungen immer professioneller und setzen dafür verstärkt auf externe Expertise. Dazu zählen insbesondere Banken.

## Welche Unterstützung können Banken konkret bieten?

Eine Bank kann den Stiftungsrat in allen Dimensionen der Finanzplanung unterstützen, insbesondere bei der Budgetierung der Einnahmen, sprich: Kapitalerträgen. Das Angebot der Zürcher Kantonalbank für Stiftungen und NPOs umfasst aber noch viel mehr: Wir beginnen bereits bei der Strategieplanung, von welcher aus wir zum Beispiel die individuelle Anlagestrategie entwickeln. Wir unterstützen auch bei der Entwicklung eines Anlagereglements oder liefern eine massgeschneiderte Finanzierungslösung. Wichtig ist zudem das Liquiditäts-



«Stiftungen müssen sich auf einen Finanzpartner stützen können, der ihre individuellen Bedürfnisse und Ziele genau versteht und entsprechende Lösungen bietet»: Hansjörg Schmidt, Leiter Stiftungen bei der Zürcher Kantonalbank.

tätsmanagement, also die Planung der Zahlungsströme. Weiter profitieren unsere Kunden von unserem umfangreichen Philanthropie-Netzwerk.

## Gilt das Angebot auch für Privatpersonen?

Wenn eine Person ihr Lebenswerk einem bestimmten Zweck widmen möchte, beraten wir von Anfang an. Wir helfen unseren Kunden bei allen erforderlichen Schritten, die für eine Gründung und die Planung der Finanzen nötig sind.

## Stiftungen und Nachhaltigkeit:

### Gehören diese beiden Dinge zusammen?

Bei der Erfüllung des Stiftungszwecks, also bei der langfristigen Wirkungsorientierung, ist dies fast schon selbstredend. Doch auch auf der finanziellen Seite steigt der Anspruch innerhalb der Stiftungen – aber auch der Druck von aussen –, die Gemeinnützigkeit mit Nach-

haltigkeit in Einklang zu bringen. Mehr und mehr Stiftungsräte setzen auf eine nachhaltige Anlagestrategie und berücksichtigen bei der Verwaltung des Stiftungsvermögens zunehmend Nachhaltigkeitskriterien. In unseren kompetenten Portfoliomanagement-Teams wird das Stiftungsvermögen nach den Richtlinien des Anlagereglements und den individuellen Zielsetzungen verwaltet. Das Thema Anlegen für Stiftungen hat sich in den vergangenen Jahren massiv verändert: Effiziente Anlageformen wie indexierte Kollektivanlagen, zweckkonforme Vehikel im Private Equity Bereich oder umfassende Nachhaltigkeitsansätze bei der Selektion der einzelnen Instrumente sind nur einige Beispiele dafür.

**Weitere Informationen finden Sie hier:**  
[www.zkb.ch/stiftungen](http://www.zkb.ch/stiftungen)



**Fr.** **Préserver une certaine marge de manœuvre pour innover tous ensemble**

La fondation Pays des merveilles reprend des immeubles en danger et les met à la disposition de différents projets, sur lesquels elle collabore aussi à titre de partenaire.

**En.** **Saving spaces for collaborative innovations**

The Wunderland Foundation has taken over at-risk properties and now makes them available for various projects – based on a collaborative partnership with their users.

☞ [thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)

# Freiraum für gemeinsames Neues

Die Stiftung Wunderland hat gefährdete Liegenschaften übernommen und stellt diese für unterschiedliche Projekte zur Verfügung – wobei sie auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Nutzer:innen setzt.

– Autorin: Susanne Sugimoto

Zusammenarbeit unterschiedlichster Art und auf verschiedenen Ebenen zeichnet die Schweizer Stiftung Wunderland aus. Den Nährboden für das Ökosystem der Stiftung hat der im Juli 2019 verstorbene Filmemacher Res Balzli gelegt. Res und seine Schwester Brigitte Balzli sind die Kinder des Berner Mundart-Dichters Ernst Balzli und der Schriftstellerin Alice Balzli-Vischer. Von ihrer Mutter haben sie ein ansehnliches Vermögen geerbt. «Brigitte und Res sind beide kinderlos, sie haben eine enorm grosse soziale und kulturelle Ader», sagt **Uwe Zahn, ehemaliger Geschäftsleiter der Stiftung, Präsident ad interim seit 2020** und Weggefährte der beiden. Brigitte Balzli führte 1996–2013 zusammen mit zwei Partnerinnen das Hotel Restaurant Villa Lindenegg im Herzen von Biel. Sie ist bis heute Stiftungsrätin der Stiftung Wunderland. Res



Balzli war Sozialarbeiter, Gastronom und Kulturvermittler. Er machte sich einen Namen als Filmproduzent und Mitbegründer verschiedener Genossenschaften.

## Eine Stiftung entsteht

Res und Brigitte Balzli waren 1982 zwei von sieben jungen Berner:innen, welche die Genossenschaftsbeiz Kreuz in Nidau gründeten. Bis heute gibt es im historischen Saal Anlässe. Als es 2003 der Nidauer Stadtrat ablehnte, die Genossenschaft mit einem zinslosen Darlehen für eine dringend nötige Renovation des Saals zu unterstützen, drohte der Kulturoase der Untergang. Uwe Zahn, damals für den Kulturverein tätig, erzählt: «Mir war schnell klar, eine Million für eine selbstverwaltete Genossenschaft zu finden, ist ein Ding der Unmöglichkeit.» Dann kam die Idee der Stiftung auf. Sympathisant:innen und ei-

nige Kreuz-Gründer:innen schossen Geld ein und die Genossenschaft steuerte ihre Liegenschaft bei. So stand diese weiterhin für die bisherige Nutzung zur Verfügung.

## Das Modell

Seither sind weitere Liegenschaften mit unterschiedlichsten Projekten hinzugekommen. Wunderland muss keinen Gewinn erwirtschaften, den Boden entsprechend nicht gewinnbringend verkaufen und kann so die Hand schützend über die Projekte halten. Die Stiftung ist für die Liegenschaften besorgt und sie garantiert gleichzeitig, dass die Leute in den Projekten nicht rausfliegen. Einnahmen sind Mieten, Schenkungen und Spenden.

## Den Geist an die nächste Generation weitergeben

Die Stiftung Wunderland zieht ganz bewusst jüngere Stiftungsrät:innen nach.

ken und gestalten an den Standorten mit. Wir bieten Hand, wo wir können, stellen unser Netzwerk zur Verfügung, schreiben andere Stiftungen an und machen einen Teil der Öffentlichkeitsarbeit.»

## Gastronomie selbstverwaltet

«La Coutellerie» ist radikal selbstverwaltet und vielleicht das typischste Wunderland-Projekt. Uwe Zahn schmunzelt: «La Coutellerie ist ein Spiegelbild von Res. Er hat es als Liebhaberobjekt erworben.» Das kollektiv geführte Restaurant liegt in Fribourg sehr zentral direkt hinter dem Rathaus, am Rande des Rotlichtviertels. «Ursprünglich wollte Res dort wohnen und eine Bar als Begegnungsort für ältere Leute betreiben», erzählt der Stiftungsrat. «Während der Renovationsphase ist er zufälligerweise auf eine Gruppe junger Menschen gestossen, welche den Raum zuerst als Übergangs-

Besteht ein Interesse, mitzutun, nimmt die Person während eines Jahres an den Stiftungsratssitzungen teil. Dies, um herauszufinden, ob man zusammenpasst. Das Modell hat Uwe Zahn eingebracht. Er sagt: «Sie erhalten in dieser Zeit vollen Einblick und die Vertraulichkeit muss natürlich gewährleistet sein. So merken wir, ob die Chemie stimmt.» Erst dann folgt der Eintrag ins Handelsregister. «Faszinierend ist, dass man nicht stur nach einer klassischen Zusammensetzung strebt», betont Valentin Ismail, jüngstes Stiftungsratsmitglied, «das Soziale und Kulturelle ist ebenso wichtig wie die Kompetenzen.»

## Partnerschaftliche Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit im Stiftungsrat ist breit und geschieht auf unterschiedlichen Ebenen. Die Liegenschaften sind in der Regel einzelnen Stiftungsrät:innen zugewiesen. Sie können gemeinsam mit dem Geschäftsführer Entscheide fällen, die dann genau dokumentiert werden. Finanziell steht die Stiftung sehr gut da. Vieles ist eigenfinanziert. Einzig Hypotheken von rund 500'000 Franken stehen auf der Schuldenseite. Entsprechend offen ist die Stiftung, in weitere Projekte zu investieren, auch gemeinsam mit Partner:innen. Allerdings darf der Quadratmeterpreis 100 Franken im Jahr nicht übersteigen, darüber hinaus wird es schwierig. Valentin Ismail betont das partnerschaftliche Mietverhältnis: «Unsere Perspektive ist langfristig, wir den-

men muss, und sie kommuniziert diese Zahl gegenüber dem Kollektiv.

## Gastronomie & Hotellerie

Das «Mercato» in Aarberg gibt es seit gut 20 Jahren. Junge Erwachsene können in der Pizzeria nach einer schwierigen Zeit wieder Tritt fassen. Zurzeit kämpft das Projekt mit schwindenden Beiträgen des Berner Sozialdienstes, auf welche es dringend angewiesen ist.

Im Jahr 2006 übergab Res Balzli die Liegenschaft «Aux 4 Vents» in Granges-Paccot bei Fribourg der Stiftung Wunderland. Er hatte gemeinsam mit Catherine Portmann aus einem ehemaligen Patrizierhaus einen romantischen Rückzugsort, eine Ruhe- und Erholungs- oase für Städter:innen geschaffen. Heute wird das Hotel traditionell geführt, von zwei Pächtern. Das ehemals privat genutzte Grundstück mit einmaligem Baumbestand wurde für die Bevölkerung zugänglich gemacht.

## Ein Ort mit Würde

Das Sleep-In, eine Notschlafstelle in Biel, ein weiteres Projekt, ist während des ganzen Jahres geöffnet. Für sechs Franken gibt es ein Bett und Frühstück für Obdachlose und Menschen mit Sucht- und psychischen Problemen. Das Projekt hat einen Leistungsvertrag mit der Stadt Biel. Die zwei älteren Vorbesitzer wollten das Haus der Stadt Biel anbieten. Die Stadt zeigte kein Interesse, weshalb Wunderland übernahm und auch gleich die Gebäuderenovation organisierte. Dies aus Respekt zu den Leuten, die es nutzen. Einmal im Jahr, während einer Renovationswoche, werden alle anstehenden Arbeiten organisiert und wer kann, hilft mit. Manchmal auch die Nutzenden. So hat jede Liegenschaft der Stiftung Wunderland ihre eigene Geschichte. Der Name geht übrigens auf die Mutter der Geschwister Balzli zurück. Weil ein guter Teil des Geldes von Alice Balzli-Vischer kam, sagten sie, es sei wie bei «Alice aux pays des merveilles».

Im gleichnamigen Märchen von Lewis Carroll fragt Alice den weissen Hasen: «Wie lange ist für immer?» Und er antwortet: «Manchmal nur für eine Sekunde.» In den Briefschaften steht bis heute: «Alice aux pays des mères veille.» So wacht Alice «für immer» über die Stiftung. ■



La Coutellerie in Fribourg:  
Ort der Begegnung.

lösung nutzten.» Seither funktioniert La Coutellerie als eine Art Volksküche. Wechselnde Teams junger Menschen engagieren sich in unterschiedlichster Art und Weise. «Es ist ein funktionierender Versuchsraum, ein Ort, der sich der üblichen Marktlogik entzieht und unterschiedlichste Dinge ausprobiert», erklärt Valentin Ismail, «ein Freiraum, in dem etwas entstehen kann. Alle, die wollen, können sich einbringen, Verantwortung übernehmen, erste Schritte machen und etwas ausprobieren.» Das sei aus vielen verschiedenen Gründen sehr richtig und wichtig, betont der Stiftungsrat. Der Buchwert des geschenkten Gebäudes ist gering. Die Stiftung weiss, was reinkom-

**De:** **Millionen von Gehirnen mobilisieren**  
Mit kollektiver Intelligenz lassen sich Lösungen für Probleme wie den Klimawandel finden, sagt Geoff Mulgan, Professor am University College London. Philanthropie könnte dabei eine wichtige Rolle einnehmen. Doch das tut sie bisher nicht.

**Fr:** **Mobiliser des millions de cerveaux**  
D'après Geoff Mulgan, professeur à l'University College de Londres, l'intelligence collective est la clé pour trouver des solutions à des problèmes tels que le changement climatique. La philanthropie pourrait jouer un rôle important dans ce processus. Pourtant, ce n'est pas encore le cas.

🔗 [thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)

# Mobilising millions of brains

---

According to Geoff Mulgan, a professor at University College London, collective intelligence is the key to finding solutions to problems such as climate change. Philanthropy could play an important role in this process. But it doesn't yet.

\_Author: Takashi Sugimoto \_Photos: Spencer Murphy

*Our society needs to change if we're going to have any chance of tackling challenges such as global warming and the unequal distribution of wealth.*

*What's stopping that from happening?*

Geoff Mulgan: We don't have a collective vision of a brighter future right now. Lots of people can envisage an environmental disaster or technological advancement but they can't picture what a better society, democracy or welfare might look like 40 years from now. We're lacking the power of imagination as a society. Philanthropy has an important part to play in helping us rectify this situation.

*Why philanthropy?*

Much of the investment being made in positive visions of the future at the moment is coming from tech companies. Universities have distanced themselves from their responsibility to get involved – and so have political parties and social movements. That's why we need to call on philanthropy. In the UK, for example, the biggest philanthropic sponsor has launched a programme called Emerging Futures. Local communities are working on projects to develop a shared vision of their future.

*How important are these positive visions of the future in helping us find solutions?*

We need to be able to get things implemented efficiently, but we also need a shared vision as a matter of priority if we're ever going to be able to solve problems. Without the power of imagination, we're lacking the direction we need to identify solutions. Unfortunately, that's exactly where we often find ourselves at the moment.

*And yet you still believe that our society can change for the better?*

Yes. Because I've seen it happen. I've worked in national and city government, been involved in business development for NGOs and managed a foundation. In all these roles, I've seen first-hand that we have the power to transform the economy and society – in fundamental ways. Sure, we often overestimate what's possible in the short term. But we also tend to underestimate just how much we can achieve in the long term. It has to fall to someone to organise collective intelligence to make change happen, though.

*Who could take responsibility here?*

Philanthropy could play an important role here, but it hasn't happened yet.

*Why not?*

The short answer is that nobody is stepping up.

