

# Stärkung der Zivilgesellschaft durch Kompetenz- und Organisationsentwicklung

**Partner:innen-Befragung im Januar / Februar 2023**

Im Auftrag der Stiftung Mercator Schweiz, der Beisheim Stiftung, der Volkart Stiftung, der Christoph Merian Stiftung, der Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) und der Albert Koechlin Stiftung



Joana Ebbinghaus, Andreas Knoth, Burkhard Pahl

**socius**  
Organisationsberatung

# Inhaltsverzeichnis

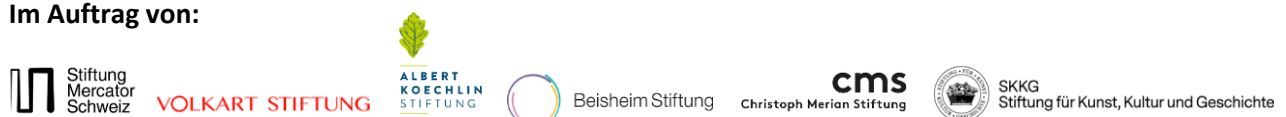
<b>Executive Summary</b> .....	<b>iii</b>
<b>1 Allgemeines zur Befragung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Profil der beteiligten Förderpartner:innen</b> .....	<b>3</b>
<b>3 Bestandsaufnahme und Entwicklungsbedarfe</b> .....	<b>8</b>
<b>3.1 Bewertung organisationaler Funktionen</b> .....	<b>8</b>
<b>3.2 Vorhaben der Organisationsentwicklung</b> .....	<b>9</b>
<b>3.3 Kompetenzbedarfe</b> .....	<b>10</b>
<b>3.4 Weitere Unterstützungsbedarfe</b> .....	<b>11</b>
<b>3.5 Integrierte Betrachtung</b> .....	<b>12</b>
3.5.1 Die Funktionen von Führung und Interner Organisation .....	13
3.5.2 Die auf Strategie und Wirkungen bezogenen Funktionen .....	17
3.5.3 Die auf finanzielle und personelle Ressourcen bezogenen Funktionen.....	20
<b>4 Steckbriefe typischer Partnerprofile</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1 Profile nach Finanzierungsmix</b> .....	<b>23</b>
4.1.1 Stark stiftungsabhängige Organisationen .....	23
4.1.2 Primär öffentlich geförderte Organisationen.....	25
4.1.3 Organisationen mit Schwerpunkt auf Leistungsentgelten .....	28
4.1.4 Organisationen mit einem diversen Finanzierungsmix .....	30
<b>4.2 Profile nach Grösse</b> .....	<b>32</b>
4.2.1 Sehr kleine Organisationen .....	32
4.2.2 Mittlere bis grosse Organisationen .....	34
<b>4.3 Spezielle Profile</b> .....	<b>36</b>
4.3.1 Organisationen mit Rechtsform Stiftung.....	36
4.3.2 Organisationen im ländlichen Raum .....	38
<b>4.4 Profile nach Themenfeldern</b> .....	<b>40</b>
4.4.1 Soziales / Begegnung und Austausch .....	40
4.4.2 Bildung.....	41
4.4.3 Kunst & Kultur .....	42
4.4.4 Demokratie & Diversität.....	43
4.4.5 Umwelt & Klima / Ernährung & Landwirtschaft .....	44
4.4.6 Gesundheit & Sport.....	45
4.4.7 Digitalisierung.....	46
4.4.8 Medien .....	47
4.4.9 Internationale Zusammenarbeit .....	48
<b>5 Dynamiken im Umfeld</b> .....	<b>49</b>
<b>5.1 Gegenwartsbeschreibung</b> .....	<b>49</b>
5.1.1 Sektorübergreifende Zusammenarbeit .....	49
5.1.2 Langfristige Finanzierungssicherheit .....	50
5.1.3 Systemischer Handlungsansatz .....	50

5.1.4	Organisationsentwicklung .....	51
<b>5.2</b>	<b>Vorausschau – zukünftige Entwicklungen .....</b>	<b>52</b>
5.2.1	Bedarfe der Zielgruppen .....	53
5.2.2	Finanzierung .....	54
5.2.3	Fachkräfte und Ehrenamtliches Engagement .....	55
5.2.4	Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen .....	56
<b>6</b>	<b>Empfehlungen.....</b>	<b>58</b>
<b>6.1</b>	<b>Entwicklungsimpulse .....</b>	<b>59</b>
6.1.1	Unterbelichtete Themen .....	59
6.1.2	Megatrends .....	59
6.1.3	Neue Deutungen .....	60
<b>6.2</b>	<b>Förderansätze und -mechanismen.....</b>	<b>60</b>
6.2.1	OE-Flankierung von Förderungen .....	60
6.2.2	Projektbasierte Strukturentwicklung .....	61
6.2.3	Multidisziplinarität der Organisationen .....	61
<b>6.3</b>	<b>Qualifizierung.....</b>	<b>62</b>
6.3.1	Entwicklung von Curricula .....	62
6.3.2	Peer Learning Labs .....	62
<b>6.4</b>	<b>Vernetzung und Kollaboration .....</b>	<b>63</b>
6.4.1	Verweisstrukturen.....	63
6.4.2	Kooperationsförderung.....	63
<b>Attachment: Vergrösserte Graphiken aus Kapitel 3.5 (Integrierte Betrachtungen)</b>		
<b>und 5.1 (Gegenwartsbeschreibungen) .....</b>		<b>65</b>

**Analyse und Bericht:** Joana Ebbinghaus, Andreas Knoth, Burkhard Pahl, [www.socius.de](http://www.socius.de)

**Illustrationen:** Heddi Ried, [www.ried.studio](http://www.ried.studio)

**Im Auftrag von:**



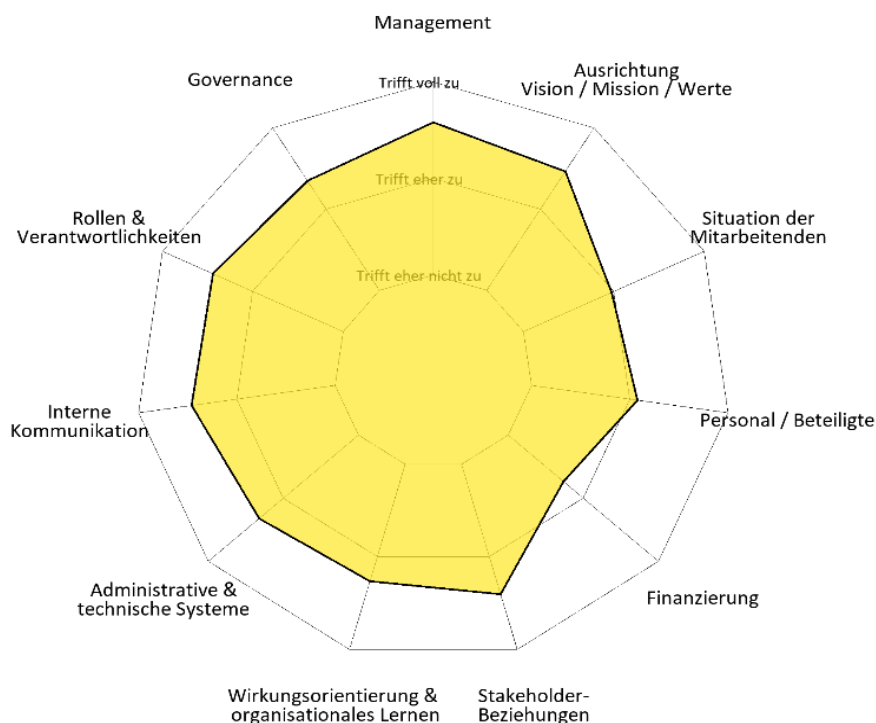
## Executive Summary

Die Stiftung Mercator Schweiz führte gemeinsam mit der Volkart Stiftung, der Albert Koechlin Stiftung, der Beisheim Stiftung, der Christoph Merian Stiftung und der Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) im Januar und Februar 2023 eine schriftliche Befragung ihrer Förderpartner:innen durch. Ziel der Befragung war es, zu erfahren, welche Bedarfe ihre Partner:innen für die Entwicklung ihrer Organisation und Mitarbeitenden haben – und wie sie diese über die Projektförderung hinaus stärken können.

Insgesamt beteiligten sich 265 von insgesamt 407 eingeladenen Organisationen an der Befragung, was einer Rücklaufquote von 63% entspricht. Die Befragung bestand aus vier Teilen: Sie erfasste Profildaten der Organisationen wie Grösse, Alter, Finanzierungsmix und Themenfeld. Sie machte anhand einer Selbsteinschätzung eine Bestandsaufnahme der elf organisationalen Funktionen Management, Governance, Rollen und Verantwortlichkeiten, interne Kommunikation, administrative und technische Systeme, Wirkungsorientierung und organisationales Lernen, Stakeholder-Beziehungen, Finanzierung, Personal, Situation der Mitarbeitenden, Ausrichtung. Sie fragte nach einer Bewertung von Trends und Dynamiken im Umfeld sowie nach geplanten Vorhaben und Bedürfnissen in den Bereichen Kompetenz- und Organisationsentwicklung.