*What about the long answer?*

Net zero has been part of my work for 30 years. Twenty years ago, I was working on the UK's carbon reduction strategy, which ended up helping cut emissions in half. What's so fascinating about climate change is that the world has good collective diagnostic tools – such as the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), which was created back in 1988. Thousands of scientists were involved in that. And yet there's not the same level of organisation when it comes to identifying solutions. Sure, governments and universities are showing some level of commitment. But it's underwhelming, ▶

**‘Philanthropy has been waiting a long time for the tools to be made available for these methods. Well, now they're ready and waiting.’**

Geoff Mulgan,  
University College London

leaving a huge gap here overall. It's the same story for other major challenges facing our society, such as the unequal distribution of wealth and mental health problems. The knowledge and data are out there in the world. But we're not applying it to find a solution. That data and knowledge isn't being organised.

*And you think philanthropy has a part to play here?*

Yes. I want to encourage foundations to do something about closing these gaps. You see, the areas where we don't even have a basic level of organisation for our intelligence also happen to be the areas in which philanthropy is involved. That's why philanthropy is nowhere near as efficient as it could be. This leads to a huge waste of resources and work ends up being duplicated.

*Why doesn't philanthropy step up?*

We're talking about groundwork that's not all that exciting. It's not a case of one institution doing everything on its own or starting from scratch. Many of the foundations have already been laid. Knowledge curation is just as important as creation.

*That's all a bit abstract. How can we organise collective intelligence?*

This usually happens in three ways. Firstly, people are brought on board in an observatory role. They might be asked to count birds or keep track of symptoms during a pandemic. Secondly, they can get involved in finding a solution and put forward suggestions of their own. The space agency NASA already relies heavily on this as a strategy. Thirdly, you can involve the public in actually rolling

out measures. In all three of these scenarios, it's helpful when lots of people share their observations and findings. The more the merrier when it comes to identifying solutions.

*What make this approach so superior?*

It allows us to mobilise millions of brains rather than relying on a handful of university professors. This is absolutely crucial when tackling complex problems in particular. There are

already so many projects operating in this way around the world. The United Nations has already launched Accelerator Labs in 100 countries. And plenty of cities and countries are using collective intelligence methods to hit sustainability targets. I'm under the impression that philanthropy has been waiting a long time for the tools to be made available for these methods. Well, now they're ready and waiting.



## ‘Without the power of imagination, we’re lacking the direction we need to identify solutions.’

Geoff Mulgan,  
University College London



*Why do these methods lead to better solutions?*

Because we open up the problem-solving process. This makes it more objective because we can see for ourselves which solutions actually have an impact. The old-school model of just bringing in a university professor or launching a government survey is no longer fit for purpose. An institution's reputation offers no guarantee that a solution will work. And yet the tendency in philanthropy is still to allocate funds to prestigious universities such as Harvard, Cambridge or ETH. But this method is not very efficient despite the fact that very intelligent people work at these institutions. The collective approach is more open, more objective and more inclusive.

*With collective methods, isn't there a risk of only the people who shout the loudest being heard?*

The loudest, most extrovert and powerful people traditionally dominate the problem-solving process. We see this happening all the time in meetings too. But there are interesting ways of structuring meetings to maximise the collective intelligence of the group. Open Spaces and World Cafés are just two examples and the collective intelligence field is innovating in many methods that go far beyond these.

*But it's not being fully exploited?*

I ran a survey aimed at top universities and governments. They don't use these methods, which haven't made it into the mainstream either. Philanthropy could make a real difference here by making these methods widespread as a way of improving collec-

tive intelligence. We still don't really have systematic selection processes that help us identify the most suitable method in a given situation. But the technology to improve collective intelligence in meetings does already exist. For example, the Taiwanese government uses a platform called Pol.is, which is designed to show clusters of people with similar opinions on a topic within a large group and help them towards a consensus. Even though ministers and parliament have the final say, the government involves a large number of people in debates. This means decisions are made on the basis of collective intelligence within society rather than falling to a small group. Democracies based on collective intelligence are a positive alternative to authoritarian populism, which puts all the power in one person's hands.

*The world is more focused on artificial intelligence, or AI, than collective intelligence right now. Does AI make collective intelligence obsolete?*

It's actually the opposite. Most applications claiming to find solutions to problems in society using artificial intelligence are disappointing. But combining artificial and collective intelligence is a more effective option. AI isn't able to develop a net-zero strategy for Switzerland. But there's no end of ways of combining CI and AI tools to make it easier to find solutions. A year ago, some colleagues and I produced a report on collective intelligence and AI for the UN. It contains descriptions of many practical projects in refugee support, the fight against unemployment and waste that show how collective and artificial intelligence can be combined.

*Will AI just be part of the solution? Or is there a chance that it might become a solution in its own right one day?*

As it stands, AI isn't very good at solving complex problems. It works well when it can leverage an extensive database to answer a question. But data is part of the problem to be solved. There's plenty of room for improvement in the way we handle data.

*What could be better?*

One issue is that our society needs to rethink the question of where data belongs. We need data intermediaries that can protect and provide access to data, maximising the social and public value of data.

*Over to Google and Facebook to take action?*

No. Google and Facebook want to own the data and maximise private value, but not make it accessible to wider society and thus maximise public value. It's important that we don't see data as completely private. We've lost years to the discussions at both ends of this scale. It's down to us to create the institutions we need. Those institutions then need to store data – say, on mobility and health-care – and keep it secure while also making it accessible. I hope we can make that happen within this decade. Philanthropy could get involved here too, but it hasn't so far. ■

**Fr.** «Il est question d'individus, pas de projets»

Chez Ting, on partage de l'argent et une expertise afin de permettre à d'autres de prendre un nouveau départ. Suivant l'idée d'un revenu universel, la plateforme a vocation à offrir une marge de manœuvre à des individus pour qu'ils puissent se métamorphoser et libérer leur potentiel créatif.

**En.** 'It's about people, not projects'

At Ting, people share money and expertise to help others make a fresh start. In line with the concept of a basic income, the platform wants to create space for change and unleash people's creative potential.

○ [thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)



## FINANZEN IM FOKUS



## «Es geht um Menschen, nicht um Projekte»

Bei Ting teilen Menschen Geld und Expertise, um anderen einen Neuanfang zu ermöglichen. Nach der Idee eines Grundeinkommens möchte die Plattform Raum für Veränderungen schaffen und kreatives Potenzial freisetzen.

—Autorin: Béatrice Koch

Bei Ting geht es um Umverteilung: Menschen, die es sich gerade leisten können, geben Geld für andere, die es gerade brauchen können. Bei Ting geht es aber auch um Vertrauen: Was passiert, wenn man fremden Leuten Geld zur Verfügung stellt, ohne dass man weiss, was sie zuvor geleistet haben? Beziehen sie dann nicht einfach einen Lohn fürs Nichtstun? Drei Jahre nach Projektstart beantworten die Initiant:innen der Umverteilungsplattform diese Frage klar mit «Nein»: «Wir haben schon auch schlechtere Erfahrungen gemacht», sagt Mitgründerin Ondine Riesen. Aber die meisten Mitglieder seien ehrlich und altruistisch: Sie beantragen nicht einfach den Maximalbetrag, sondern rechnen genau aus, wie viel Geld sie tatsächlich brauchen. Oder sie verzichten auf den bereits gesprochenen Restbetrag, weil sie anderweitig zu Geld kamen. Ondine Riesen: «Ting ist der Beweis, dass die Leute ein System nicht ausnutzen, wenn sie Teil der Gemeinschaft sind.»

Ting funktioniert nach dem Solidaritätsprinzip: Alle Mitglieder zahlen monatlich auf ein gemeinsames Bankkonto ein. Der Mindestbeitrag variiert je nach Mitgliedschaft, eine Obergrenze gibt es nicht. Wer nun finanzielle Unterstützung zur Umsetzung eines Vorhabens möchte, erhält für eine bestimmte Zeitdauer Geld aus dem Gemeinschaftskonto und kann zudem auf das Know-how der Community zurückgreifen. Bezogen werden können höchstens 2500 Franken monatlich, während eines halben Jahres. Dann gibt es auch die sogenannten «Enabler»: Mitglieder, die aufs Gemeinschaftskonto einzahlen, ohne eine Gegenleistung zu erwarten. «Ting soll auch eine Brücke sein zwischen Leuten, die etwas



Neues wagen möchten, aber kein Geld dafür haben, und solchen, die genügend Geld haben und andere bei ihrem Vorhaben unterstützen möchten», erklärt Ondine Riesen.

### Zeit verschaffen

Hinter dem Projekt Ting steht der Verein Grundeinkommen. Nach der verlorenen Abstimmung über ein bedingungsloses Grundeinkommen 2016 habe der Verein nach einer Anschlusslösung gesucht, sagt

**«Ting ist der Beweis, dass die Leute ein System nicht ausnutzen, wenn sie Teil der Gemeinschaft sind.»**

Ondine Riesen, Mitgründerin Ting

Silvan Groher, Projektleiter bei Ting – diesmal nicht auf einer politischen, sondern einer zivilgesellschaftlichen Ebene. Die Idee hinter Ting ist letztlich die gleiche: nämlich die Überzeugung, dass Menschen



kreatives Potenzial freisetzen können, wenn sie weniger Existenzängste haben. «Wir verschaffen den Leuten die Möglichkeit, sich zu überlegen, was sie in ihrem Leben sonst noch anpacken möchten», so Silvan Groher. Dank der finanziellen Unterstützung durch eine Privatperson konnte der Verein zusammen mit dem Think & Do Tank Dezentrum die Projektidee und die entsprechende Online-Plattform entwickeln. «Als wir bereit waren zu starten, kam Corona», erinnert sich Ondine Riesen. Die Software wurde kurzfristig dazu genutzt, um zusammen mit der Crowdfunding-Plattform Wemakeit Geld unter anderem für Kulturschaffende zu sammeln, die im Lockdown ohne Einkommen dastanden und nicht vom Staat aufgefangen wurden. Insgesamt 280'000 Franken wurden rasch und unbürokratisch verteilt. «Wir haben berührende Rückmeldungen bekommen», erzählt die Mitgründerin. Auch hätten einige Empfänger:innen das Geld später wieder zurückbezahlt. «Das hatte uns bestätigt, dass wir mit Ting auf dem richtigen Weg waren.»

## Die vielfältige Community

Seit Juni 2020 ist Ting online. Aktuell zählt die Community über 430 Mitglieder: Architekt:innen ebenso wie Mediziner:innen und Qi-Gong-Trainer:innen. Der Spielraum, den Ting ermöglicht, ist gross: Eine alleinerziehende Mutter bezieht ein temporäres Einkommen, um ihre Weiterbildung abzuschliessen. Andere wagen den Schritt in die Selbstständigkeit oder starten ein Nachhaltigkeitsprojekt. Ganz bedingungslos ist Ting nicht: Wer Geld für ein Vorhaben beziehen möchte, muss einen Antrag stellen, der von mindestens fünf Mitgliedern sowie externen Prüfern nach vier Kriterien beurteilt wird. Abgelehnt werden kann ein Vorhaben auch, wenn es zu wenig durchdacht ist. Auf der Website steht den Mitgliedern ein Online-Tool zur Verfügung, mit dessen Hilfe sie ihre Ziele, inklusive dem nötigen Geld- und Zeitbudget, formulieren können – je besser die Planung, desto grösser stehen die Erfolgchancen.

## Das tragende Wir-Gefühl

Bei Ting geht es aber um mehr als nur um Geld. Es geht auch darum, Wissen zu teilen. Die Plattform bietet ihren Mitgliedern zahlreiche Möglichkeiten, sich zu vernetzen. Zudem organisiert das Kernteam regelmässig Anlässe, an denen sich die Community physisch treffen und Erfahrungen austauschen kann. Das Gefühl, Teil einer Gemeinschaft zu sein, sei für die Mitglieder mindestens so wichtig wie das Geld, ist Silvan Groher überzeugt: «Das Geld ist Mittel zum Zweck. Aber die Menschen sind es, die einen

motivieren, ein Vorhaben durchzuziehen.» Dieses Wir-Gefühl kann auch der Grund sein, warum ein «Enabler» aufs Konto einzahlt, ohne je ein Einkommen daraus zu beziehen – wie beispielsweise die Grossspenderin, die Ting seit Anfang Jahr mit monatlich 20'000 Franken unterstützt, weil sie von der «Kraft des Miteinanders» überzeugt ist.

## Neue Förderlogik

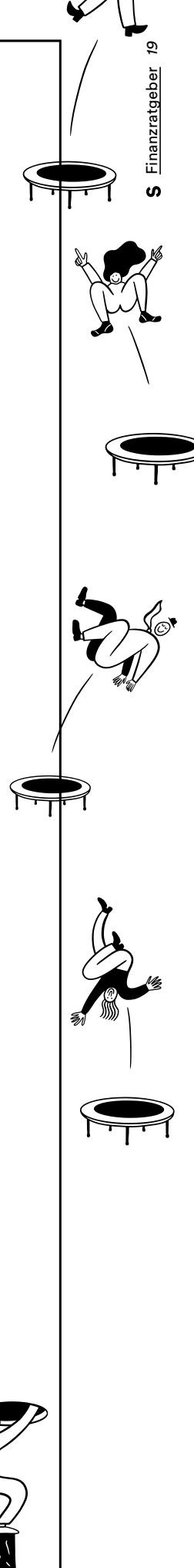
Das Kernteam von Ting besteht aktuell aus fünf Personen. Sie sammeln und verteilen die Mitgliederbeiträge, bewirtschaften die Plattform, organisieren Events und Workshops und kümmern sich um das Fundraising. Letzteres kostet aktuell viel Zeit und Energie. Denn nach drei Jahren läuft die Anschubfinanzierung des Migros-Pionierfonds aus und die Zahl der Mitglieder nimmt zwar stetig zu, ist aber noch deutlich zu niedrig, um das Projekt selbsttragend zu machen. Bei der Suche nach neuen Förderpartner:innen macht das Team nun die Erfahrung, dass es mit Ting durch die Maschen fällt. So vergeben Förderstiftungen ihre Beiträge nach bestimmten Kriterien, nur: «Das Kriterium Umverteilung gibt es bisher nicht», sagt Ondine Riesen. Es komme hinzu, dass das Geld bei Ting

**«Das Geld ist Mittel zum Zweck. Aber die Menschen sind es, die ein Vorhaben durchziehen.»**

Silvan Groher, Mitgründer Ting

nicht einseitig zweckgebunden sei: «Wir unterstützen nicht das Projekt, sondern den Menschen dahinter.» Insofern wird bei Ting auch nicht kontrolliert, wofür jemand letztlich das Geld ausgibt. «Wir vertrauen darauf, dass der Einzelne am besten weiss, was er gerade am dringendsten braucht», meint Silvan Groher. Die Initiant:innen verstehen Ting auch als Vorbild für eine neue Förderlogik oder ein künftiges Sozialsystem, das mit einer schlanken Bürokratie und mit Vertrauen statt Kontrolle die Bedürfnisse des Einzelnen ins Zentrum stellt.

Zuerst einmal ist Ting aber auf neue Finanzierungsquellen angewiesen. Sonst kann es sein, dass sich die Projektleiter:innen in der gleichen Lage wiederfinden wie ein Teil ihrer Mitglieder: gute Ideen zu haben, aber kein Geld, sie umzusetzen. ■





# Konkurrenz und Zusammenarbeit

---

Stiftungen arbeiten in unterschiedlichen Konstellationen zusammen. Die Komplexität bedeutet zusätzlichen Aufwand. Wir öffnen den Fächer und betrachten einige unterschiedliche Zusammenarbeitsformen.

\_Autor: Takashi Sugimoto

**Fr.** **Concurrence et coopération**  
Les fondations collaborent dans différentes configurations. Cette complexité implique un travail supplémentaire.

**En.** **Competition and collaboration**  
Foundations collaborate in different constellations. The complexity of their relationships makes for extra work.

○ thephilanthropist.ch

Eine Zusammenarbeit verschiedener gemeinnütziger Organisationen zielt meist auf eine Verstärkung der Wirkung und eine effektivere Erreichung gemeinsamer Ziele ab. Sie bringt mehr Informationen und Wissen. Gleichzeitig erhöht sich die Komplexität. Denn verschiedenste Kulturen prägen die Organisationen, die über ebenfalls unterschiedliche Mittel und über andere Netzwerke verfügen. Die Beurteilung der passenden Zusammenarbeit kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen. Sollten die Entscheidungskompetenzen behalten werden oder eher nicht? Wer soll das finanzielle Risiko tragen? Eine Organisation kann ein Projekt selbst ausrollen, das finanzielle Risiko tragen und die Entscheidungskompetenz behalten. Oder mehrere Organisationen geben beides ab und müssen eine neue Trägerorganisation finden. Und dazwischen gibt es unterschiedliche Ausprägungsgrade. Wesentlicher Faktor für das Gelingen bleibt der Mensch. Machtkämpfe, versteckte Wünsche oder unausgesprochene Annahmen können die Wirkung schmälern oder gar verhindern. Umgekehrt sind es gerade die gewonnenen Kontakte auf der informellen Ebene,

welche die Zusammenarbeit bereichern. Dieser Mehrwert wirkt über die eigentliche Zusammenarbeit hinaus.

## Allianz für ein Thema

«Es ist eine neue, interessante Art der Zusammenarbeit», sagt **Sabine Maier, Geschäftsleiterin von Vivamos Mejor.**



2019 gründete die NGO zusammen mit fünf weiteren Schweizer Hilfswerken die Allianz Sufoc. 2019 hatte die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA Programmbeiträge für Allianzen in Aussicht gestellt. Als Sufoc haben sich die sechs Partner erfolgreich mit einem gemeinsamen Programm dafür beworben. Und auch für die Beiträge 2023–2024 hat das DEZA die Allianz berücksichtigt. Die Zusammenarbeit zwischen den Allianzmitgliedern ist vertrauensvoll. Dies ermöglicht den direkten, unkomplizierten Austausch zwischen den Organisationen und einen offenen Dialog. Die Allianz verfolgt ein gemeinsames Ziel: wirksame Lösungen zur Überwindung von Mangelernährung und Hunger aufzuzeigen. Durch die Förderung nachhaltiger, lokaler Ernährungssysteme. Als Allianz können die Organisationen das

Thema stärker in den Fokus rücken und gleichzeitig voneinander lernen. Beispielsweise publizierte die Allianz einen gemeinsamen Bericht zur Hungersituation auf der Basis von 14'000 Haushaltsbefragungen aus 16 Ländern. Sufoc liegt keine juristische Rechtsform zugrunde. «Im Moment ist es eine sehr schlanke Organisationsstruktur», sagt Sabine Maier. Eine klare Regelung stellt jedoch sicher, dass die Allianzmitglieder trotz unterschiedlicher Grösse gleichwertig sind. Alle tragen dieselben Kosten für die gemeinsamen Allianzaktivitäten. Alle haben dasselbe Mitspracherecht. Das Modell funktioniert gut. Als herausfordernd stellen sich die unterschiedlichen Funktionsweisen der einzelnen Allianzmitglieder heraus. Die verschiedenen Perspektiven befruchten sich aber auch gegenseitig. Auf Grund von juristischen und administrativen Aspekten könnte eine Rechtsform künftig ein Thema werden. Vorerst konzentriert sich die Allianz aber auf die Weiterentwicklung des gemeinsamen Programms ab 2025.

## Bewertung mit Peers

In der praktischen Zusammenarbeit setzt die Allianz auf unterschiedliche Modelle. Bei der Umsetzung des gemeinsamen Programms, beim Monitoring und beim gegenseitigen Lernen ist die Zusammenarbeit eng. So haben die Organisationen ein gemeinsames Monitoringsystem aufgebaut, inklusive einer geteilten Software. Doch auch wenn es Projekte gibt, für welche sie gemeinsames Fundraising betreiben, arbeiten sie in diesem Bereich noch wenig zusammen. Jede Organisation setzt auch Projekte eigenständig um, wenn sie zum übergeordneten Zielraster beitragen. «Gleichzeitig gibt es mehrere gemeinsame Lerngruppen, in denen wir ein Thema zusammen weiterentwickeln», sagt Sabine Maier. Das Steering Committee übernimmt die strategische Leitung, die Finance Group wiederum koordiniert die finanzielle Berichterstattung, während in der Programmgruppe die Planung, das Monitoring und die Resultate besprochen werden. Hier sieht Sabine Maier einen grossen Mehrwert der Zusammenarbeit. Die eigene Arbeit

wird vergleichbar. Die einzelnen Organisationen können sich nun vertieft mit Peers vergleichen. Und gemeinsame Umfragen führen zu einer breiteren Datengrundlage mit stärkerer Aussagekraft.

## Dezentral organisiert

Die gemeinsame Wissens- und Kompetenzebene kann das eigentliche Ziel einer Zusammenarbeit sein. Fachpersonen finden ihresgleichen und lernen voneinander. So tauscht sich die Schweizerische Lebensrettungsgesellschaft SLRG als Mitgliedsorganisation des Schweizerischen Roten Kreuzes (SRK) eng mit den Partnerorganisationen aus. Die SLRG selbst wiederum steht als Dachverband in Zusammenarbeit mit den Regionen und den Sektionen. Der Dachverband ist seiner Funktion entsprechend übergeordnet. Doch die SLRG setzt auf Selbstorganisation. «Wir sind nicht einmal auf der nationalen Geschäftsstelle hierarchisch aufgestellt», sagt **Mediensprecher Christoph Merki**. Ihr Organisationsmodell bezeichnet er als Heterarchie. Diese beschreibt ein dezentralisiertes Organisationsmodell, bei dem die verschiedenen Teileinheiten einer Organisation sich nicht in einem Über- oder Unterordnungsverhältnis zueinander befinden, sondern weitgehend gleichberechtigt sind. Das gegenseitige Rollenverständnis und die wohlwollende Zusammenarbeit seien dabei wichtige Aspekte für das Funktionieren dieser Organisationsform. Die SLRG pflegt den lateralen Austausch zwischen den Sektionen und legt Wert auf den direkten Kontakt der Fachexpert:innen. Auch bei Einsätzen arbeiten die Sektionen aus verschiedenen Regionen zusammen und agieren gemeinsam. Christoph Merki betont den Vorteil der Eigenständigkeit der Sektionen. Sie können agil ihre Projekte fahren und durchführen. «Nicht alles muss aus der Zentrale gesteuert werden. Die Wege sind kürzer.» Damit die Zusammenarbeit funktioniert, ist horizontale und vertikale Kommunikation von Bedeutung. Der persönliche Kontakt erleichtert den Informationsfluss essenziell. Die Eigenständigkeit gilt auch für die finanziellen Mittel. Der Dachverband finanziert die nationalen Kampagnen und sammelt



Spenden. Aber auch die Sektionen haben ihre eigenen Finanzierungsquellen. Die SLRG pflegt zudem internationale Zusammenarbeit, etwa mit der International Life Saving Federation.

## Als Gegenmodell aufgestellt

Die Beurteilung von Zusammenarbeitsformen in der Philanthropie orientiert sich meist am Zweck. Gemeinsame inhaltliche Ziele sollen mehr Wirkung erzielen. Als Gegenentwurf kann eine Dachstiftung verstanden werden. Sie stärkt die Wirkung jedes Einzelnen unabhängig. Als juristische Einheit ist der Formalisierungsgrad hoch. Dies betrifft die administrativen Aufgaben der einzelnen Unterstiftungen respektive Fonds.

Hier werden Synergien genutzt.

Die Fontes-Stiftung hat sich vor neun Jahren in die **Berner Dachstiftung** gewandelt. **Stiftungsrat Guido Albisetti** nennt als Auslöser,

dass sie vor zehn Jahren zunehmend Anfragen von kleineren Stiftungen erhalten haben, weil deren Vermögen aufgrund der tiefen Zinsen kaum Rendite abwarfen. Die Erträge reichten knapp, um administrative Kosten zu decken. Für die Erfüllung des Stiftungszwecks blieben keine Mittel. Da zeichnete sich eine Dachstiftung als ideale Lösung ab. Statt wie früher stets neue Stiftungen zu gründen, kann Guido Albisetti dank der Dachstiftung potenziellen Stifter:innen die Möglichkeit der Zweckerfüllung zu tiefen Administrationskosten bieten. Die gemeinsame Verwaltung der Vermögen ermöglicht es, die Kosten für kleine Vermögen tief zu halten. So können Unterstiftungen oder Fonds dennoch Mittel abwerfen und philanthropisch wirken. Ein zweiter Grund war, dass sich viele Stiftungsrät:innen nicht mit Anlagefragen auseinandersetzen wollen und dies so auslagern können. «Wir wollten eigentlich keine Dachstiftung, sondern ein Hilfsangebot schaffen», sagt Guido Albisetti. Damit es funktioniert, haben sie für die Dachstiftung den breitest möglichen gemeinnützigen Zweck definiert. Was eine grosse Unabhängigkeit der Unterstiftungen bezüglich Zweck ermöglicht. Zusammenarbeiten bleiben dafür wenig wahrscheinlich. Guido Albisetti gibt zu bedenken, dass die Dachstiftung auf

die Synergien im Hintergrund spezialisiert ist, damit die Fonds und Unterstiftungen möglichst viele Ressourcen für ihren Zweck zur Verfügung haben. Das heisst umgekehrt, dass die Stifter:innen, die sich an die Dachstiftung wenden, bereits eine klare Idee vom Zweck haben, in welchem sie aktiv sein wollen.

### Aufwand muss sich lohnen

Organisationen können nicht nur Seite an Seite arbeiten, sondern stehen auch in einer Konkurrenzsituation. Am anderen Ende der Intensität der Zusammenarbeit stehen Partnerschaften mit einer gemeinsamen Organisation, Ressourcenmanagement und strategischer Planung – und dazwischen gibt es zahlreiche Abstufungen. Die Komplexität nimmt eindeutig mit der Verbindlichkeit zu. Partnerschaft ist mit Kosten verbunden. Sie bedeutet Aufwand. Sie erfordert Koordination und Kommunikation. Aber es winkt auch ein Ertrag, der die Mühe wert ist. Die Partnerschaftsinitiativen der Jacobs Foundation (JF) zielen darauf ab, einen maximalen Mehrwert zu schaffen, eine Abstimmung zu erreichen und eine gemeinsame Vision für kollektives Handeln zu entwickeln. Eine effektive Zusammenarbeit ist dann am erfolgversprechendsten, wenn die Partner über komplementäres Fachwissen verfügen: «Unser Ziel ist es, kreative Partner und Mitgestalter zu sein und die Entwicklung neuer Verbindungen, Netzwerke, Fachkenntnisse und Kapazitäten zu unterstützen. Für uns ist es wichtig, mit Partnern zusammenzuarbeiten, die sich eindeutig dazu verpflichtet haben, ihr Wissen und/oder ihre Ressourcen auf sinnvolle Weise zu teilen», sagt **Donika Dimovska, Chief Knowledge Officer bei der JF.**



**«Unser Ziel ist es, kreative Partner und Mitgestalter zu sein und die Entwicklung neuer Verbindungen, Netzwerke, Fachkenntnisse und Kapazitäten zu unterstützen.»**

Donika Dimovska, Chief Knowledge Officer bei der Jacobs Foundation

dungsfindung, die Umsetzung und die Berichterstattung, die transparent und, wenn nötig, kooperativ sein müssen. Die JF kann in einer Partnerschaft verschiedene Rollen spielen, unter anderem die eines Katalysators. In dieser regt sie andere dazu an, das System gemäss ihrer Theorie der Veränderung anzupassen. Das Ziel der Stiftung ist es, einen Mehrwert in einer Partnerschaft zu schaffen, indem sie die wichtigsten Interessengruppen aus Regierung, Privatwirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zusammenbringt. Die JF zielt darauf ab, die Nutzung von Erkenntnissen zu mobilisieren, um das Ökosystem des Lernens in den Partnerländern zu stärken und einen Systemwandel über die eigene Reichweite hinaus anzuregen. «Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, sich auf gemeinsame Ziele und Anreize auszurichten und Parteien an einen Tisch zu bringen, die normalerweise nicht zusammenkommen. Wenn die Ziele und/oder Erwartungen zu unterschiedlich sind, kann es schwierig sein, eine erfolgreiche Partnerschaft aufzubauen», sagt Donika Dimovska. ■

### Passende Partnerschaften

Als Vordenkerin ist die JF an einer Vielzahl von Partnerschaftsinitiativen in Schwerpunktländern und weltweit beteiligt. Die Stiftung hält sich nicht an einen festen Kooperationsansatz, sondern passt ihre Zusammenarbeit an die Erfordernisse der jeweiligen Situation an. Die JF verfügt jedoch über klare Verfahren und Prozesse für die Entschei-

**Fr.** **Concours d'expérimentations en temps réel**  
Le fédéralisme est une forme de collaboration des contraires qui apporte des solutions variées et doit être développée pour demain.

**En.** **Competition of experiments in real time**  
Federalism is a collaborative form based on contrasts and opposites. It provides a diverse range of solutions and needs to be developed further for the future.

○ [thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)



# Wettbewerb der Experimente in Echtzeit

---

Föderalismus ist eine Zusammenarbeitsform der Gegensätze, die vielfältige Lösungen bringt und für morgen weiterentwickelt werden muss.