Aus der Befragung lassen sich folgende zentrale Erkenntnisse ableiten:

- i. **Die primären Druckpunkte und Entwicklungsherausforderungen der Förderpartner:innen liegen in den Bereichen Finanzen und Personal. Daraus abgeleitete Lösungsansätze und Unterstützungswünsche sind eher einseitig auf die Akquise weiterer Finanzmittel ausgerichtet.**



Die 11 Parameter (organisationalen Funktionen) des Checks mit ihren durchschnittlichen Bewertungen

Teil der Befragung war ein „Organisations-Gesundheits-Check“ in Form einer Selbsteinschätzung entlang von 11 Parametern (organisationalen Funktionen), die über Kapazitäten und Entwicklungsbedarfe der Organisationen Aufschluss geben. Insgesamt fällt die Selbsteinschätzung der Förderpartner:innen überwiegend positiv aus. Deutlich kritisch hervor stechen über alle Organisationsprofile hinweg die Parameter Finanzierung, Personal/Beteiligte und Situation von Mitarbeitenden.

Der beschränkte Zugang zu projektungebundener Förderung und Probleme, die mit einer klassischen Förderung in kurzen Projektzyklen einhergehen, werden ebenso wie Herausforderungen im Zusammenhang mit der Personalbeschaffung über alle Organisationsprofile hinweg kritisch bewertet; auch in langjährig bestehenden Organisationen, die auf einen eher breiteren Finanzierungsmix zurückgreifen können. Es handelt sich somit um ein zentrales Strukturproblem, dem NPOs unterworfen sind. Als dringlichste Themen in einem von struktureller Finanzierungsunsicherheit geprägten Feld sehen die Befragten einen Zugang zu Basisfinanzierung und zu öffentlicher Förderung für die Skalierung und Verstetigung von Pilotmassnahmen.

Organisationen, die sich in ihrer Finanzierung einseitig auf Stiftungsförderungen fokussieren, bewerten ihre Finanzierungssituation und die Situation der Mitarbeitenden besonders kritisch. Diese Parameter sind miteinander verschränkt: Ein Fokus auf Projektförderung statt auf Strukturförderung bringt eine Kurzfristigkeit von Planungshorizonten mit sich, was letztendlich auch Auswirkungen auf die Verträge mit Mitarbeitenden hat. Entsprechend werden auch Belastungen im Team, Personalmanagement sowie personengerechte Arbeitsbedingungen kritisch bewertet. Auffällig ist, dass sich trotz dieser Herausforderungen die von den Befragten geäußerten Kompetenzentwicklungsbedarfe vor allem auf Themen wie Spendenakquise und Fundraising ausrichten, kaum jedoch auf die Entwicklung alternativer Strategien wie z.B. den Aufbau wirtschaftlicher Geschäftsbetriebe oder die Anbahnung systemisch wirksamer Partnerschaften. Die Erwartungen an eine Unterstützung durch Stiftungen richtet sich deutlich auf die Beschaffung und Vermittlung weiterer Fördermittel.

## **ii. Die Mehrzahl der Förderpartner:innen ist im Finanzierungsmix stark auf ein Standbein fokussiert. Es besteht eine hohe Abhängigkeit von Stiftungsfinanzierungen.**

Die Studie zeigt, dass sich die Organisationen in ihrer Finanzierung stark auf eine Einnahmequelle fokussieren. Deutlich wird, dass unter den befragten Organisationen eine zunehmend hohe Abhängigkeit von Stiftungsförderungen besteht. Im Durchschnitt liegt der Anteil der Stiftungsförderung am Finanzierungsmix bei fast 36%, während der Anteil der öffentlichen Förderung bei nur 25% liegt. Im Vergleich zu Studien aus den Jahren 2007 und 2017 zeigt sich im Nonprofit-Sektor eine sinkende Quote öffentlicher Finanzierung und ein zunehmender Finanzierungsanteil privater Zuwendungen (Stiftungsförderungen und Spenden). Bei denjenigen Organisationen, die einen hohen Anteil an Stiftungsförderungen aufzeigen, ist der Anteil öffentlicher Förderung sehr gering. Auch bei Organisationen mit mehrheitlich öffentlicher Förderung oder einer überwiegenden Finanzierung durch Leistungsentgelte zeigt sich eine starke Zuspitzung auf die jeweilige Quelle. Einen relativ breiten Finanzierungsmix hat lediglich ein Fünftel der Förderpartner:innen.

Mit steigendem Alter verfügen NPOs in der Regel aber über diversere Finanzierungsquellen und insgesamt ist die Wahrscheinlichkeit deutlich grösser, dass sie auch eine öffentliche Förderung erhalten. Strukturförderung und stabile Finanzierungsmodelle leisten einen wesentlichen Beitrag zu förderlichen Rahmenbedingungen für Mitarbeitende, so dass es zu weniger Überlastung im Team kommt und stabilere Teamzusammensetzungen bestehen.

**iii. Die Grenzen zwischen Handlungsfeldern verschwimmen, die meisten Organisationen verorten sich in einer Vielzahl thematischer Felder. Prägnante Unterschiede zeigen sich eher entlang anderer Parameter wie Grösse und Finanzierungsmix.**

60% der Befragten ordnen ihre Organisation drei oder mehr Themenfeldern zu, einzelne sehen sich in bis zu 10 Bereichen. Entsprechend sind Differenzierungen von Entwicklungsbedarfen entlang von Themenfeldern wenig prägnant. NPOs aus den unterschiedlichsten Branchen sind mit denselben gesellschaftlichen Megatrends und Querschnittsthemen konfrontiert – vom Klimawandel über gesellschaftliche Polarisierung bis zur digitalen Transformation. Sie müssen darauf reagieren und angepasste Lösungen entwickeln. Auch damit nimmt die Trennschärfe der Entwicklungsbedarfe zwischen den Themenfeldern ab.

Deutlichere Unterschiede zeigen sich im Vergleich von Organisationsgrössen. So erleben sehr kleine Organisationen, welche die grösste Gruppe in der Befragung darstellen, tendenziell spezifische Herausforderungen in Bezug auf den Aufbau von Steuerungs-, Entscheidungs- sowie Management- und Verwaltungsstrukturen. Für grössere Organisationen geht es dagegen öfter um die Dynamisierung von interner Kommunikation, neue Formen der Zusammenarbeit und Führung (z.B. agiles Management und New-Work-Ansätze) sowie proaktive Netzwerkarbeit und Community Management.

Auch die Differenzierung nach den primären Finanzierungsquellen der Förderpartner:innen weist Unterschiede in den Kapazitäten und Entwicklungsbedarfen aus: Bei den primär stiftungsfinanzierten Organisationen steht finanzielle Stabilität als Herausforderung stark im Vordergrund. Besonders stark entwickelt sind hier dagegen die wirkungsbezogenen Funktionen. Die Gruppe der primär öffentlich geförderten Organisationen hat demgegenüber überdurchschnittlich starke Management- und Governancesysteme. Als besondere Entwicklungsaufgabe werden bei ihnen Wirkungsorientierung und Bündnisarbeit markiert. Organisationen, die sich in erster Linie über die Erwirtschaftung von Leistungsentgelten finanzieren, liegen bei der Bewertung der organisationalen Funktionen nah am Durchschnitt, weisen aber eine überdurchschnittliche Entwicklungsdynamik auf (etwa in Bezug auf geplante OE-Prozesse).

**iv. Gesamtgesellschaftliche Problemlagen und Bedarfe von Zielgruppen gewinnen kontinuierlich an Komplexität und stellen Herausforderungen für Kompetenzprofile von Mitarbeitenden dar.**

Im Kontext der befragten Organisationen besteht eine hohe Sensibilität gegenüber spezifischen und diversen Bedarfen von Zielgruppen und Beteiligten. Gleichzeitig gibt es aufgrund von steigender Mehrfachbetroffenheit (multiple Problemlagen und Unterstützungsbedarfe von Klient:innen) und komplexen gesellschaftlichen Problemlagen erhöhte Vulnerabilitäten. Diese Entwicklung trifft auf steigende Ansprüche auf Seiten von Zielgruppen wie auch von ehrenamtlich Engagierten.