\_Autor: Takashi Sugimoto



Weltweit sorgen demokratiefeindliche Entwicklungen für Schlagzeilen. Gesellschaftlicher Zusammenhalt muss stetig aufs Neue erarbeitet werden. Neu ist diese Erkenntnis nicht, was die aktuelle Entwicklung keineswegs relativieren soll. Aber es zeigt, dass es bestehende und gelernte Massnahmen gibt. Auch der Föderalismus will gepflegt und weiterentwickelt sein. In der Schweiz tragen immer wieder neue Initiativen dazu bei. Um aktuelle Fragestellungen und Herausforderungen zu behandeln, hat die 1810 gegründete Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft SGG im Jahr 2022 den Think + Do Tank Pro Futuris lanciert. Als Experimentierraum soll er die Demokratie stärken. Dasselbe Ansinnen motivierte fast gleichzeitig auch Nationalrätin Natalie Imboden. Sie regte in einer Motion an, zum 175-Jahre-Jubiläum der Bundesverfassung eine Demokratielabor-Stiftung für die Zukunft zu schaffen. Diese Bestrebungen reihen sich in bestehende Initiativen ein, die sich um den nationalen Zusammenhalt und die Pflege der Demokratie sorgen. Bereits 1914 stiessen Westschweizer Intellektuelle die Gründung der neuen helvetischen Gesellschaft NHG an. Sie sahen am Vorabend des ersten Weltkrieges den inneren Frieden der Schweiz zwischen Deutsch- und Westschweiz gefährdet. Viele Jahre später, 1967, hat die NHG zusammen mit den Kantonen die «ch Stiftung für die eidgenössische Zusammenarbeit» gegründet. Auslöser war die Einschätzung, dass sich die Kantone «nicht zu einer wirklichen Zusammenarbeit aufrufen können», zitiert die Festschrift zum 50-Jahre-Jubiläum den Schweizer Journalisten Hans Tschäni.

## Längerfristige Arbeit

Mit dieser Stiftung können die Kantone die Zusammenarbeit fördern. Seit ihrer Gründung hat sie verschiedene Projekte angerissen und gepflegt. So vergibt sie den Föderalismuspreis, und diesen März hat sie die Fachkonferenz Citoyenneté zum Erfahrungsaustausch der Kantone zu politischer Bildung lanciert. Im Sinne des angestrebten kulturpolitischen Brückenschlags bietet sie seit 1976 mit dem Programm Premier Emploi stel-

## «Auf Kantons-ebene ist die Idee des kompetitiven Lernens von den Lösungen der anderen ausgesprochen wichtig.»

Michael Hermann, Geschäftsführer des Forschungsinstituts Sotomo

lenlosen Hochschulabsolvent:innen eine Praktikumsmöglichkeit in einer anderen Sprachregion. Die Stiftung ist das ideale Gefäss, um die Zusammenarbeit der Kantone zu fördern und Projekte im Sinne aller 26 umzusetzen. «Die ch Stiftung kann sich ungeachtet der politischen Aktualitäten den längerfristigen Aufgaben annehmen: der Pflege der sozialen Kohäsion und der Weiterentwicklung des Föderalismus», sagt die Staatsrätin des Kantons Neuenburg Florence Nater, Präsidentin des Stiftungsrates. Dabei funktioniert sie komplementär zur Konferenz der Kantonsregierungen KdK und zu den Direktorenkonferenzen. Letztere betreiben Treffen der kantonalen Departementsdirektor:innen zu einem spezifischen Thema. Die KdK ist das Gremium aller Kantonsregierungen. Die Stiftung dagegen mischt sich weniger in Alltagsthemen ein. Sie leistet Grundlagenarbeit. «Die Stiftung will die Vielfalt in der Schweiz sichtbar machen, Impulse geben, die in Politik und Gesellschaft aufgenommen und weiterentwickelt werden», sagt Florence Nater.

## Stärke des Föderalismus

«Föderalismus ist zunächst ein Mittel, um in Vielfalt zu leben – mit verschiedenen Sprachen, Kulturen und unterschiedlichen regionalen Realitäten – und, um gleichzeitig eine Einheit zu bilden», sagt Florence Nater. Er ermöglicht das Zusammenleben, ohne die regionalen Eigenheiten aufzugeben. Doch es braucht eine gemeinsame Basis; Solidarität, Konsensorientierung und Subsidiarität. Die Schweiz ist eine Einheit und dabei nicht trotz, sondern gerade dank ihrer Unterschiede so erfolgreich. Die föderale Zusammenarbeit, wie sie in der ch Stiftung gepflegt und gefördert wird, beruht auf der Vielseitigkeit und Nähe zur Bevölkerung. «Eine der grossen Stärken des Föderalismus besteht darin, dass Entscheidungen nicht irgendwo in einem politischen Zentrum getroffen werden, sondern nah bei der Bevölkerung, dort, wo sie direkte Auswirkungen zeigen und wo die Möglichkeit besteht, teilzunehmen», sagt Florence Nater. Auch der **Politgeograf und Geschäftsführer des Forschungs-**



**instituts Sotomo Michael Hermann** sieht den Vorteil des Föderalismus darin, dass er Lösungen nahe bei den Bürger:innen ermöglicht. Regional unterschiedlichen Bedürfnissen, etwa von ländlichen Gegenden und urbanen Zentren, kann so Rechnung getragen werden. Dabei erkennt Michael Hermann im Schweizer Föderalismus eine Stärke, die ▶



er mit einer Schwäche des Konzepts begründet. Die Grenzen der Kantone verlaufen nicht entlang der Sprachgrenzen, weshalb einige Kantone mehrsprachig sind. Und genau dies sieht Michael Hermann als Vorteil gegenüber bspw. dem belgischen Föderalismus, in dem die Teilung entlang der Sprachgrenze verläuft und so die Gegensätze verstärkt. Der Schweizer Föderalismus bietet dagegen einen Beitrag zum Zusammenhalt, wobei es helfe, dass er nicht nur in Deutschschweizer:innen und Westschweizer:innen einteilt, sondern dass er zusätzlichen Identitätsbezug ermögliche, wenn eine Person Zürcher:in, Appenzeller:in oder Walliser:in sei, sagt Michael Hermann. Aber er sieht noch einen zweiten wesentlichen Vorteil des föderalen Systems: einen Wettbewerb der Ideen. Jeder Kanton kann eigene Lösungen finden. «Auf Kantonsebene ist die Idee des kompetitiven Lernens von den Lösungen der anderen ausgesprochen wichtig», sagt er. «Erst im Austausch merkt man, was andere machen, wo sie anstossen und wo sie erfolgreich sind.» Einen Vorteil, den auch Florence Nater nennt: «Die Schweiz ist ein grosses Laboratorium für Ideen, aber vor allem auch für konkrete Lösungsansätze. Der Föderalismus ermöglicht Experimente in Echtzeit, in Vielfalt zu leben, bei allen Unterschieden: zwischen Regionen, zwischen Bevölkerungen unterschiedlicher Herkunft, zwischen Geschlechtern», sagt Florence Nater. «Jede Gemeinde und jeder Kanton macht Erfahrungen und im gegenseitigen Austausch setzen sich idealerweise die guten Lösungen durch. Föderale Vielfalt ist ein Reichtum, kein Defizit.» Dennoch. Der Wettbewerb und die Unterschiede sind auch herausfordernd. Um die Mobilität über die Kantonsgrenze zu ermöglichen, sind Harmonisierungen notwendig, beispielsweise im Gesundheitswesen oder im Bildungssystem.

### **Agieren wie Partner:innen**

Harmonisierungen brauchen eine Konsensorientierung und ein gemeinsames Verständnis, ähnlich wie in einer kollaborativen Zusammenarbeit. Im föderalen Zusammenspiel hat es eine geringere Regulierungsdichte als auf Bundesebene.

Weil nicht einfach ein Gesetz abgelesen werden kann, bekommt die menschliche und zwischenmenschliche Komponente mehr Gewicht. Das System verlangt mehr Diskussionen und Menschenverstand. Die Zusammenarbeit erfolgt gleichbe-

## **«Die ch Stiftung kann sich ungeachtet der politischen Aktualitäten den längerfristigen Aufgaben annehmen: der Pflege der sozialen Kohäsion und der Weiterentwicklung des Föderalismus.»**

**Florence Nater, Präsidentin des Stiftungsrats der ch Stiftung**

rechtigt. An den Konferenzen agieren die Kantone wie Partner:innen, die alle verschiedene Verwaltungskulturen, Systeme und Traditionen vertreten. Die Unterschiede sind nicht immer direkt übertragbar. «Es braucht Kulturübersetzer:innen, Kulturdolmetscher:innen», sagt Michael Hermann. Dieser Austausch und Abgleich ist für den Informationsfluss wichtig, auch gegen aussen. Ist dieser blockiert, sieht Michael Hermann das Risiko der Intransparenz. Das wirkt dem Vertrauen entgegen. Hier verortet er eine potenzielle Schwäche des Föderalismus, weil Transparenz aktiv gepflegt werden muss. «Es reicht nicht, dass man nicht verdeckt», sagt er. 26 unterschied-

liche kantonale Lösungen werden intransparent, wenn sie nicht vergleichbar sind. Informationen müssen harmonisiert werden. Deswegen gehört zum Föderalismus das aktive Bestreben, durch Vergleichbarkeit Transparenz zu schaffen und damit Vertrauen aufzubauen. Föderalismus bedarf der steten Pflege, der Schaffung von Transparenz und des regelmässigen Austausches. Er ist kein starres Konstrukt. «Er muss – wie das gesamte politische System – stets konstruktiv-kritisch hinterfragt und bei Bedarf weiterentwickelt werden», sagt Florence Nater. «Hier braucht es eine Offenheit für zukunftsgerichtete Lösungen.» Das klingt nach viel Aufwand, bringt aber vor allem mehr Chancen.

### **Die Chancen wahrnehmen**

Gerade in den vergangenen Jahren stand der gelebte Föderalismus unter Druck und ein Hang zu zentralisierten Lösungen wurde erkennbar. «Aber auf der institutionellen Ebene ist der Föderalismus in der Schweiz fest verankert», hält Florence Nater fest. Um diesen weiter zu entwickeln, zu fördern und zu stärken, bietet die ch Stiftung Weiterbildungsveranstaltungen zum Föderalismuswissen an. Mit einem eigenen ch Blog will sie die Diskussion über die Chancen und Herausforderungen föderaler Lösungen animieren. Die Beiträge thematisieren konkrete, für den Föderalismus relevante Themen wie die Digitalisierung, die Medienförderung oder das Krisenmanagement. Föderalismus muss gepflegt werden. Das war die Absicht der Stiftungsgründung und ist heute genauso aktuell wie damals. Florence Nater sagt: «Aus Sicht der Kantone wird es daher in der nächsten Zeit auch darum gehen, der Bevölkerung den konkreten Nutzen und die Vorteile föderaler Lösungen in Erinnerung zu rufen, als Versprechen des Respekts für Vielfalt und als Instrument des nationalen und sozialen Zusammenhalts.» ■



# Weiterhin für Ihre Lebenspläne da sein. Genau darum geht's.

Gerne beraten wir Sie weiterhin zu sämtlichen  
Vorsorgefragen.

[credit-suisse.com/privatebanking](https://credit-suisse.com/privatebanking)

«Life Plan»  
Beratung  
vereinbaren

CREDIT SUISSE 

# Den Systemwandel möglich machen

---

Olivia Leland ist Gründerin und Geschäftsführerin von Co-Impact. Mit einem kollaborativen Ansatz fördert Co-Impact Organisationen im globalen Süden, die mit einem Systemwandel eine gerechtere Gesellschaft erreichen wollen. Seit der Gründung hat Co-Impact schon fast 700 Millionen Franken von Philanthrop:innen wie Melinda Gates, MacKenzie Scott und Tsitsi Masiyiwa oder Stiftungen wie The Rockefeller Foundation und Cartier Philanthropy mobilisiert.

—Autor: Takashi Sugimoto —Fotos: Fred Merz



**Fr.** **Ce qui permet un changement systémique.**  
Olivia Leland est la fondatrice et PDG de Co-Impact. Le collectif adopte une approche collaborative pour soutenir les organisations du Sud qui visent une société plus équitable via un changement systémique.

**En.** **What enables systemic change**  
Olivia Leland is Founder and CEO of Co-Impact. Co-Impact uses a collaborative approach to support organisations in the Global South that are looking to achieve a more equitable society by means of systemic change.

☞ [thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)

*Sie waren bei der Bill & Melinda Gates Foundation tätig und als Gründungsdirektorin bei The Giving Pledge engagiert. Weshalb haben Sie mit Co-Impact eine eigene Initiative lanciert?*

Die Frage, die mich bewegte, war: Wie kann Philanthropie mehr Wirkung erzielen? Eine Frage, die viele Philanthrop:innen beschäftigte, mit denen ich bei The Giving Pledge zusammengearbeitet hatte. Um genau dieser Frage nachzugehen, habe ich The Giving Pledge 2014 verlassen.

*Wie gingen Sie vor?*

Die Perspektive der Philanthrop:innen kannte ich bereits. So legte ich den Fokus auf die Seite jener, die die Projekte umsetzen, den Wandel gestalten und die Gemeinschaften führen. Während dreier Jahre traf ich Persönlichkeiten rund um den Globus, um von ihnen zu erfahren, was sie sich von der Philanthropie wünschen.

*Und was antworteten sie?*

Immer wieder sagten sie, dass sie sich eine Philanthropie wünschen, die sich der relevanten Probleme annimmt,

mit einem Engagement, das der Grösse der Herausforderungen gerecht wird. Viele der Führungspersönlichkeiten beschäftigen sich bereits mit diesen Fragen und überlegen sich, wie sie ihre Wirkung vergrössern können. Allerdings zeigte sich, dass die Philanthropie ihr Potenzial nicht ausschöpft. So entstand die Idee für Co-Impact. Wir wollen individuelle und institutionelle Spender:innen zusammenbringen, um die Visionen jener zu unterstützen, die sich schon heute für den Systemwandel einsetzen. Wir wollen die Wirkung skalieren, um das Leben von Millionen Menschen nachhaltig zu verbessern. Wir wollen nicht nur darüber sprechen, sondern den Umfang und die Art der Finanzierung sicherstellen, die notwendig ist, um etwas zu bewirken.

*Was verstehen Sie unter Systemwandel?*

Unsere Intention ist, die grundlegenden Systeme, welche die Gesellschaften regeln, zu verändern und sie damit effektiver und gerechter für alle zu gestalten. Wir wollen einen Wandel hin zu einer gerechteren Welt. Dazu engagieren wir uns mit umfangreichen, flexiblen und langfristigen Mitteln aus unserem Foundational Fund. Wir unterstützen Organisationen, die sich um die Verbesserung von Bildungs- und Gesundheitssystemen kümmern und wirtschaftliche Chancen fördern. Ausserdem haben wir im vergangenen Jahr einen zweiten Fund, den Gender Fund, lanciert. Dieser baut auf den Erfahrungen auf, die wir mit dem Foundational Fund gemacht haben. Wir unterstützen mit ihm die Förderung der Geschlechtergleichstellung und fördern das Leadership von Frauen.

*Sie haben einen eigenen Fund für Geschlechtergleichstellung. Wie glaubwürdig sind Vertreter:innen aus Industrienationen, die selbst noch Handlungsbedarf bei der Gleichstellung haben in diesem Thema?*

Kein Land weltweit hat die Geschlechtergleichstellung erreicht. Wir alle sind in diese Arbeit involviert. Es ist Zeit, aufzustehen, um die laufenden und neuen Anstrengungen für Gleichstellung zu fördern. Noch gibt es wenig

Fördertätigkeit. Aber wir sehen bei unseren Programmpartnern Ansätze, die funktionieren. Diese müssen wir fördern und die Erfolgsgeschichten erzählen. Ich bin überzeugt, wenn wir diese Geschichten um die Wirkung teilen, wird dies mehr Menschen dazu bewegen, für dieses Thema zu spenden.

*Ist die Gleichstellung Bedingung für oder Folge des Wandels?*

Ein System funktioniert nicht, wenn es für die Hälfte der Gesellschaft nicht passt. Wenn wir über Geschlecht sprechen, müssen wir auch über Ungleichheiten nachdenken, die sich aus Rasse, Kaste, Klasse und anderen Faktoren ergeben, welche die Diskriminierung verschärfen. Geschlechtergleichstellung erreichen wir nur, wenn wir uns konsequent und durchgängig auf sie konzentrieren, bei jeder Initiative, die wir fördern. Co-Impact bekennt sich zur Förderung von Organisationen, die im globalen Süden verwurzelt sind. Und wir hoffen, dass gerade bei der Gleichstellung auch Impulse vom globalen Süden für den Norden kommen. Wir können viel lernen.

*Wie fördern Sie Ihre Programme?*

Dazu poolen wir die Mittel der verschiedenen Förderer:innen weltweit. Das ermöglicht uns, in grösserem Umfang Mittel zur Verfügung zu stellen für unsere Programmpartner:innen, die Organisationen, die den Wandel vor Ort gestalten. Diese arbeiten dann kollaborativ mit Regierungen und anderen relevanten Personen – Aktivist:innen und Expert:innen – und Organisationen, die innerhalb ihres Systems die wichtigsten Probleme angehen.

*Wie erreichen Sie eine gleichberechtigte kollaborative Zusammenarbeit, wenn die einen viel Geld haben und die anderen auf Fördermittel angewiesen sind?*

Das ist einer unserer zentralen Werte: Wir stellen die Communitys und die Programmpartner ins Zentrum. Wir messen unser Handeln stetig an diesem Wert. Bei einer Unterredung stellen die Programmpartner die

Agenda auf. Sie bestimmen das Thema des Austausches. Wir sind in der Rolle der Unterstützer:innen.

*Werden Förderer:innen auf ihr Geld reduziert oder wie können sie sich einbringen?*

Wir schaffen das ganze Jahr über Räume, um unsere gesamte Gemeinschaft persönlich und virtuell zusammenzubringen, so dass alle, die dies wünschen, sich einbringen und Ideen mit unseren Programmpartnern und anderen Förderer:innen und Expert:innen austauschen, über Lösungen nachdenken und lernen können. Der wahre Wert der Partnerschaft ist, dass sie Teil davon sind.

*Sie streben einen Systemwandel an.*

*Werden Sie auch kritisiert für die Richtung, in die Sie gehen wollen?*

Es ist nicht unsere Richtung. Ganz bewusst fördern wir die Vision unserer Programmpartner vor Ort, die den Wandel realisieren. Und diese arbeiten nicht alleine, sondern im Netzwerk mit Regierungen und anderen Organisationen. Es geht nicht um die Verwirklichung unserer Vision. Das ist in der Philanthropie besonders wichtig. Die Unterredung mit den Programmpartnern ist zentral. Wir überlegen: Woher könnte Kritik kommen? Wie bringt man unterschiedliche Ansichten von Menschen zusammen? Wie denken andere darüber? Das sind enorm wichtige Fragen und ich bin froh, dass wir dies in der Philanthropie angehen. Unsere Partner machen sich in der Designphase viele Gedanken darüber.

*Was geschieht in der Designphase?*

Ein Grossteil der Philanthropie engagiert sich immer noch in Projektarbeit, die kurzfristig ausgelegt ist. Sie wird nicht zu einem Systemwandel beitragen. In der Designphase stellen wir Mittel und Raum zur Verfügung, damit sich die Programmpartner vorstellen, was möglich ist. In der Designphase können sie sich vertieft damit befassen, Ideen träumen und planen, wie der Systemwandel erreicht werden kann. Sie erarbeiten einen Plan und bestimmen, was sie brauchen, um die

Arbeit zu skalieren. Die Phase beginnt mit einem Kickoff-Workshop. Dabei ist uns ganz wichtig, dass diese Phase der Raum der Programmpartner ist. Sie bestimmen den Workshop. Wir bringen Ressourcen ein und stellen Fragen. Aber das Reden übernehmen die Programmpartner.

*Welche Rolle soll die Philanthropie in unserer Gesellschaft denn einnehmen?*

Die Rolle der Philanthropie ist es, Ressourcen und Unterstützung im notwendigen Umfang, im passenden

## «In der Designphase können sie Ideen träumen und planen, wie der Systemwandel erreicht werden kann.»

Olivia Leland  
Gründerin und CEO Co-Impact

Moment und auf die richtige Weise zur Verfügung zu stellen. Programmpartner und Gemeinschaften, lokal verwurzelte Organisationen, die ihr Umfeld kennen, soll dies die Realisierung ihrer Visionen erlauben und Dank langfristiger Unterstützung strategische Kohärenz ermöglichen. Dazu müssen wir die Programmpartner fragen, was sie benötigen. Wir müssen mit ihnen eine Beziehung aufbauen. Es geht um den persönlichen Kontakt mit den Menschen in diesen Organisationen.

*Wie finden Sie überhaupt die Projekte?*

Als wir mit Co-Impact gestartet sind, haben wir die Kriterien für die Fördermittelvergabe definiert und offene Ausschreibungen lanciert. Als wir im vergangenen Jahr für den Gender Fund eine offene Ausschreibung durchgeführt haben, sind über 11'000 Bewerbungen eingegangen. Aber unterstützen konnten wir nur 30. In einem ausführlichen Review-Prozess mit unabhängigen Gutachter:innen haben wir die Initiativen ausgesucht, die wir fördern.

*Lohnt sich eine offene Ausschreibung bei diesem Aufwand?*

Es ist sehr viel Arbeit für die Antragstellenden. Da wir unterdessen über ein grosses Netzwerk verfügen in jedem Land, in dem wir tätig sind, haben wir in diesem Jahr auf eine offene Ausschreibung verzichtet. Mit unseren Partnern vor Ort suchen wir nun gezielt nach passenden Initiativen, Kooperationen und Projekten. Das bedeutet aber keine endgültige Abkehr von offenen Ausschreibungen.

*Welches sind die positiven Aspekte einer offenen Ausschreibung?*

Es hat gezeigt, dass es so viel mehr Initiativen gibt, die es wert sind, unterstützt zu werden, als wir könnten. Es gibt lokal verankerte, von Frauen geführte Organisationen, die wirklich einen grossen Unterschied machen. Mit zusätzlichen Mitteln könnten sie noch so viel mehr bewirken.

*Birgt es Risiken, wenn Sie nur noch von Ihnen gezielt ausgewählte Initiativen fördern?*

Es ist wichtig, dass unser Team auch Empfehlungen von ausserhalb erhält. So erfahren wir von Initiativen, die bei unseren Förderer:innen noch nicht auf dem Radar sind. Ansonsten wird Philanthropie immer dieselben unterstützen.

*Wie gehen Sie vor, wenn Sie ein Projekt fördern wollen?*

Wir treffen uns zu individuellen Unterredungen mit jeder Organisation. Wir tauschen uns aus, wie eine vertiefte Arbeit aussehen kann, was wir von

ihnen erwarten und sie von uns. Nur weil uns eine Initiative überzeugt, bedeutet dies nicht, dass Co-Impact auch für sie die beste Förderin ist. In diesem Austausch wollen wir herausfinden, ob die Initiative zu uns passt, und sie müssen ebenso herausfinden, ob wir als Förderin zu ihnen passen.

*Wenn eine Zusammenarbeit zustande kommt: Wie lange dauert sie normalerweise?*

Nach der einjährigen Designphase unterstützen wir Initiativen für mehrere Jahre. Der normale Zeithorizont beträgt fünf Jahre.

*Wie hoch ist Ihre Unterstützung?*

Wir sind flexibel und reagieren auf die individuellen Bedürfnisse der Partner. Neben der Finanzierung der Designphase beträgt unsere Unterstützung für eine Initiative normalerweise fünf bis zehn Millionen Dollar. Der Förderbeitrag kann aber in gewissen Fällen auch 20 bis 25 Millionen Dollar betragen.

*Sie sind global aufgestellt?*

Unsere Teammitglieder arbeiten in 9 verschiedenen Ländern. Das grösste Team ist in Kenia stationiert. Unsere Förderer:innen stammen aus 17 Ländern weltweit. Wir sind eine globale Gruppe.

*Sie selbst wohnen in der Schweiz.*

*Welche Verbindungen gibt es zur Philanthropie-Szene in der Schweiz?*

Wir haben Philanthrop:innen und Stifter:innen aus der Schweiz als Teil unserer Kollaboration. Und ich würde gerne weitere kennenlernen. Wir haben ein grosses Netzwerk an Partner:innen von Co-Impact. Der Austausch mit ihnen finde ich ausgesprochen spannend. Wir können voneinander lernen: Was tun andere? Wo gibt es potenzielle Partnerschaften? Es bieten sich viele Möglichkeiten für länderübergreifendes Lernen, für gemeinsames Suchen nach Lösungen und zur gegenseitigen Unterstützung. ■



**«Die Rolle der Philanthropie ist es, Ressourcen und Unterstützung im notwendigen Umfang, im passenden Moment und auf die richtige Weise zur Verfügung zu stellen.»**

Olivia Leland  
Gründerin und CEO Co-Impact

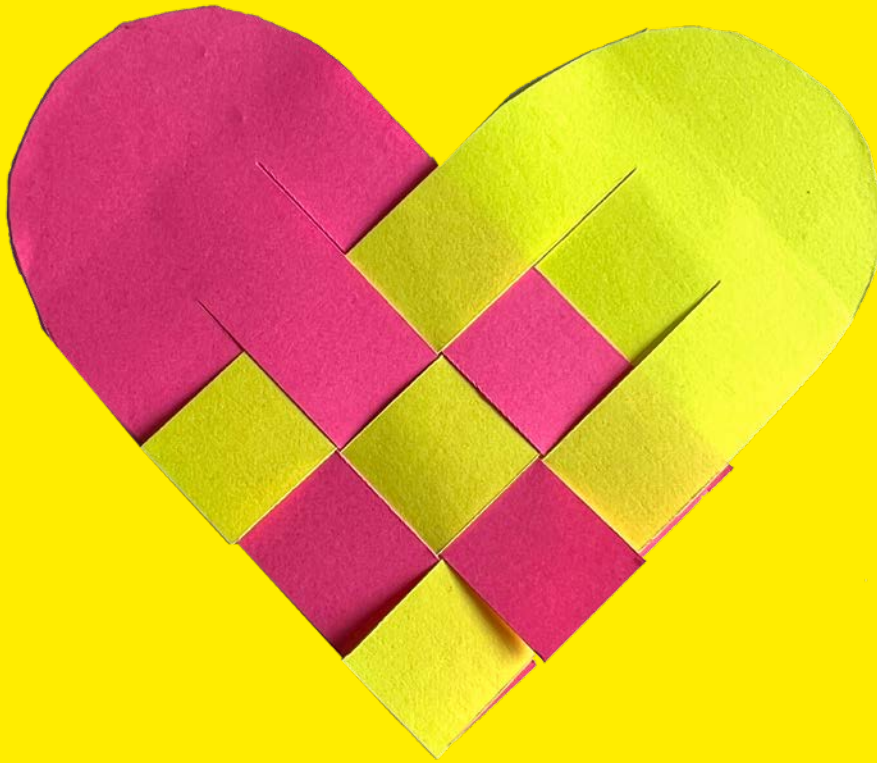
**Fr.** La participation est stimulante, importante et précieuse

Dès lors que l'on explore la question de la participation pour son organisation, il faut se préparer à aborder des sujets tels que l'innovation, la motivation des collaborateurs ainsi que l'identification.

**En.** Participation is challenging, important and valuable

Companies that identify the right amount of participation for their own organisation can expect innovation, motivated staff and a high degree of identification.

○ [thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)



# Partizipation ist herausfordernd, wichtig und wertvoll

---

Wer die Frage nach dem richtigen Mass an Partizipation für die eigene Organisation klärt, kann mit Innovation, motivierten Mitarbeitenden und einer hohen Identifikation rechnen.

—Autorin: Norina Peier



Partizipation bedeutet, Mitarbeitende aktiv in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Sei es in Teamsitzungen, bei Umfragen, der Teilhabe an Projekten oder mit themenspezifischen Workshops, Ziel ist – neben Mehrperspektivität und Innovationsförderung –, die Mitarbeitenden von blossen Ausführenden zu Beteiligten zu machen. Partizipative Prozesse gehen mit Organisationsentwicklung einher. Das Diskutieren von unternehmensrelevanten Themen bedeutet Veränderung. Solche Prozesse dienen der Bewusstseinsbildung. Durch zielgerichtetes Erforschen eines Themas richtet sich die Aufmerksamkeit darauf. Und was unter Beobachtung steht, verändert sich. In Zeiten von Holocracy und Soziokratie, von flachen Hierarchien und Agilität, von Scrum, Kanban und Lean Management kann das Prinzip der Partizipation keine Rocket Science mehr sein – könnte man meinen.

## Effektive Arbeitsprozesse

Während in der Theorie oft alles klar zu sein scheint, ist es in der Praxis ein gemeinsames Herausfinden, welches die passendste Form für die eigene Organisation ist. Hierarchische Organisationen arbeiten daran, ihre Mitarbeitenden zu mehr Unternehmertum und Selbstverantwortung zu motivieren. Flacher organisierte Unternehmungen sind dagegen oft damit beschäftigt, klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse zu definieren. Beide verfolgen dasselbe Ziel: effektive und nachhaltige Arbeitsprozesse zu etablieren, die das Unternehmen vorwärtsbringen. Bei der traditionell geführten Organisation geht es bei der Einführung von Partizipation um die Entwicklung eines neuen Designs. Die Mitarbeitenden sollen verstehen, wofür es notwendig ist, dass sich alle einbringen. Diese Änderung des Verhaltens bedingt eine gleichzeitige Anpassung der Führung, der Lernkultur und vielleicht der bestehenden Strukturen. Dies gelingt bei ehrlichem Interesse der Leitung an neuen Ideen. Innovation ist möglich, wenn Partizipation keine Alibiübung ist, bei der vorgefasste Meinungen bestätigt werden sollen. Gelingt es, zielgerichtet und zugleich ergebnisoffen in den Prozess einzusteigen, können Massnahmen mit enormer Kraft erarbeitet und die gesamte Organisation in Bewegung gesetzt werden.