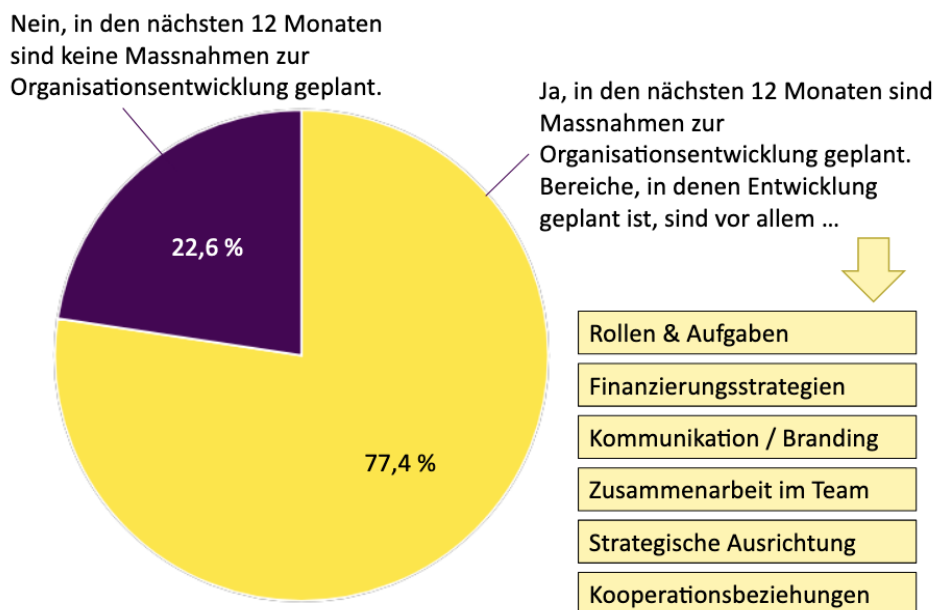
Der Fachkräftemangel verschärft sich, insbesondere in den Bereichen Bildung, Soziales und Kultur, angefeuert durch ein überwiegend kritisches Lohnniveau. Der Beitrag von NPOs zur Lösung komplexer gesellschaftlicher Probleme erfährt grundsätzlich eine steigende Anerkennung. In den Organisationen gibt es ein breit geteiltes Verständnis von der Notwendigkeit für Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Akteur:innen in der Lösung der grossen Herausforderungen unserer Zeit. Förderpartner:innen wünschen sich hier eine aktive Rolle von Stiftungen, Vernetzung zu fördern und Barrieren für Kollaboration abzubauen.

Sinnhaftigkeit der Arbeit ist eine zentrale Ressource für Mitarbeitergewinnung und -bindung. Um diese in Wert zu setzen und dem zunehmenden Handlungs- und Erwartungsdruck zu begegnen, müssen NPOs einerseits innovative Lösungen und Angebote auf der Ebene von Projekten und Programmen, aber auch flexiblere Arbeitsbedingungen und Engagementmöglichkeiten entwickeln. Themen rund um Personalgewinnung, -management und Personalbindung, die Veränderung von Rollenzuschritten und Ehrenamtsmanagement sind zentrale Herausforderungen, die bisher in der Entwicklungsplanung der Förderpartner:innen unterrepräsentiert sind.

**v. Organisationsentwicklung ist auf der Agenda vieler Organisationen, allerdings oft wenig systematisiert und mit uneindeutigem Fokus.**

Mehr als drei Viertel der beteiligten Organisationen planen zum Befragungszeitpunkt Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

Im Durchschnitt benennen sie fünf oder mehr verschiedene thematische Ansatzpunkte, wobei die Spreizung der Themen – auch zwischen struktureller Organisationsentwicklung und individueller Kompetenzentwicklung der Teammitglieder – sehr weit ist. Nur wenige Organisationen (12%) benennen einen zugespitzten Fokus für ihre Vorhaben.



Kompetenzen der Organisationsentwicklung sind durchgehend stark gefragt und werden als relevanter eingestuft als etwa Führungskompetenzen. Kurze Projektzyklen und fehlende Ressourcen gehören zu den strukturellen Barrieren für systematisch geplante oder umfassende Organisationsentwicklungsprozesse.

## 1 Allgemeines zur Befragung

Die vorliegenden Erkenntnisse basieren auf einer umfassenden Online-Befragung, die im Januar/Februar 2023 von insgesamt 265 Förderpartner:innen eines Stiftungskonsortiums beantwortet wurde. Die Befragung hatte eine Rücklaufquote von 2/3 und wurde v.a. von der Leitungsebene ausgefüllt.

**Zielstellung** dieser Studie ist es, die Bedarfe der Förderpartner:innen der beteiligten Stiftungen in Bezug auf die Entwicklung ihrer Organisation und Mitarbeitenden zu profilieren. Vor diesem Hintergrund werden Empfehlungen abgeleitet, wie die Stiftungen ihre Partner:innen stärken und über die Projektförderung hinaus unterstützen können.

Zu diesem Zweck wurde eine umfassende Online-Befragung mit vier Teilen entwickelt:

- Im ersten Teil wurden die **Profildaten** der Förderpartner:innen erfasst: Grösse, Anteil des ehrenamtlichen Engagements, Alter, Rechtsform, Jahresbudget, Finanzierungsmix, geografischer Fokus und Themenfeld(er), in denen die Organisation aktiv ist.
- Im zweiten Teil fand eine **Bestandsaufnahme** anhand der Bewertung von 11 wesentlichen Parametern bzw. organisationalen Funktionen statt: Bewertet wurden die Bereiche Management, Governance, Rollen & Verantwortlichkeiten, Interne Kommunikation, Administrative & Technische Systeme, Wirkungsorientierung & Organisationales Lernen, Stakeholder-Beziehungen, Personal /Beteiligte, die Situation der Mitarbeitenden und die Ausrichtung an Vision, Mission & Werten. Die Förderpartner:innen bewerteten die eigene Organisation in Bezug auf die jeweilige organisationale Funktion anhand von drei spezifischen Aspekten auf einer vierstufigen Skala bewertet.
- Im dritten Teil bewerteten die Förderpartner:innen vier **Dynamiken in ihrem Umfeld** in Bezug auf ihre Relevanz und Ausprägung. Zudem bewerteten die Befragten besonders wichtige Faktoren, die Auswirkungen haben auf ihr jeweiliges Themenfeld. Im Fokus standen die sektorübergreifende Zusammenarbeit, Finanzierungssicherheit, systemische Handlungsansätze und die Ausrichtung auf Organisationsentwicklung der Akteur:innen im Themenfeld.
- Der umfassendste vierte Teil enthielt einen **Ausblick** auf die mittelfristigen Entwicklungen im jeweiligen Themenfeld, eine Abfrage zu Vorhaben der Organisationsentwicklung, zu relevanten Kompetenzbedarfen und zu Wünschen nach weiterer Unterstützung und Vernetzungsangeboten der Stiftungen.

Der Befragungszeitraum lag von Mitte Januar bis Anfang Februar 2023. Während die Stiftung Mercator Schweiz ein breites Spektrum ihrer Partner:innen zur Befragung eingeladen hat, fokussierten die anderen Stiftungen in der Einladung eher auf Partnerorganisationen, die sie enger und stärker fördern. Von 407 Partnerorganisationen, die eingeladen waren, beteiligten sich 265 an der Befragung. Die **Rücklaufquote** lag somit insgesamt bei etwa 63%. Die folgende Übersicht zeigt die Rücklaufquoten sowie die absoluten Zahlen der beteiligten Förderpartner:innen nach Stiftungen aufgeschlüsselt:



Albert Koechlin Stiftung	Beisheim Stiftung	Christoph Merian Stiftung	SKKG	Stiftung Mercator Schweiz	Volkart Stiftung
37 Förderpartner:innen (52,5% Rücklauf)	56 Förderpartner:innen (57,6% Rücklauf)	65 Förderpartner:innen (60,5% Rücklauf)	10 Förderpartner:innen (75% Rücklauf)	119 Förderpartner:innen (62,9% Rücklauf)	27 Förderpartner:innen (67,9% Rücklauf)

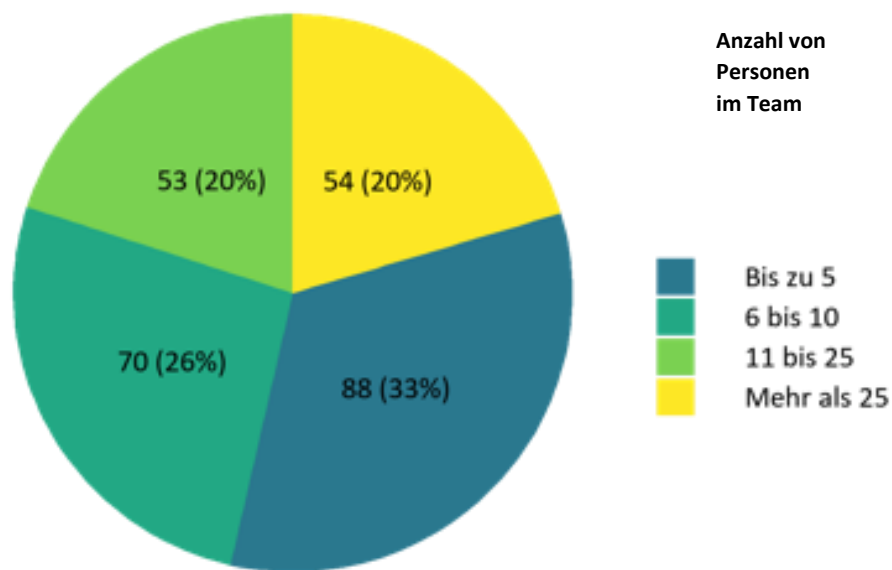
Von den beteiligten Förderpartner:innen wird der überwiegende Teil von nur einer der einladenden Stiftungen gefördert. 67 Förderpartner:innen (25%) werden von zwei oder mehr Stiftungen gefördert. **Überschneidungen** bestehen v.a. bei den Portfolios der Stiftung Mercator Schweiz mit denen der Beisheim Stiftung, der Volkart Stiftung und der Christoph Merian Stiftung.