## Das Risiko der eigenen Überforderung

In stark wertorientierten Organisationen, wie NGOs, Stiftungen oder im Sozialunternehmertum, sind die Mitarbeitenden meist intrinsisch motiviert. Sie bringen sich aktiv ein. Sie brennen für die Sache – bis sie ausbrennen. Für die gemeinsame Mission geben sie alles oder mehr. Sie packen an, diskutieren mit – bis niemand mehr weiss, wer eigentlich wofür und was in der Verantwortung steht. So werden Entscheidungen immer wieder vertagt, um möglichst alle an Bord zu haben. Wird trotzdem entschieden, kann der Entscheid von einer einzelnen Person wieder ins Wanken gebracht werden. Das Ergebnis: Der Prozess ist blockiert und die Organisation nicht mehr entscheidungsfähig. Hochmotivierte Mitarbeitende werden zunehmend frustrierter, anfänglich Gleichgesinnte werden zu Kontrahenten. So entstehen nicht selten informelle Machtstrukturen, in denen wenige entscheiden.



### Zur Person:

*Norina Peier ist Gründerin und Inhaberin der gleichnamigen Firma für Organisationsentwicklung. Sie ist Psychologin mit Vertiefung in Arbeits- und Organisationspsychologie sowie diplomierte Schauspielerspielerin. Als Organisationsentwicklerin begleitet sie Menschen und Organisationen in Veränderungsprozessen. Sie arbeitet als Coach, Trainerin und Teamentwicklerin für Unternehmen in der Privatwirtschaft, in der öffentlichen Verwaltung und im Bereich der Aus- und Weiterbildung.*

## Klare Rollen definieren

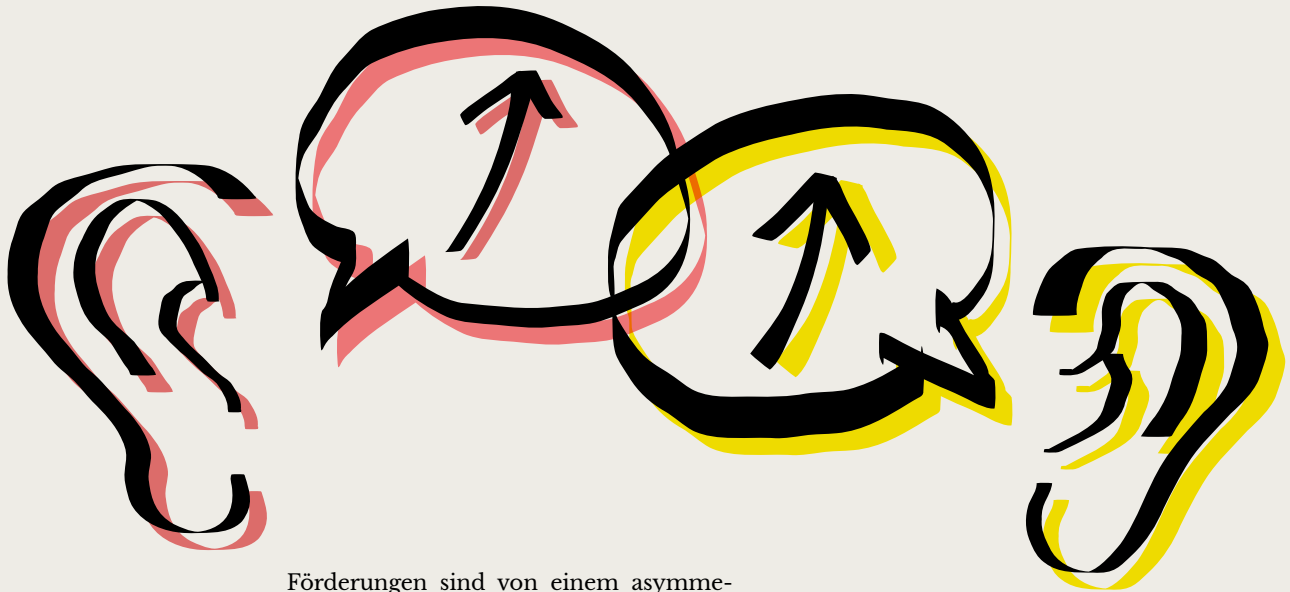
Eine grosse Herausforderung ist die Rollenklärung. Wie werden Entscheidungen getroffen und wie wird festgelegt, wer für was Verantwortung trägt? Wie fliesst Mehrperspektivität in die Entscheidungsfindung ein, auch wenn nicht alle gleicher Meinung sind? Möglich ist beispielsweise das Konsentprinzip, bei dem der abschliessende Entscheid von der Fachperson gefällt wird. Zusammenarbeit basiert auf Vertrauen. Das ist bei allen Organisationen gleich. Darum lohnt es sich, bevor man in einen Prozess einsteigt, Regeln für die Zusammenarbeit aufzustellen. Denn, dass es zu Meinungsverschiedenheiten kommt, gehört dazu. Man könnte sagen, genau darum geht es. Man möchte verschiedene Perspektiven mit einbeziehen. Und hierfür braucht es verbindliche Regeln.

Erstens ist ein klares Ziel grundlegend. Davon können klare Aufgabenstellungen und Rollen mit der damit verbundenen Erwartungshaltung abgeleitet werden. Denn daran orientieren sich alle Beteiligten. Zweitens lässt eine konstruktive Fehlerkultur kritische Äusserungen zu. Die Beteiligten sollten das Vertrauen haben, sich sorgenfrei, offen und ohne unangenehme Folgen äussern zu dürfen. Und drittens ist eine sorgfältige, zeitnahe und transparente Planung der Kommunikation eines Kernteams unabdingbar. Sind Entscheide für andere im Projekt nicht nachvollziehbar, weil sie bei der Kommunikation vergessen gingen, entstehen grosse Unsicherheiten und ein riesiges Frustrationspotenzial. Wer möchte, dass alle Beteiligten mitdenken und eigeninitiativ handeln, sollte dafür sorgen, dass sowohl die Verantwortungen und Kompetenzen als auch die Entscheidungsprozesse klar und transparent sind und dies auch immer wieder überprüft wird. Am besten mit einem partizipativen Prozess. ■■■



# Vom Erfolg des Zuhörens

Die Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte, SKKG, sucht das Gespräch mit Förderungsempfänger:innen, statt ihre Berichte zu lesen. Oral Reporting ist ein Mehrwert für beide Seiten.



**Fr.** **En bonne voix pour le succès**  
La Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) cherche à discuter avec ses partenaires donateurs plutôt que de lire leur rapport. L'oralité offre une valeur ajoutée des deux côtés.

**En.** **The art of listening**  
The Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte, or SKKG, is endeavouring to talk to its funding partners, rather than reading their reports. Oral reporting adds value for both sides.

thephilanthropist.ch

Förderungen sind von einem asymmetrischen Machtverhältnis geprägt: Die eine Seite hat Mittel und Erwartungen, die andere Seite benötigt Ressourcen und steht unter Erfolgsdruck. Das zeigt sich auch im Berichtswesen. Für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit braucht es Vertrauen und Wertschätzung bei geringem administrativem Mehraufwand. Diese Qualitäten können Stiftungen durch direkten Austausch während der gesamten Förderungsdauer sicherstellen.

## Warum Oral Reporting?

Die SKKG möchte eine gute Partnerin sein, die Zusammenarbeit stärken, aus den Projekten lernen und den Akteur:innen Zeit sparen. Damit reagiert sie auch auf die Gantee-Befragung des CEPS aus 2019. Unter anderem hat sie entschieden, auf schriftliche Projektberichte zu verzichten und Oral Reportings einzuführen. Gemeinsam mit Lea Buck, Azurit Foundation, und Michaela Wintrich, Unternehmerstiftung für Chancengerechtigkeit, wurde ein Arbeitspapier entwickelt, das das Instrument beschreibt. Das Dokument ist öffentlich und kann online eingesehen werden, die Förderungsempfänger:innen kennen es von Anfang

an. Wer mag, kann Änderungs- und Ergänzungsvorschläge machen:  
[www.oralreporting.info](http://www.oralreporting.info)

## Oral Reporting über Oral Reporting

Seit einem Jahr sammelt die SKKG damit Erfahrungen, 28 Gespräche sind bereits geführt worden. Es zeigt sich: Die Gespräche fördern gegenseitiges Vertrauen und ermöglichen eine positive Fehlerkultur. Für diesen Beitrag wagen wir einen Selbstversuch und testen drei Fragen aus dem Arbeitspapier im Gespräch mit uns selbst. Über den QR-Code kann das gesamte Reporting zwischen Christine Müller Stalder, SKKG, und Theresa Gehringer, SKKG, nachgehört werden.

## Frage 1: Wie geht's, wie steht's?

Auch bei uns ist im Frühjahr der klassische Moment, um auf die Förderungen des vergangenen Jahres zurückzuschauen. Mit derzeit über 30 Förderungsempfänger:innen kommt der Oral-Reporting-Fragebogen fast jede Woche zum Einsatz. Wir planen in der Regel 90 Minuten ein, passen uns dabei aber bei jedem Gespräch

**Info:**

*We love Kulturerbe: Die Förderung der SKKG richtet sich an Institutionen und Projekte, die sich mit der Partizipation im Kulturerbe beschäftigen. Bei der Förderung sind uns eine kooperative Haltung, Innovation und Mut zum Risiko, Transparenz und Wirksamkeit wichtig.*  
[www.skkg.ch](http://www.skkg.ch)

an die Bedürfnisse der geförderten Organisation an. Wir führen die Gespräche entweder vor Ort, bei uns in Winterthur oder digital. Im Anschluss bereiten wir das Protokoll für und mit dem Feedback unserer Gesprächspartner:innen auf. Damit sparen wir unseren Förderungsempfänger:innen viel Zeit. Wir selbst können uns mit der Wirkung unserer Förderung nochmals intensiv auseinandersetzen.

Oral Reporting ist also ein Instrument, mit dem wir viel und trotz des Mehraufwands auf unserer Seite sehr gerne arbeiten. Die Rückmeldungen sind durchwegs positiv: überrascht, dass wir uns als Stiftung so viel Zeit nehmen und uns auch für Dinge interessieren, die ausserhalb des geförderten Vorhabens liegen; begeistert, ein Gegenüber zu haben, mit dem das Vorhaben reflektiert und weiterentwickelt werden kann; und dankbar, dass wir ihnen damit Anerkennung und Wertschätzung für ihre Arbeit entgegenbringen.

## Frage 2: Was habt ihr gestern, heute, morgen realisieren können?

An dieser Stelle interessieren wir uns normalerweise für die erreichten Outputs und Outcomes. Wir selbst können durch die Oral Reportings eine engere und vertrauensvolle Beziehung zu den Museen aufbauen und hören auch von alltäglichen, internen oder strategischen Chancen und Herausforderungen. Wir verstehen das als «Magie des Gesprächs». Für uns ist das in zweifacher Hinsicht wertvoll: Es ermöglicht uns, Förderungsmittel noch gezielter und wirkungsvoller einzusetzen und durch die enge Anbindung auch mit Expertisen zu unterstützen. Wir lenken den Fokus im Gespräch auf das, was unsere Förderung ermöglicht und auslöst, und nicht auf die Dinge, die wir als Geldgeberin vermeintlich in Reports hören wollen.

## Frage 3: Was würde euch wirklich helfen?

Unsere Lieblingsfrage als gute Fee! Die häufigste Antwort: mehr finanzielle Ressourcen! Doch nach kurzer Denkpause

kommen ihnen noch ganz andere Ideen in den Sinn. So wie auch uns zum Oral Reporting. Der Methode würde es helfen, wenn sie von mehr Institutionen genutzt würde. Warum nicht auch gemeinsam? Dies, damit diejenigen Ressourcen aufseiten der Empfänger:innen freigesetzt werden können, die zurzeit noch durch die Erstellung vieler separater Berichte gebunden sind. Ausserdem hilft das mündliche Reporting, neue Themen in ihrer Komplexität aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Diesen grossen Erfahrungsschatz möchten wir gerne mit der Community teilen und das Format Oral Reporting weiterentwickeln. ■



**Ressourcen**  
 Das Gespräch in voller Länge  
 und der Fragebogen:  
[www.oralreporting.info](http://www.oralreporting.info)

Mitarbeiten am Oral Reporting  
 Arbeitspapier: [thephil.ch/3nURM](http://thephil.ch/3nURM)



### **Zu den Personen:**

*Christine Müller, Rahel Stauffiger und Theresa Gehringer sind Mitarbeiterinnen der SKKG. Sie beschäftigen sich mit der Partizipation im Kulturerbe, wobei Rahel Stauffiger als Leiterin sich vertieft mit Prozessen befasst und Christine Müller und Theresa Gehringer die Förderzusammenarbeit mitgestalten. Zusammen mit den Förderungsempfänger:innen diskutieren sie neue Ansätze.*



PRO INFIRMIS

## Dringende Auszeiten für betreuende Angehörige – dank Pro Infirmis.

Die Geschwister Danyar und Larya singen und tanzen ausgelassen in einem selbst gedrehten Video. Die Aufnahme ist drei Jahre alt und eine Erinnerung an glückliche Zeiten. Damals war Danyar noch ein gesunder, aufgeweckter Bub. Heute ist er aufgrund einer Erbkrankheit rund um die Uhr auf Pflege angewiesen. Um seine Eltern regelmässig zu entlasten, springt der Entlastungsdienst von Pro Infirmis ein.

Seit Danyars Diagnose im Herbst 2021 ist für Familie Z. nichts mehr wie zuvor. Danyar ist heute acht Jahre alt und seine Erkrankung ist so weit fortgeschritten, dass er rund um die Uhr auf Pflege angewiesen ist. Eine Aufgabe, die seine Eltern vor grosse Herausforderungen stellt. Denn ihr Sohn braucht nicht nur ständige Betreuung, sondern auch viel körperliche Nähe. Diese versuchen ihm seine Eltern so oft wie möglich zu geben. «Wenn ich Danyar halte, kann ich nichts anderes machen. Ich bräuchte zwei Arme mehr, besonders wenn mein

Mann bei der Arbeit ist und ich allein zu Hause bin», erzählt seine Mutter. Glücklicherweise hat die Familie seit verganginem Herbst zweimal pro Woche für einen halben Tag Unterstützung von Pro Infirmis. Dann übernimmt der Entlastungsdienst Danyars Betreuung, damit seine Eltern Zeit haben, um Besorgungen, administrative Arbeiten oder den Haushalt zu erledigen. Und auch, um für Danyars ältere Schwester und seinen jüngeren Bruder da zu sein.