Vor dem Hintergrund der diversen Förderschwerpunkte der beteiligten Stiftungen und der diversen Profile der beteiligten Förderpartner:innen bietet die Studie einen **umfassenden Rundumblick** zum Status Quo stiftungsgeförderter NPOs, zu den von ihnen erwarteten Umfeldentwicklungen, geplanten Massnahmen im Bereich Organisationsentwicklung sowie relevanten Kompetenzbedarfen und Wünschen für weitere Unterstützung. Demgegenüber ist als eine **Schwäche** der Studie auszumachen, dass sie aufgrund des begrenzten Durchführungsrahmens von geschlossenen Fragen mit wenig Raum für differenzierte qualitative Rückmeldungen geprägt war.

Über zwei Drittel der Befragungen wurden von einem:r Geschäftsführer:in **ausgefüllt**, in geringem Umfang auch durch ein Vorstandsmitglied. In nur 12% der Fälle wurde die Befragung von mehr als einer Person bearbeitet. Dort, wo auch Teammitglieder an der Befragung beteiligt waren, handelte es sich eher um grössere Organisationen.

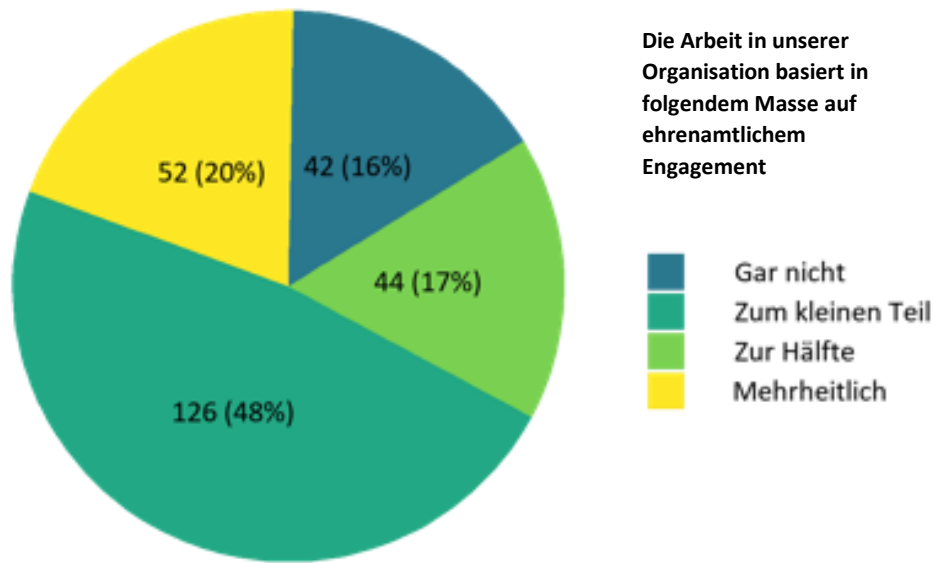
## 2 Profil der beteiligten Förderpartner:innen

An der Befragung beteiligten sich mehrheitlich kleinere Organisationen mit weniger als 10 Personen und einem Alter von über 10 Jahren. Ehrenamt spielt in der Projektimplementierung bei mehr als einem Drittel eine tragende Rolle. Stiftungsförderung macht im Durchschnitt den grössten Anteil der Förderung aus. Im Vergleich zu vergangenen Studien zeigt sich ein Trend von zunehmend dominanter Privatförderung und einer rückläufigen Quote öffentlicher Förderung. Bei der Zuordnung zu Themenfeldern fällt eine grosse Breite ins Auge, die eine zunehmende Verwischung der klassischen „Branchen“ im Nonprofit-Sektor markiert.

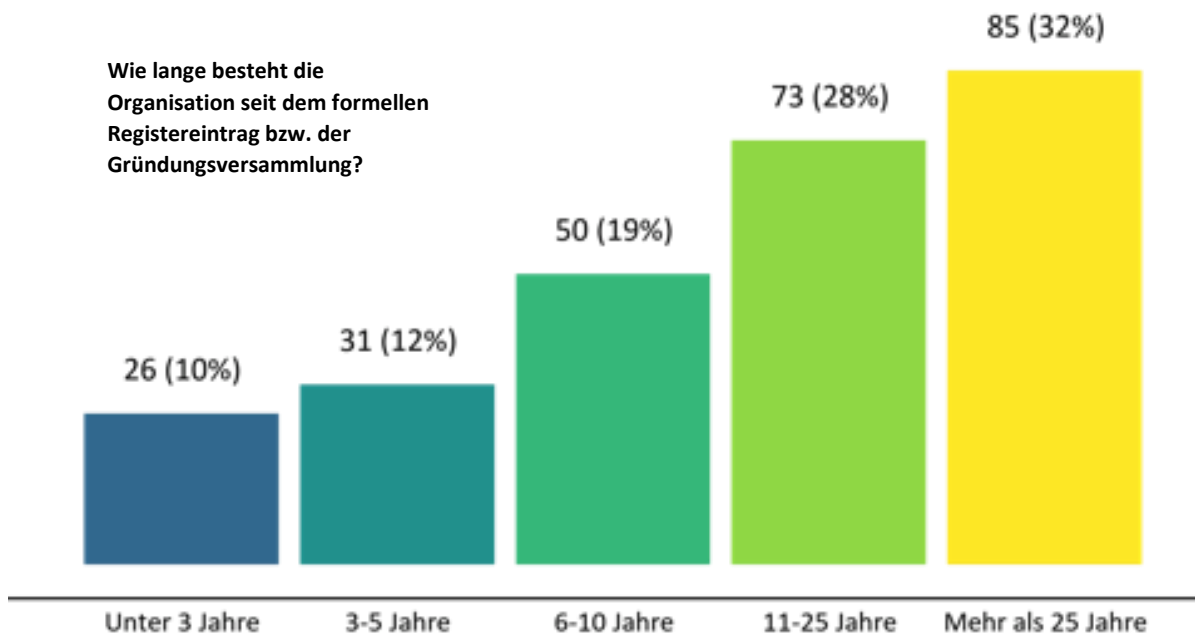


In Bezug auf die **Grösse der** Förderpartner:innen liegt der Schwerpunkt der Befragung bei kleinen und mittleren Organisationen.

Insgesamt korreliert die Grösse sehr deutlich mit der Höhe des Jahresbudgets, mit dem Alter der Organisation, einem höheren Anteil von Leistungsentgelten, einem eher niedrigeren Stiftungsanteil in der Finanzierung und einem eher niedrigeren Anteil von ehrenamtlichem Engagement. Grössere Organisationen sind eher zu finden in den Themenfeldern Sport & Gesundheit sowie Internationale Zusammenarbeit, die kleinsten Organisationen eher in den Themenfeldern Digitalisierung, Medien sowie Kunst & Kultur.



Ein hoher Anteil von **ehrenamtlichem Engagement**<sup>1</sup> ist vor allem zu finden bei jüngeren Organisationen, solchen mit deutlich geringerem Jahresbudget und Organisationen, bei denen der Stiftungsanteil und Mitgliedsbeiträge eher höher, öffentliche Förderung und Leistungsentgelte eher niedriger liegen. Über alle Felder hinweg gibt es einen stabilen Anteil an Förderpartner:innen, der nicht mit Ehrenamtlichen arbeitet. Bei den sehr grossen Organisationen liegt dieser Anteil mit fast einem Viertel deutlich höher als bei den kleineren Organisationen.

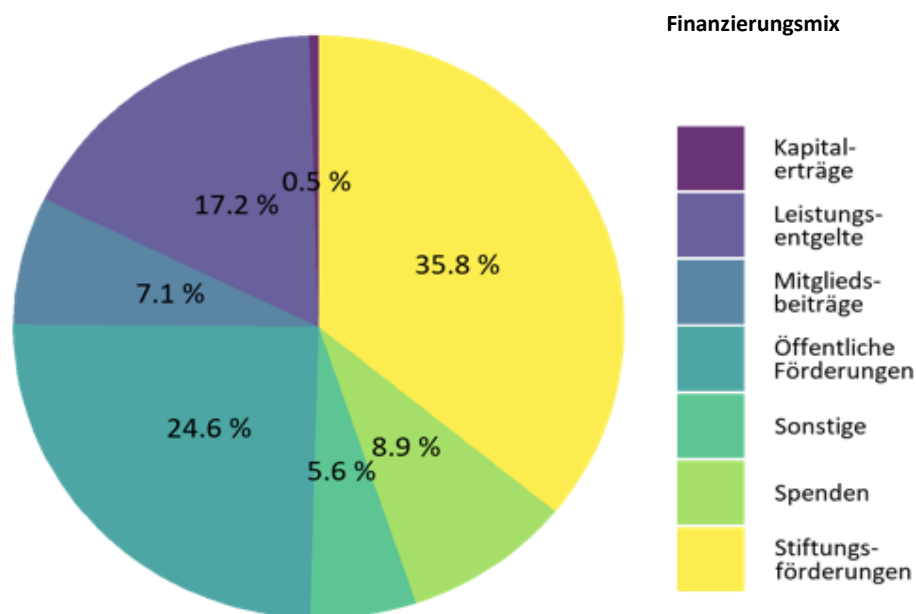


<sup>1</sup> Ehrenamtliches Engagement bezeichnet die unbezahlte und freiwillige Übernahme von Aufgaben im Gemeinwohlinteresse. Hierzu gehört einerseits die dauerhafte Übernahme eines Ehrenamtes wie das eines Vorstandes, aber auch die punktuelle Unterstützung von spezifischen Aktivitäten einer zivilgesellschaftlichen Organisation.