### Unterstützung in schweren Zeiten

Dass Pro Infirmis Menschen mit Behinderungen und ihren Familien regelmässige Verschnaufpausen in ihrem beschwerlichen Alltag verschaffen kann, ist wichtig. Pro Infirmis unterstützt nicht nur mit dem Entlastungsdienst, sondern auch mit der

Sozialberatung. So plagen die Familie neben den Sorgen um ihren Sohn auch finanzielle Nöte. Frau Z. musste für Danyars Betreuung ihren Beruf als gelernte Pflegerin aufgeben. Um mehr für seinen

*«Ich weiss nicht, wie wir es ohne den Entlastungsdienst von Pro Infirmis schaffen würden.»*

Frau Z., Mutter von Danyar

Danyar mit der Entlastungsdienstmitarbeiterin von Pro Infirmis

Sohn da sein zu können, hat der Vater einen flexibleren, aber schlechter bezahlten Posten angenommen. Danyars Hilflosenentschädigung, welche die Familie mit Unterstützung des Sozialarbeiters von Pro Infirmis beantragt hat, wurde zunächst von der IV zu tief eingestuft. «Es ist kräftezehrend, dass man um alles kämpfen muss. Wir haben ein zu 100 Prozent pflegebedürftiges Kind zu Hause und haben monatelang keine 100-prozentige Hilflosenentschädigung dafür bekommen. Pro Infirmis hat sich dafür eingesetzt, dass wir für Danyar nun die volle Hilflosenentschädigung erhalten. Für diese Unterstützung sind wir sehr dankbar», sagt Herr Z. Danyar, der in seinen Armen liegt und mit geschlossenen Augen lächelt.

### Entlastungsdienst

Mit dem Entlastungsdienst verhilft Pro Infirmis Angehörigen zu wichtigen Verschnaufpausen, um sozialer Isolation und Erschöpfungszuständen vorzubeugen. Wir setzen uns dafür ein, dass Heimplatzierungen möglichst vermieden oder hinausgezögert und die Bedürfnisse pflegender Angehöriger in der Gesellschaft anerkannt werden. Mit einem Förderbeitrag ermöglichen Sie uns, unsere wichtigen Dienstleistungen für Menschen mit Behinderungen auch in Zukunft weitgehend kostenlos anbieten zu können. Herzlichen Dank für Ihren Beitrag zu einer inklusiveren Gesellschaft.

Susanne Graf  
Philanthropie

Tel. 058 775 26 45

susanne.graf@proinfirmis.ch

IBAN CH96 0900 0000 8002 2222 8



pro infirmis

# Die digitale Entwicklung mitgestalten

Pascale Vonmont im Interview mit Claudia Dutli

## Pascale, warum ist Digitalisierung für den Sektor wichtig?

**Als Förderstiftung wollen wir Gutes tun. Das gelingt besonders gut, wenn Stiftungen sichtbar, zugänglich und nachvollziehbar sind.**

Deshalb ist ein Stiftungsregister für SwissFoundations seit vielen Jahren ein Anliegen. Die Plattform [stiftungschweiz.ch](http://stiftungschweiz.ch) ist aber nicht nur ein Register, sondern eine moderne digitale Lösung. Die Digitalisierung spielt eine zunehmend wichtigere und prägende Rolle. Wir sind überzeugt, dass es für den Sektor essenziell ist, diese digitalen Entwicklungen aktiv und vorausschauend mitzugestalten und für seine Zwecke zu nutzen.

## Welche Chancen sieht SwissFoundations als Aktionärin?

**Die leistungsfähige, visualisierte Darstellung von Sektordaten** in Form von geografischen, thematischen, organisatorischen und individuellen Informationen **bietet zukunftsweisende Entwicklungs- und Kooperationsmöglichkeiten.** Sie ermöglicht uns, Gutes noch besser zu tun. Deshalb sind wir von der gemeinsamen Vision einer digitalen Stiftungsplattform überzeugt.

## Wieso ein Konsortium – und wer kann mitmachen?

**Kooperationen sind bei SwissFoundations nicht nur Lippenbekenntnisse. Wir setzen diese auch um.** Wie beispielsweise seit Jahren bei der Förderung des CEPS. Für uns war deshalb klar, dass wir auch beim Mitaktionariat für StiftungSchweiz ein Konsortium bilden. Wir haben hier die Lösung eines Aktionärspools geschaffen, schlank und wirkungsvoll zugleich. **Als Verein organisiert vertritt er alle Aktionärinnen und bündelt ihre Stimmen.** Gegenwärtig vertrete ich als Vorstandsmitglied das Aktionariat im Verwaltungsrat von StiftungSchweiz. Bereits acht Förderstiftungen haben sich in Form eines gebundenen Förderbeitrags oder als direktes Impact Investment beteiligt. **Weitere Stiftungen sind herzlich willkommen, sich zu engagieren.** Und bis Ende Jahr gibt es die Beteiligung zu den Konditionen von uns Anfangsaktionären.

## Wann ist die Mission erfolgreich, woran kann sie scheitern?

Als Förderstiftungen können wir beispielhaft aufzeigen, wie wir digital kooperieren, **Daten gemeinsam teilen und nutzen, um Mehrwert für den Sektor und die Gesellschaft zu schaffen.**

StiftungSchweiz hat nach den Bedürfnissen der Förderstiftungen gefragt und Prototypen entwickelt. Sie werden erstmals diese Tage an der Mitgliederversammlung von SwissFoundations vorgestellt. Anschliessend gilt es, diese in der Praxis einzusetzen und weiterzuentwickeln.

**Nach dem aktiven Mitdenken ist jetzt ein aktives Mitwirken gefragt, und zwar des gesamten Sektors.**

Das ist das Erfolgsrezept. Scheitern kann die Plattform eigentlich nur, wenn wir nicht genügend Mut oder Zuversicht haben, uns hier alle gemeinsam zu engagieren.



**Pascale Vonmont** ist als CEO/ Direktorin für die operative Führung der auf Wissenschaft und Innovation fokussierten Gebert Rüf Stiftung verantwortlich. Sie vernetzt die wichtigsten strategischen Initiativen sowie Cluster und Partner, die an Programmen und Themen beteiligt sind. Sie ist Vorstandsmitglied von SwissFoundations und vertritt seit Juli 2022 das Stiftungskonsortium im Verwaltungsrat von StiftungSchweiz | Philanthropy Services AG.

[grstiftung.ch](http://grstiftung.ch)





# Gemeinsam wirksam

Seit einem Jahr ist ein Konsortium von acht Förderstiftungen an StiftungSchweiz beteiligt. Dieses Engagement signalisiert den Willen, die Digitalisierung der Philanthropie nicht nur als Beobachter zu verfolgen, sondern direkt mitzugestalten. Welche Motivation steht hinter dem Schritt? Wir stellen Ihnen das Konsortium und seine Mitglieder vor.



«Niemand weiss, wie «Big Data» unseren Sektor prägen wird – aber klar ist: Daten werden eine zentrale Rolle spielen. StiftungSchweiz ist daher ein wichtiges Experimentierfeld, auf dem wir gemeinsam schauen können, was für uns als Stiftungen hilfreich ist – und welche Entwicklungen wir vermeiden möchten. Wir wünschen uns, dass StiftungSchweiz nicht eine Spielwiese für Stiftungs-Nerds wird, sondern eine grosse Anzahl von Stiftungen begeistern und mitnehmen wird.»

**Karsten Timmer**

Geschäftsführer Arcanum Stiftung



«In Siebenmeilentiefeln zu mehr Transparenz, und das erst noch digital. StiftungSchweiz geht mit gutem Beispiel voran und lanciert das «Parship der Philanthropie». Wir wünschen viel Erfolg und gute Matches.»

**Fleur Jaccard**

Geschäftsführerin Age-Stiftung



«Die Digitalisierung ist keine Option, sie ist eine Notwendigkeit – auch für Stiftungen. Denn sie bietet Vorteile, wie etwa die weitaus grössere Reichweite und damit die verstärkte Präsenz und Vernetzung der Stiftungen. Auch ermöglicht sie die Effizienzsteigerung in Verwaltung und Kommunikation oder die Vereinfachung von Kooperationen und Koalitionen bei der Finanzierung, aber auch bei der Umsetzung von Projekten. All dies ermöglicht, den Stiftungszweck noch besser umzusetzen, und stärkt damit nicht nur die einzelnen Stiftungen, sondern den gesamten Sektor. Wir wünschen uns, dass die Stiftungswelt die Chancen der Digitalisierung agil nutzt.»

**Martina Venturini**

Geschäftsführerin Minerva Stiftung



«Eine starke digitale Philanthropie eröffnet grosses Potenzial für mehr Transparenz und ideale Partnerschaften unter Stiftungen und Förderpartnern. Unsere Motivation ist, diese Entwicklung mitzuunterstützen und einen Fundus an Opportunitäten zu schaffen, die effizient entdeckt und genutzt werden können. Wir wünschen uns, dass sich vor allem kleine Stiftungen aktiv einbringen und ihre Arbeit wirksamer gestalten können.»

**Lukas von Orelli**

Geschäftsführer Velux Stiftung



«Zusammenarbeit ist ein Schlüssel für mehr Wirkung in der Philanthropie. Deshalb setzt sich die Ernst Göhner Stiftung für eine gute Vernetzung von Projekten und Organisationen und den interdisziplinären Austausch in der gemeinnützigen Welt ein. Wir sind überzeugt, dass digitale Werkzeuge dabei eine zentrale Rolle spielen können. Von StiftungSchweiz wünschen wir uns, dass die Plattform zusammen mit den Akteur:innen solche Werkzeuge entwickelt und in der Praxis erprobt. Und wir so gemeinsam noch mehr bewirken.»

**Patricia Kopp**  
Verantwortliche Bildung und Wissenschaft Ernst Göhner Stiftung



Wir engagieren uns für eine digitale Philanthropie, weil wir in unserer Rolle als Risikofinanzierer der Gesellschaft den Aufbau eines gemeinsamen Datenraums mit Mehrwert für den Sektor und die Gesellschaft verantwortungsvoll mitgestalten wollen. Nebst konkreten Nutzungsmöglichkeiten für Förderstiftungen und Projektträger kann stiftungschweiz.ch auch als zentrale Kommunikationsplattform wirken, um die Wahrnehmung und Bedeutung des Sektors zu schärfen und zu vergrössern.

**Pascale Vonmont**  
CEO/Direktorin Gebert Rüt Stiftung



«Die digitale Erfassung unserer Arbeit und unseres Alltags wird immer unumgänglicher. Digitale Lösungen steigern die Effizienz und reduzieren die Verwaltungskosten. Gepaart mit guten Führungsinstrumenten werden dadurch zügige Entscheidungen unterstützt. Wir wünschen uns, dass sich die Stiftungs-Community in der Schweiz möglichst geschlossen auf einer einzigen Plattform austauscht.»

**Hans Rainer Künzle**  
Präsident des Stiftungsrats Green Leaves Education Foundation



«Die Digitalisierung verändert unser gesellschaftliches Miteinander: die Kommunikation, die Zusammenarbeit und die öffentlichen Debatten. Stiftungen sind mittendrin, ob sie es wollen oder nicht. Sie sind gezwungen, ihr Wirken künftig stärker in den digitalen Raum zu verlegen. Die Digitalisierung betrifft dabei nicht nur die operative Arbeit. Sie verändert das Stiftungswirken in seinem Kern – von den Anforderungen an Transparenz über den Umgang und die Nutzung von Daten bis hin zur Möglichkeit, neue Förderpartner:innen anzuziehen und Zielgruppen in die Arbeit einzubinden. Wir engagieren uns, weil die komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen sich nicht mehr von einzelnen Akteur:innen lösen lassen. Es braucht eine Zusammenarbeit von Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung. Wir wünschen uns, dass Stiftungen bereits auf strategischer Ebene enger zusammenarbeiten, um gemeinsam mehr Wirkung zu erzielen; weg von punktuellen Interventionen, hin zu systemischen Ansätzen und dass nicht nur Kollaboration, sondern darüber hinaus auch Ko-Kreation selbstverständlicher wird.

**Andrew Holland**  
Geschäftsführer Stiftung Mercator Schweiz



**En bref**  
[thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)

**In brief**  
[thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)



## Recht einordnen

Der Leiter der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht, Nils Guggi, und der Präsident der SwissFoundations, Lukas von Orelli, haben Kommentare zu juristischen Personen und Stiftungsrecht herausgegeben. Verfasst haben die Beiträge Lukas Brugger, Rechtsanwalt und Lehrbeauftragter an der Universität Zürich, und Claude Humbel, Postdoctoral Research Fellow an der Universität Zürich. Die juristischen Kommentare sind diesen Frühling auf [onlinekommentar.ch](http://onlinekommentar.ch) erschienen. Die Seite wird vom gemeinnützigen Verein Onlinekommentar getragen. Dieser bezweckt, Kommentare zum schweizerischen Recht online und kostenlos zugänglich zu machen. Dank eines «einfachen, bequemen und niederschweligen Zugangs» will der Verein das Recht für alle zugänglich machen. [onlinekommentar.ch](http://onlinekommentar.ch)

## Rückblick 2022

Im Jahresporträt 2022 schaut der Verband der Schweizer Förderstiftungen SwissFoundations auf das vergangene Jahr. Nach der Pandemie erfreuten sich die Veranstaltungen einer grossen Nachfrage. Über 400 Teilnehmende trafen sich am 1. September am 21. Stiftungssymposium zur Vernetzung und zum Austausch. Am siebten Forum des Fondations in Lausanne trafen sich am 7. Juni fast 200 Vertreter:innen des Sektors zum Westschweizer Philanthropieanlass. Zu den grossen, im Jahr 2022 realisierten Projekten gehört auch die italienische Version des Swiss Foundation Code 2021. Unter den Advocacy-Erfolgen listet SwissFoundations das Engagement für den Stiftungsstandort Zürich auf. SwissFoundations arbeitet sowohl im Lenkungsausschuss als auch in der Projektkoordinationsgruppe mit, die der Regierungsrat einsetzte. Ausserdem sieht der Verband bezüglich Honorierung der Stiftungsräte Bewegung und weist auf die Musterstatuten der Eidgenössische Stiftungsaufsichtsbehörde (ESA) hin, welche seit Oktober 2022 den Satz enthält: «Der Stiftungsrat kann für seine Mitglieder eine angemessene Vergütung vorsehen.» [thephil.ch/42Dg](http://thephil.ch/42Dg)

## Einsatz für die Demokratie

Demokratie ist eine politische Form der Zusammenarbeit, die ein stetiges Engagement verlangt. Gerade in einem nationalen Wahljahr wird dies offensichtlich. Doch die demokratischen Gesellschaften weltweit sind vielerorts unter Druck. Die Schweizer Demokratie Stiftung setzt sich global für die Demokratie ein. Sie bezweckt die nachhaltige Demokratieförderung «unter besonderer Berücksichtigung von bürgerorientierten, partizipativen und direktdemokratischen Entwicklungen weltweit», wie es im Stiftungszweck formuliert wird. Im Interview auf [thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch) sagt Stiftungsratspräsident Adrian Schmid, welche Herausforderungen er aktuell für die Demokratie in der Schweiz und weltweit sieht und wo die Stiftung Erfolge verbuchen konnte.

## Zusammenarbeiten



Wie geht Zusammenarbeiten? Roman Tschäppeler und Mikael Krogerus haben dazu ein Buch verfasst. Dieses erklärt in einer unterhaltsamen Art und Weise, wie ein zusammengeschweisstes Team gemeinsam Berge versetzen kann. Sie zeigen auf, dass es dazu Vertrauen, einen sicheren Raum, Gerechtigkeit und eine intrinsische Motivation braucht. Wie sie im Vorwort schreiben, orientiert sich das

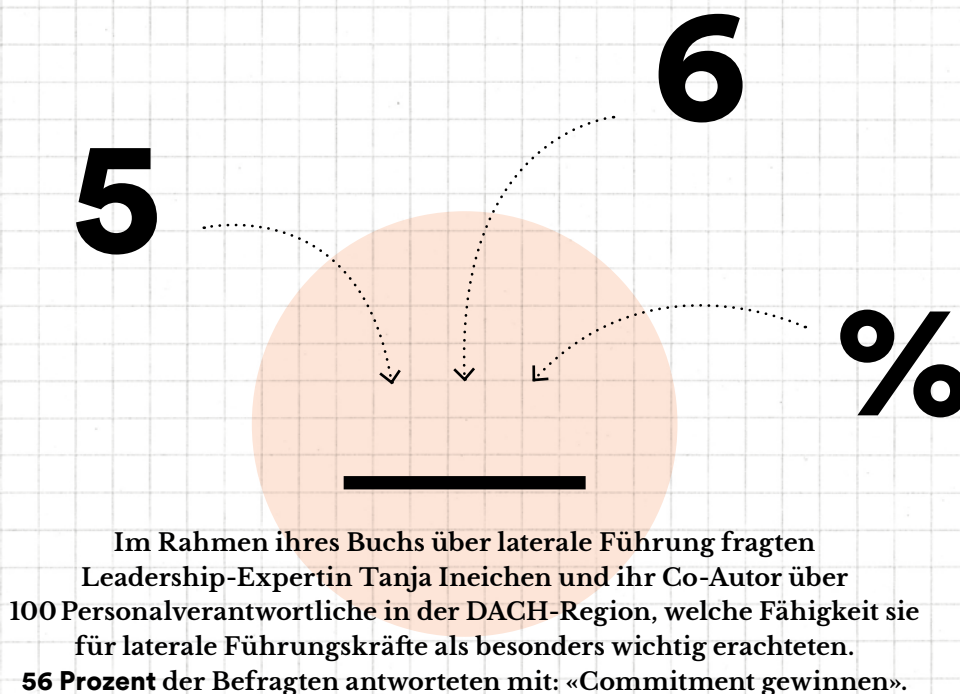
Buch an drei Baustellen der Gruppenarbeit: am Probleme-Lösen, dem Ziel-Erreichen und dem Vertrauen-Schaffen. Wir haben Roman Tschäppeler zum Buch befragt: Lesen Sie seine Antworten in unserer Online-Ausgabe: [thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)



**Fr.** 56%  
 Dans le cadre de son livre sur le management latéral, Tanja Ineichen, experte en leadership, et son co-auteur ont demandé à 100 responsables des ressources humaines de la région DACH quelles compétences ils considéraient comme particulièrement importantes pour les managers latéraux.

**En.** 56%  
 As part of her book on lateral leadership, leadership expert Tanja Ineichen and her co-author asked more than 100 HR managers in Germany, Austria and Switzerland what skill they thought was particularly important for lateral leaders.

thephilanthropist.ch



—Autorin: Béatrice Koch

Laterale Führung ist nichts Neues. Sie geschieht im Arbeitsalltag häufig, ohne dass sie so bezeichnet wird: nämlich immer dann, wenn Mitarbeitende ohne Weisungsbefugnis andere dazu bringen, bestimmte Aufgaben zu verantworten. Die Kolleg:innen tragen dann ihren Teil zur Arbeit bei, ohne einer offiziellen Anweisung zu folgen – oft freiwillig und gerne. Der laterale Führungsstil gewinnt an Bedeutung, während gleichzeitig hierarchische Strukturen immer mehr verschwinden. Dafür gibt es mehrere Gründe: Arbeitnehmer:innen fordern heute mehr Mitbestimmung und mehr Freiheiten ein, und sie arbeiten oft virtuell und dezentral, was Kontrollen erschwert. Tanja Ineichen, Head of Leadership & Transformation beim Gottlieb Duttweiler Institute GDI und Co-Autorin eines Buchs über laterale Führung, stellt zudem einen Trend zu mehr Interdisziplinarität als Folge eines gesellschaftlichen Wandels fest: «Wir haben es mit neuen Situationen zu tun, die uns überfordern können, die aber zugleich Potenzial haben, um Neues entstehen zu lassen.» Hier helfe es, interdisziplinär zu denken und zu han-

deln. «Eine gelungene Auswahl an Personen, die in einem vereinbarten Rahmen zusammenarbeiten, ist entscheidend für eine gelungene Transformation und Innovation.»

### Commitment heisst «komm mit»

Für ihr Buch befragten Tanja Ineichen und Co-Autor Gunther Fürstberger über 100 Personalmanager:innen, welches die wichtigste Fähigkeit einer lateralen Führungskraft sei. «Commitment gewinnen» war dabei die mit Abstand am meisten genannte Antwort. Commitment heisse nichts anderes als «komm mit», sagt Ineichen: die Bereitschaft, sich gemeinsam auf den Weg zu machen, um ein laterales Vorhaben umzusetzen. Commitment ist deshalb so wichtig, weil eine laterale Führungskraft eben kein Weisungsrecht hat und somit auch keine Sanktionen aussprechen kann, wenn jemand nicht mitarbeitet. Sie ist darauf angewiesen, dass sich andere freiwillig engagieren. Dafür müssen laut Ineichen primär zwei Faktoren erfüllt sein: Vertrauen in die laterale Führungsperson

und die Überzeugung, dass das Vorhaben sinnvoll ist. «Um Commitment zu gewinnen, muss die laterale Führungsperson bereit sein, allen Beteiligten Nutzen zu verschaffen – und nicht nur sich selbst.» Zudem müsse das Ziel allen klar und von allen als richtig und wichtig anerkannt sein. Selbstverständlich muss auch die laterale Führungsperson selbst «committed» sein: Nur wer hinter einem Vorhaben steht, kann lateral führen. Laterale Führungskräfte legitimieren sich nicht über eine Machtposition, sondern über ihre Präsenz, Expertise, ihr Verhandlungsgeschick oder ein nutzbringendes Netzwerk.

Laterale Führung funktioniert dann, wenn ihre Ziele dem Kunden dienen, sagt Ineichen: «Es muss für alle Involvierten attraktiv sein, sich einzubringen.» Sei dies nicht gegeben, stosse die laterale Führung an ihre Grenzen: «Wo keiner bereit ist, sich einzubringen und sich führen zu lassen, besteht auch keine laterale Führung.» Wo die Führung auf Augenhöhe jedoch gelingt, sind die Mitarbeitenden motivierter, produktiver, loyaler – kurz: zufriedener. ■

# Agenda

Veranstaltungen und Bildung | Événements et formation | Events and education

**Fr.** Agenda  
[thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)

**En.** Agenda  
[thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)

29.–30. Juni 2023

## Philanthropy and crises

Das European Research Network On Philanthropy (ERNOP) lädt zur 11. International Research Conference nach Zagreb, Kroatien.  
[thephil.ch/3LAK](http://thephil.ch/3LAK)

23.–25. August 2023

## Master Class en Philanthropie 2023

Die Swiss Philanthropy Foundation, das Center for Philanthropy Studies in Basel (CEPS) und das Centre en philanthropie de l'Université de Genève (UNIGE) veranstalten dieses Angebot.  
[thephil.ch/3HzN](http://thephil.ch/3HzN)

29. August 2023

## Basler Stiftungstag 2023

Der 12. Basler Stiftungstag findet auf dem Novartis-Campus im Gehry-Bau statt.  
[thephil.ch/3w3w](http://thephil.ch/3w3w)

21. September 2023

## Schweizer Stiftungssymposium 2023

SwissFoundations lädt zum Stiftungssymposium ins Forum Fribourg.  
[thephil.ch/42Xn](http://thephil.ch/42Xn)

28. September 2023

## «Biennale di Filantropia»

Zum zweiten Mal organisiert die Fondazione Cenpro eine «Biennale di Filantropia» in Lugano.  
[thephil.ch/44tW](http://thephil.ch/44tW)

26.–28. Oktober 2023

## Better Foundation Governance

Kompakt-Seminar der Foundation Board Academy für angehende und aktive Stiftungsratsmitglieder gemeinnütziger Stiftungen.  
[thephil.ch/3VyT](http://thephil.ch/3VyT)

8. November 2023

## Schweizer Stiftungstag

proFonds lädt zum Schweizer Stiftungstag 2023 ins Theater Basel.  
[thephil.ch/3AQf](http://thephil.ch/3AQf)

19. November 2023

## Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management

Mit dem Modul «Digitales Peer Consulting» startet der Diplom-Lehrgang. Die Abschlussprüfung findet am 8. November 2024 statt.  
[thephil.ch/3nsb](http://thephil.ch/3nsb)

## Impressum

**Fr.** Impressum  
[thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)

**En.** Publishing details  
[thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)

### THEPHILANTHROPIST

Das Magazin von StiftungSchweiz online unter [thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)

### HERAUSGEBERIN

Philanthropy Services AG  
Rittergasse 35, 4051 Basel  
[stiftungschweiz.ch](mailto:stiftungschweiz.ch)  
[office@stiftungschweiz.ch](mailto:office@stiftungschweiz.ch)  
T +41 61 278 93 83

**VERLAGSLEITUNG** Claudia Dutli,  
[claudia.dutli@thephilanthropist.ch](mailto:claudia.dutli@thephilanthropist.ch)

### CHEFREDAKTION

Susanne Sugimoto, Takashi Sugimoto  
[redaktion@thephilanthropist.ch](mailto:redaktion@thephilanthropist.ch)

### GESAMTVERANTWORTUNG

Stefan Schöbi,  
[stefan.schoebi@stiftungschweiz.ch](mailto:stefan.schoebi@stiftungschweiz.ch)

### GESTALTUNG UND LAYOUT

Angélique El Morabit (Art Director) und Peter Kruppa (Creative Director) von Studio Edit GmbH, Melanie Cadisch, Israel Moreno

### ANZEIGEN

[inserate@thephilanthropist.ch](mailto:inserate@thephilanthropist.ch)

### KORREKTORAT UND

**ÜBERSETZUNGEN** Supertext AG

### MEDIENPRODUKTION – DRUCK UND

**VERTRIEB** AVD Goldach AG

### ABONNEMENTE UND AUFLAGE

THEPHILANTHROPIST erscheint viermal pro Jahr in De/Fr/En in einer Auflage von 25'000 Exemplaren. Printausgabe und Webmagazin [thephilanthropist.ch](http://thephilanthropist.ch)

### JAHRESABONNEMENT

4 Ausgaben/Jahr zu CHF 52.– inkl. 2,5 Prozent MwSt. und Versand innerhalb der Schweiz und Liechtensteins. Das Jahresabonnement ist für Kund:innen von StiftungSchweiz Bestandteil gewisser Leistungspakete.  
Kontakt: [office@stiftungschweiz.ch](mailto:office@stiftungschweiz.ch)

© Philanthropy Services AG, 2023

Abdruck – auch auszugsweise – nur mit Quellenangaben gestattet. Die Philanthropy Services AG lehnt jede Haftung für falsche oder unvollständige Informationen ab.

Zustellung: Änderungen bitte dem Kundendienst melden:  
[office@stiftungschweiz.ch](mailto:office@stiftungschweiz.ch)

Follow us on:



 Gedruckt  
in der Schweiz



# Unser Netzwerkangebot

StiftungSchweiz lanciert ein neues Angebot, das die Netzwerke der Philanthropie in der Schweiz stärken und den Austausch unterstützen will.

- ✓ **Förderpartner finden**
- ✓ **Allianzen schmieden**
- ✓ **Auf dem Laufenden bleiben**
- ✓ **Brennpunkte diskutieren**

Ab Juni für ausgewählte Beta-Tester:innen  
Ab Herbst für alle



Von Anfang an dabei?  
Hier als Beta-Tester:in anmelden.

Beiträge

Über dieses Netzwerk

Beliebt

★ Neu

🕒 Alle

Lea Waibel · Stiftung für Demokratie · 11. Mai 2023 19:08

## Neues Whitepaper erschienen

Gestern ist das jüngste Whitepaper zur Demokratieförderung in Europa erschienen. Besonders interessant scheinen uns die Ausführungen zu Estland. Wer hat Lust, das Paper nächste Woche in einem Call zu diskutieren?

↑ 13 ↓

💬 4 Kommentare

Tobias Gfell · EDI · 11. Mai 2023 19:08

## Jugendparlament

Session des Jugendparlaments. Wir bieten Stiftungen, die kurz vorzustellen. Gibt es

## Demokratie in der Schweiz

demokratie.ch

7 Förderorganisationen · 13 NPO

Beitreten

Hier tauschen wir uns zu neuen Ansätzen der Stärkung der Demokratie in der Schweiz aus. Mitglieder sind eingeladen.

Mehr...

Mitglieder

## Politforum Bern

Team

▪ Marta Sedic  
Moderator:in

▪ Thomas von Aquin  
Kommunikation Politforum

Naomi, 39, koordiniert Breitensport

# Gemeinsame Werte teilen.

Jede Stiftung braucht einen Partner, der sie versteht. Sie erreichen uns direkt unter 044 292 47 13. Mehr auf [zkb.ch/stiftungen](https://www.zkb.ch/stiftungen)



Zürcher  
Kantonalbank