Das **Alter** der an der Befragung beteiligten Organisationen liegt zu 60% über 10 Jahren, wobei die grösste Gruppe älter als 25 Jahre ist (bei den sehr grossen Organisationen ist dieser Anteil sogar doppelt so hoch). Die in den letzten 5 Jahren gegründeten Organisationen sind überproportional unter den Kleinsten vertreten (30%).

Die **Rechtsformen** der Förderpartner:innen sind weniger breit gestreut: Zu überwiegendem Anteil sind sie als Vereine konstituiert (72%). Ein Fünftel ist Stiftungen, die verbleibenden verteilen sich auf Genossenschaften, einfache Gesellschaften, GmbHs, AGs und sonstige Rechtsformen.

Das durchschnittliche **Jahresbudget** der befragten Förderpartner:innen spreizt sich von weniger als 50.000 CHF bis über 3 Mio. CHF. Die grösste Gruppe machen Organisationen mit einem Jahresbudget von 100-500.000 CHF aus (36%). Von den kleinsten Organisationen fallen sogar 60% in diese Budgetdimension. Von den Grössten verwalten dagegen zwei Drittel der Organisationen Budgets von über 3 Millionen CHF.



Der **Finanzierungsmix** der Förderpartner:innen stammt durchschnittlich nahezu zur Hälfte aus privaten Zuwendungen (ca. 36% Stiftungen sowie 9% Spenden), zu einem Viertel aus öffentlichen Förderungen und zu weiteren 30% aus Leistungsentgelten (Erlösen aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen), Mitgliedsbeiträgen und sonstigen Einnahmen. Die Zusammenstellung dieser drei Einnahmesäulen orientiert sich an der Systematik des *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project / CNP*. Die Daten sind relativ konsistent mit den Ergebnissen der Studie des Center for Philanthropy Studies (CEPS) von 2017/18 (wobei diese bei spendensammelnden Organisationen ansetzte, während bei der Partnerbefragung Stiftungsförderungen Grundlage der Ansprache sind – beide Bereiche fallen allerdings in dieselbe Oberkategorie „Private Zuwendungen“). Der Vergleich der Partnerbefragung mit den Daten des CNP und der CEPS-Studie zeigt einen Trend weg von primär Leistungsentgelt finanzierten hin zu primär privat finanzierten Organisationen bei einem stetig sinkenden Anteil öffentlicher Förderung.

	CNP 2007	CEPS 2017	Partnerbefragung 2023
<b>Staatliche</b> Förderungen und Leistungsfinanzierungen	35%	25%	24,7%
<b>Private</b> Zuwendungen (Spenden von Privaten Haushalten und Unternehmen, Stiftungsförderungen)	8%	41%	44,6%
<b>Leistungsentgelte</b> (Verkaufserlöse, Mitgliedsbeiträge, Kapitalerträge, Sonstige)	57%	34%	30,4%

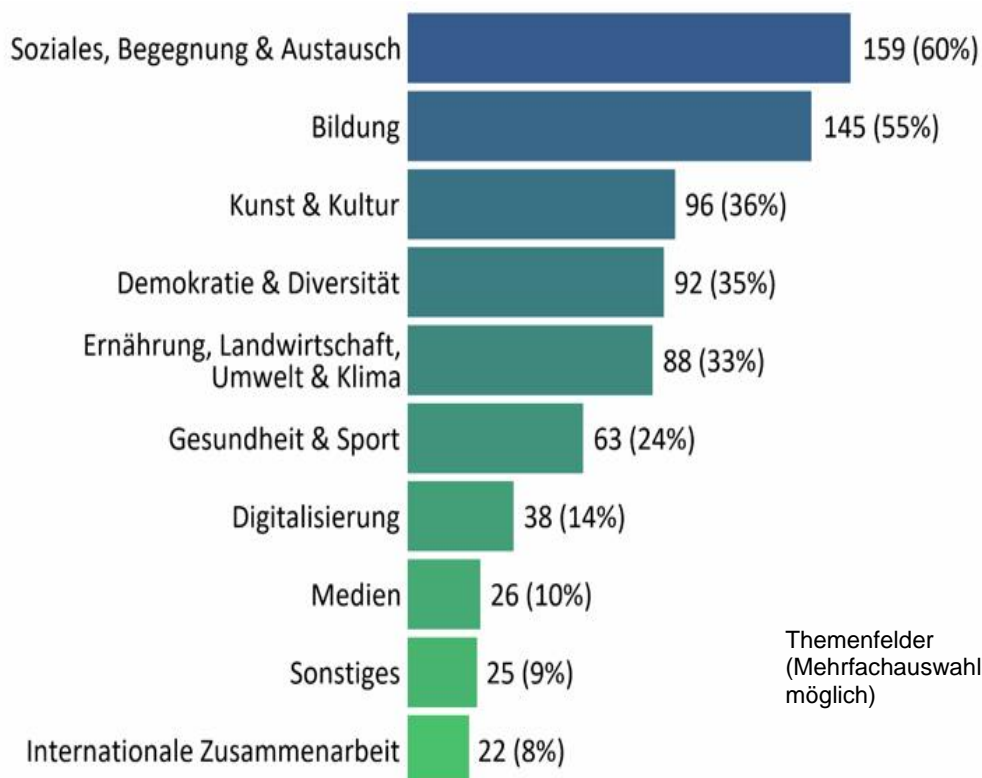
Quellen: [Der Dritte Sektor in der Schweiz 2007](#), CEPS: [Jahrbuch der Hilfswerke 2018](#)

Aus den Daten wurden bezogen auf den Finanzierungsmix **vier unterschiedliche Typen** von Organisationen abgeleitet und genauer untersucht:

- Förderpartner:innen, die primär von Stiftungsförderungen abhängig sind,
- Förderpartner:innen, die primär durch öffentliche Gelder finanziert sind,
- Förderpartner:innen, die sich primär durch Leistungsentgelte finanzieren sowie
- Förderpartner:innen mit einem ausgewogenen Finanzierungsmix.

Die drei ersten Typen sind in ihrem Finanzierungsmix stark auf die jeweils fokussierte Einnahmequelle zugeschnitten. Im vierten Typus (dem ca. 20% der Förderpartner:innen angehören) finden sich mindestens drei relevante Finanzierungsstandbeine.

Etwa zwei Drittel der befragten Förderpartner:innen arbeiten **ohne regionalen Fokus**, überregional oder international. Insbesondere Förderpartner:innen aus den Themenfeldern Kunst & Kultur und Soziales/Begegnung haben häufiger einen regionalen Fokus, während Förderpartner:innen aus den Bereichen Medien, Digitalisierung, Ernährung/Landwirtschaft/Umwelt/Klima, Demokratie & Diversität, Gesundheit und Sport vor allem überregional tätig sind. Einen Fokus im ländlichen Raum haben nur etwa 7% der an der Befragung beteiligten Partner:innen.



60% der Befragten verorten ihre Organisation in 3 oder mehr **Themenfeldern** – einzelne in bis zu 10 Feldern.

Aufgrund der hohen Überschneidung der Zuordnungen wurden bei der Auswertung der Daten auf Grundlage einer Korrelationsanalyse folgende Themenfelder zusammengezogen. Im Folgenden werden sie jeweils als eine Kategorie behandelt:

- Gesundheit & Sport,
- Umwelt/Klima & Ernährung/Landwirtschaft,
- Diversität & Demokratie sowie
- Soziales & Begegnung/Austausch

Zu den mit Abstand meistgenannten Feldern gehören Soziales / Begegnung & Austausch sowie Bildung, denen je mehr als die Hälfte der Förderpartner:innen zugehören. Die häufige Mehrfachzuordnung der Organisationen zu verschiedenen Themenfeldern hat eine gewisse Verwässerung der Unterschiedlichkeiten zwischen Feldern zufolge. Eine Überprüfung, bei der nur Organisationen mit 1 oder 2 zugeordneten Themenfeldern zur Grundlage genommen wurden, zeigt aber, dass Unterschiede in Bezug auf spezifische Bedarfe zwischen Themenfeldern ohnehin eher gering sind.

### 3 Bestandsaufnahme und Entwicklungsbedarfe

Förderpartner:innen bewerten die Konstitution ihrer Organisationen insgesamt überaus positiv. Zu den identifizierten Stärken gehören v.a. Aspekte des Managements und weitere Funktionen der internen Organisation. Zu den vorrangigen Problemstellen gehören ressourcenbezogene Aspekte wie die Finanzierungs- und Personalsituation. Mehr als ¾ der Förderpartner:innen planen aktuell Organisationsentwicklungsprozesse, vielfach mit sehr breit gefächerten Themenstellungen. Bei den Kompetenzbedarfen wurden v.a. Felder als relevant eingestuft, die nach aussen gerichtete Funktionen betreffen. Aus dem Abgleich der Selbsteinschätzungen der Befragten, ihrer Vorhaben der Organisationsentwicklung und ihren nachgefragten Kompetenzfeldern lassen sich fachliche Unterstützungsbedarfe ableiten, die im letzten Abschnitt dieses Kapitels aufgeschlüsselt sind.

#### 3.1 Bewertung organisationaler Funktionen

In der Bestandsaufnahme haben die Befragten die eigene Organisation in Bezug auf 11 Funktionen jeweils anhand von drei Aspekten bewertet. Die Bewertungen (auf einer 4-stufigen Skala von 1 = trifft gar nicht zu bis 4 = trifft voll zu) zeigen folgendes Bild. Relative Stärken ( $\geq 3,5$ ) sind grün, relative Schwächen ( $\leq 3,15$ ) sind rot markiert.

##### Funktionen von Führung und Interner Organisation

<b>Management</b>	<b>3,56</b>
Entscheidungssicherheit	3,59
Management- / Leitungskompetenzen	3,60
Angemessenes Leitungsmodell	3,56
<b>Governance</b>	<b>3,35</b>
Wirkungsvolle Checks & Balances	3,35
Interessenaushandlung und Konfliktlösung	3,13
Zusammenarbeit Vorstand-Geschäftsleitung	3,58
<b>Rollen &amp; Verantwortlichkeiten</b>	<b>3,44</b>
Rollen- und Aufgabenklarheit	3,30
Fähigkeiten- & Interessenorientierte Rollen	3,44
Laufende Anpassung von Aufgabenprofilen	3,59
<b>Interne Kommunikation</b>	<b>3,46</b>
Austausch und Koordination im Team	3,56
Effektive Sitzungsleitung	3,40
Transparente Kommunikationswege	3,43
<b>Administrative und technische Systeme</b>	<b>3,32</b>
Finanzadministration	3,64
Verwaltungsprozesse	3,19
Technische und räumliche Infrastruktur	3,14

##### Auf Strategie und Wirkungen bezogene Funktionen

<b>Wirkungsorientierung &amp; organisationales Lernen</b>	<b>3,26</b>
Projektbezogene Wirkungslogiken	3,21
Regelmässiges Wirkungsmonitoring	3,15
Kontinuierliche Verbesserung / Lernen	3,43
<b>Stakeholder-Beziehungen</b>	<b>3,4</b>
Lebendige Community	3,19
Partnerschaftliche Zusammenarbeit	3,52
Anerkennung als Expert:innen im Themenfeld	3,49
<b>Ausrichtung – Vision / Mission / Werte</b>	<b>3,47</b>
Klare geteilte Vision	3,48
Handlungsleitende Strategie	3,28
Gemeinsamer Werterahmen	3,64

### Auf finanzielle und personelle Ressourcen bezogene Funktionen

<b>Finanzierung</b>	<b>2,74</b>
Breiter Finanzierungsmix	3,11
Projektungebundene Mittel	2,49
Mehrjährige Finanzierung	2,61
<b>Personal / Beteiligte</b>	<b>3,08</b>
Stabile Teamkonstellation	3,22

Gute Besetzungsoptionen	3,19
Teamdiversität	2,83
<b>Situation der Mitarbeitenden</b>	<b>2,98</b>
Belastung im Team	2,69
Personalmanagement	2,91
Lebenslagensensible Arbeitsbedingungen	3,34

Wie aus der Tabelle ersichtlich, bewerten die Förderpartner:innen die Konstitution ihrer Organisationen insgesamt überaus positiv (über alle Bereiche liegt der Durchschnitt der Bewertungen bei 3,28 von 4). Dies kann unterschiedlich gedeutet werden:

- Die Befragten sehen ihre Organisationen tatsächlich als stark, Probleme werden v.a. im Umfeld lokalisiert (bzw. projiziert) oder
- die Befragung wird trotz Anonymität als strategische Kommunikation in der Förderbeziehung gedeutet – Antworten werden – wie oft im Berichtswesen – positiv aufgeheilt (Eindrucksmanagement nach Erwünschtheit) oder
- die Befragten tendieren zu zustimmenden Antworten; hier: in Bezug auf die positiv formulierten Aussagen zur „strukturellen Gesundheit“ der Organisation (*Aquiescence Bias*) oder
- die Ausgangslagen der Förderpartner:innen, die sich beteiligt haben, sind positiver als der tatsächliche Durchschnitt. Denn gut ein Drittel der zur Befragung eingeladenen Förderpartner:innen haben sich nicht beteiligt. Sofern die Nichtbeteiligung auch auf Überlastung zurückgeht, verzerrt es die Ausgangslage.

Am Wahrscheinlichsten ist aus unserer Sicht eine Mischung dieser Effekte.

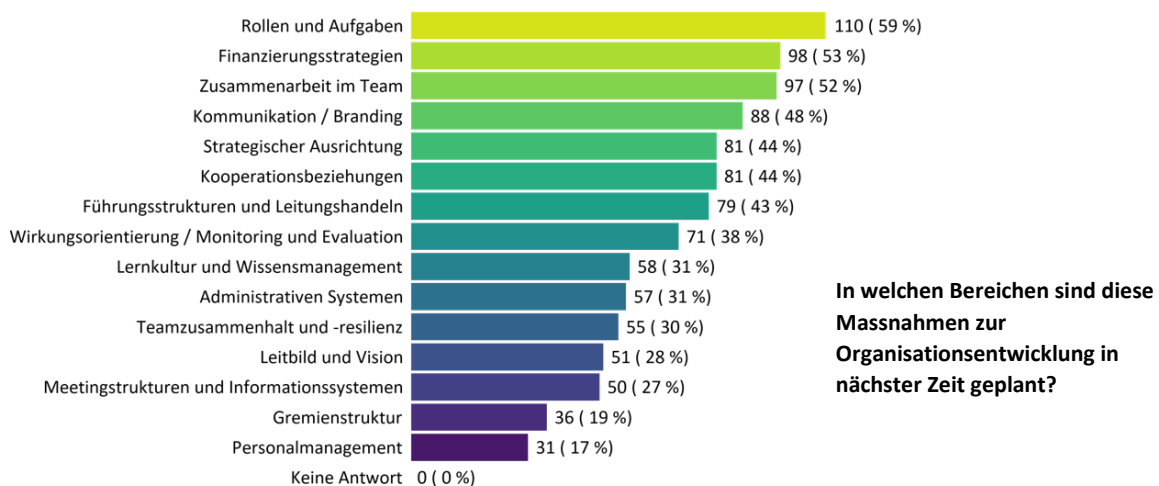
### 3.2 Vorhaben der Organisationsentwicklung

Mehr als drei Viertel der Partner:innen planen aktuell Massnahmen zur Organisationsentwicklung (OE) (77,3%). Der Anteil liegt bei Stiftungen, bei primär öffentlich geförderten und bei sehr kleinen Organisationen etwas unter dem Durchschnitt. Bei den grösseren, bei solchen mit stärkeren Anteilen hauptamtlicher Strukturen und bei den international und in urbanen Settings Arbeitenden liegt er dagegen etwas überdurchschnittlich.

Bezüglich der Themenfelder deutlich am stärksten schneidet die internationale Zusammenarbeit ab (mit 90%). Ein leicht überdurchschnittliches Feld bilden Demokratie & Diversität, Gesundheit & Sport, Bildung, Soziales / Begegnung & Austausch sowie Umwelt / Klima / Ernährung / Landwirtschaft. Am deutlich wenigsten ausgeprägt (wenn auch nicht gering) ist der Anteil der Förderpartner:innen mit OE-Vorhaben im Themenfeld Kunst und Kultur.



## Entwicklung von ...



Die meistgenannten Bearbeitungsfelder für geplante Prozesse sind

- nach innen gerichtet: Rollen und Aufgaben sowie Zusammenarbeit im Team
- nach aussen gerichtet: Finanzierung, Strategische Ausrichtung und Kommunikation / Branding.

Jedes Themenfeld zeigt eine etwas andere Gewichtung der geplanten OE-Prozesse (siehe Kapitel 4. Steckbriefe). Insgesamt gehen viele Organisationen die Entwicklung ganzheitlich an und verbinden mehrere Themen in einem übergreifenden Prozess. So haben die Befragten im Schnitt fünf Felder ausgewählt, um den Bearbeitungsfokus der geplanten Prozesse zu charakterisieren. Eine pointierte Bearbeitung (1-2 Felder) wurde nur von 12% bezeichnet. Knapp ein Viertel gab mehr als 7 Felder an. Erfahrungsgemäss lassen sich realistisch nur 2-3 wesentliche „Baustellen“ in OE-Prozessen parallel bearbeiten. Unter Umständen brauchen Organisationen Unterstützung bei der Priorisierung ihrer Themen, bei der Anbahnung und Planung von OE-Prozessen und bei der Suche nach geeigneten Berater:innen.

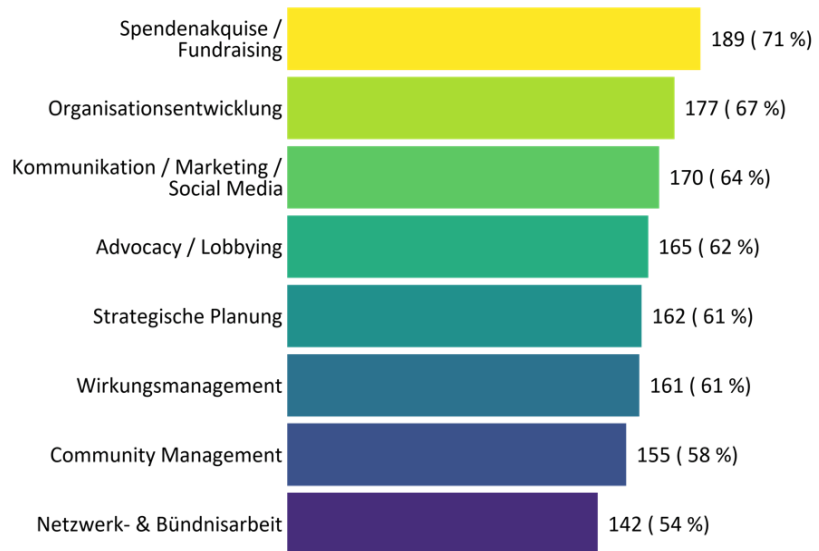
Die Befragten konnten Ergänzungen zu den in der Befragung zur Auswahl gestellten Themen machen. Diese beziehen sich v.a. auf die Bereiche Organisationskultur (u.a. Gesundheitsförderung und Diversität), Strategie (u.a. Internationalisierung, Neuausrichtung und Fokussierung) sowie auf den Bereich Prozesse (Digitalisierung, Selbstorganisation und Agilität).

Wo angegeben wurde, dass keine OE-Prozesse geplant sind, war die häufigste Begründung, dass aktuell kein drängender Bedarf besteht (u.a. weil OE-Prozesse kürzlich abgeschlossen wurden) gefolgt von fehlender Finanzierung und fehlenden Kapazitäten. Fehlende Planbarkeit und mangelnde Vorstellung zu den Entwicklungsmöglichkeiten wurden demgegenüber als Gründe kaum gewählt. Hier wird deutlich, dass ein grosser Teil der Partner:innen, die derzeit keine Prozesse planen, von OE-bezogenen Unterstützungsmassnahmen durchaus profitieren können, v.a. in Bezug auf Ressourcen. In Bezug auf denkbare Entwicklungsthemen haben Partner:innen, die aktuell keine Prozesse planen, im Schnitt weniger Felder parallel ausgewählt – Entwicklungsbedarfe werden von dieser Gruppe pointierter benannt.

### 3.3 Kompetenzbedarfe

Bei den Kompetenzbedarfen in den Teams der Organisationen ist auffällig, dass ein hoher Bedarf v.a. bei Kompetenzen markiert wurde, die nach aussen gerichtete Funktionen betreffen.

**In welchen Bereichen sehen Sie in Ihrem Team den Bedarf, Kenntnisse und Fähigkeiten auf- oder auszubauen?**



### 3.4 Weitere Unterstützungsbedarfe

Rang	Unterstützungsleistung
1	Mittelbeschaffung
2	Organisationsentwicklung
3	Aufbau von Netzwerken
4	Businessplan- und Strategieentwicklung
5	Austausch- und Vernetzungsangebote
6	Ermöglichung / Angebote von Weiterbildungen
7	Bewerbung von Events/ Veranstaltungen
8	Coaching
9	Ermöglichung von Peer Learning
10	Mediation

**In welchen Bereichen wünschen Sie sich Unterstützung von Förderstiftungen, die über die finanzielle Förderung hinaus geht?**

Unter den Aspekten, mit denen Stiftungen über die finanzielle Förderung hinaus Organisationen unterstützen können, rangiert die **Mittelbeschaffung** unangefochten auf Platz eins. Da es hier im Sinne der Fragestellung um nicht-monetäre Unterstützung geht, kann dieser Unterstützungsbedarf als Türöffnen, Anbahnungs- und Lobbyhilfe für Co-Finanzierungen sowie Beratung und Qualifizierung zu finanzierungsrelevanten Themen interpretiert werden.

Auf Platz zwei findet sich im Mittel aller Befragten die **Organisationsentwicklung**. Diese liegt lediglich bei den sehr grossen Organisationen weiter hinten auf Platz 4. Wie die Auswertung der anderen Bereiche zeigt, liegt dies nicht daran, dass diese Organisationen keine OE-Orientierung haben, sondern dass sie eher über interne Möglichkeiten zur Planung und Umsetzung von Prozessen verfügen. Bedarfe der Organisationsentwicklung sind nicht getrennt von Finanzierungslagen zu sehen: Eine systematische Umsetzung von OE-Prozessen braucht finanzielle Mittel und auch langfristige Planungshorizonte als eine wesentliche Voraussetzung für eigene Investitionen in OE. In den Themenfeldern Medien und Digitalisierung zeigt sich wurde in Bezug auf Organisationsentwicklung besonders deutlich ein Bedarf geäussert.

Während kleinere Organisationen sich als dritte Priorität **Businessplanung und Strategiesupport** von Stiftungen wünschen, ist dieses Feld bei den grösseren deutlich weiter hinten angesiedelt. Am stärksten ausgeprägt ist der Bedarf in den Themenfeldern Medien, internationale Zusammenarbeit

und Soziales/Austausch & Begegnung. Am wenigsten ausgeprägt ist er im Gesundheits- & Sportbereich.

Andersherum verhält es sich mit **Netzwerkentwicklung** und **Austausch**, die für grössere Organisationen attraktiver sind als für die Kleineren. Organisationen im Themenfeld Gesundheit & Sport sind an Unterstützung auf diesen Feldern besonders stark interessiert.

Das Schlusslicht der Bewertungen bilden durchgehend Events, Coaching, Peer Learning und weit abgeschlagen Mediation. Die in der offenen Abfrage ergänzten Wünsche an Stiftungen sind teilweise mit den oben genannten Kategorien deckungsgleich, Ergänzungen finden sich v.a. im Bereich digitaler Entwicklung und Wirkungsorientierung – bei beiden Themen versprechen sich Förderpartner:innen von Stiftungen fachliche Beratung und praktische Tools.

Bei der Unterstützung von **Vernetzung** sind besonders folgende Qualitäten gewünscht:

- Akteur:innen aus ähnlichen Handlungs- und Expertisefeldern zusammenbringen
- Best-Practice-Lernen und Austausch über Herausforderungen ermöglichen (möglichst anhand konkreter Projekte, nicht als Meta-Austausch)
- Anreize für Kollaboration und Partnerschaftsentwicklung zur Überwindung von Konkurrenz setzen
- Verweissysteme / Plattformen mit Akteursprofilen und Best Practices online bereitstellen, ggf. auch virtuelle Kommunikationskanäle (Slack o.ä.)
- Ressourcen mitdenken (Finanzierungsrahmen für Treffen und Follow-up-Aktivitäten, bestehende und neue Vernetzungsformate und deren Koordination in Projekten und im Feld finanziell unterstützen)

Kleine Organisationen wünschen sich besonders die folgenden Aspekte:

- Peer-Austausch
- Moderierte und fokussierte Räume (keine reine Kaffeerunde), aber viel Raum für informelle persönliche Begegnung und hohe Selbststeuerung der Beteiligten

Für Organisationen mittlerer Grösse sind u.a. die folgenden Aspekte wichtig:

- Bilaterale Study Visits / Lernreisen, Entwicklungspartnerschaften und Austausche
- Thematische Workshops auf Grundlage von Bedarfsabfragen (z.B. zu Organisationsentwicklung, Freiwilligenmanagement, Wirkungsorientierung)

Grosse Organisationen sehen darüber hinaus folgende Aspekte als fruchtbar:

- Round Tables und Entwicklung strategischer Kollaborationen, auch mit externen Partner:innen, Kontaktflächen zwischen Förderpartner:innen und den fördernden Stiftungen.

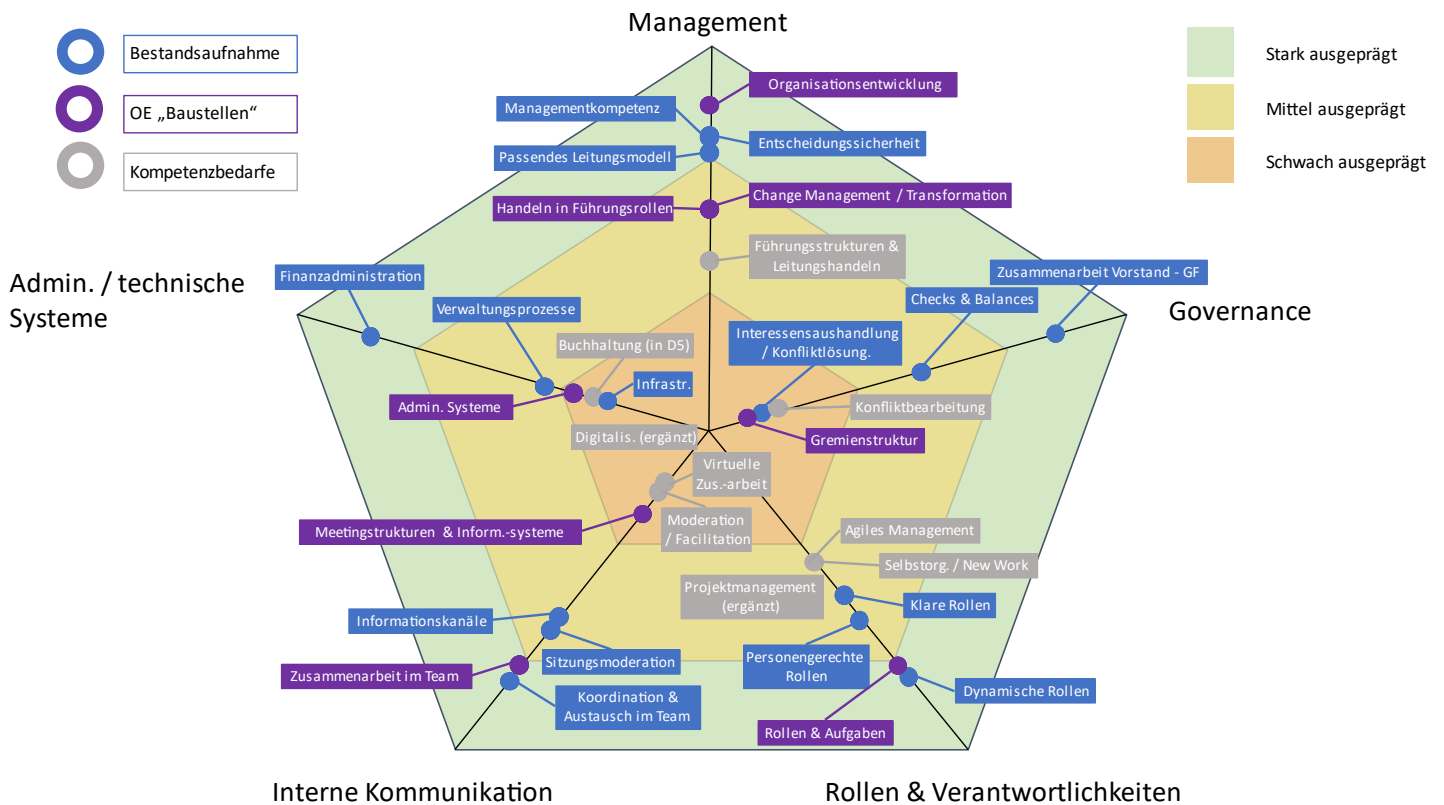
### 3.5 Integrierte Betrachtung

Es erfolgt eine nach organisationalen Funktionen aufgeschlüsselte Interpretation der Bestandsaufnahme – im Abgleich mit den Themen, zu denen die Partner:innen Organisationsentwicklungsprozesse (OE) planen, und mit den abgefragten Bedarfen im Kompetenzaufbau. Die integrierte Betrachtung dieser drei Werte gibt einen Einblick, wie Problemwahrnehmungen in Entwicklungsvorhaben umgesetzt werden, und wo diese strukturell (als Bearbeitungsfeld der Organisationsentwicklung) oder eher personenbezogen (als Kompetenzthema) konnotiert werden.

Die angegebenen Werte beziehen sich nicht auf eine einheitliche Messgröße, lassen sich aber zueinander in Beziehung setzen:

- Die Werte der **Bestandsaufnahme** ergeben sich aus der durchschnittlichen Bewertung einer organisationalen Funktion auf der Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 4 (trifft voll zu). Im folgenden Diagramm sind diese Bewertungen blau dargestellt.
- Die Werte der **OE-Prozess-Themen** ergeben sich aus dem prozentualen Anteil der Befragten, die das jeweilige Thema als Bearbeitungsfeld geplanter OE-Prozesse benannt haben; im Diagramm sind dies die violett dargestellten Punkte.
- die Werte der **Kompetenzbedarfe** ergeben sich aus dem prozentualen Anteil der Befragten, die für das jeweilige Kompetenzfeld relevanten Bedarf („eher mehr“ oder „grossen Bedarf“ auf einer insgesamt 4-stufigen Skala) markiert haben. Hier handelt es sich um die grau dargestellten Punkte.

### 3.5.1 Die Funktionen von Führung und Interner Organisation



Eine vergrößerte Version der Graphik ist zur besseren Lesbarkeit im Anhang zu finden.

#### 3.5.1.1 Management

- **Bestandsaufnahme:** Entscheidungssicherheit, Managementkompetenz und ein passendes Leitungsmodell werden in der Bestandsaufnahme von nahezu allen Organisationen mit hohen Werten (im Schnitt 3,58 von 4) beurteilt. Dies ist über alle Branchen und

Grössenordnungen konsistent. Eine Analyse des Samples, bei dem Teammitglieder im Ausfüllen des Fragebogens involviert waren, zeigt ein leicht kritischeres Bild: Vor allem in der Frage der Entscheidungsklarheit weicht das Urteil der mit Teamperspektive gegebenen Antworten (3,35) vom Durchschnitt (3,59) signifikant ab.

- OE-Prozesse: Unter den Themen, zu denen Förderpartner:innen OE-Prozesse planen, finden sich bei knapp der Hälfte der Befragten „Führungsstrukturen und Leitungshandeln“.
- Kompetenzbedarfe: Bei den nachgefragten Kompetenzen rangiert „Handeln in Führungsrollen“ ebenfalls in einem mittleren Bereich (46% geben an, dass diese Kompetenz in ihrem Team auf eher mehr oder grossen Bedarf trifft), wobei diese Zahl für kleine Organisationen unter 5 Mitarbeitenden (32%) geringer ausfällt als für sehr grosse über 25 Mitarbeitende (52%). Über alle Branchen und Grössen hinweg gehört zu einer der höchst-gewerteten Kompetenzen Organisationsentwicklung (67%).
- Fazit: Führung ist als Entwicklungsthema auf dem Schirm der Förderpartner:innen und sollte nicht zuletzt wegen seiner hohen systemischen Hebelwirkung im Organisationsgeschehen einen zentralen Fokus bei der Unterstützung durch Stiftungen einnehmen.

Der grösste Leidensdruck zum Thema Führung sitzt nicht immer bei den Führenden, sondern oftmals stärker bei den Mitarbeitenden. Personen in Führungsrollen haben offensichtlich mehr Klarheit darüber, wie entschieden wird, als die Teammitglieder. Die strukturelle Bearbeitung und das Adressieren von Kompetenzbedarfen erfordern daher eine sensible Aufhängung. So kann die Entwicklung von Führungskompetenzen z.B. über das Thema Organisationsentwicklung gerahmt werden. Die (Weiter)Entwicklung der Organisation wird zunehmend als zentrale Führungsaufgabe anerkannt und Kompetenzstärkung in diesem Bereich ausdrücklich nachgefragt. In Qualifizierungen zur OE lassen sich z.B. Reflexionen zu Rolle und Haltung von Führung integrieren. Dies bedeutet jedoch nicht, dass in erster Linie nur Führungskräfte in OE fortgebildet werden sollten. Idealerweise braucht es mehr als eine Person (oder: eine kritische Masse) in einer Organisation mit einem Grundverständnis von Organisationsentwicklung, um entsprechende Prozesse auch mit anderen Perspektiven und Entwicklungsebenen (z.B. Personal, Programmstrategie) verknüpfen zu können.

### 3.5.1.2 Governance

- Bestandsaufnahme: Der Bereich Governance wird von den Befragten grundsätzlich eher stark bewertet (3,35 von 4). Ein Negativ-Ausreisser dieses Bereichs findet sich in der Kategorie „Interessenaushandlung & Konfliktlösung“ (3,13). Am schlechtesten bewertet hier das Themenfeld Kunst und Kultur (3,03), am besten Sport und Gesundheit (3,61). Die Organisationen mit starker Stiftungsfinanzierung geben eine besonders niedrige Bewertung (2,86). Eine Differenzierung nach Grösse findet sich v.a. in der Kategorie „Checks & Balance“, die von kleinen Organisationen (3,14) signifikant schlechter bewertet wird als von Grossen (3,6).
- OE-Prozesse: Konsistent mit der allgemein starken Bewertung ist die Baustelle „Gremien“ in geplanten OE-Prozessen mit 19% sehr gering vertreten.
- Kompetenzbedarfe: Der Bedarf nach Konfliktbearbeitung wird relativ niedrig eingestuft (25%, mit steigender Organisationsgrösse höher).

Fazit: Governance ist v.a. für kleine Organisationen herausfordernd. Die Erfahrung zeigt, dass bei kleinen, stark ehrenamtlich getragenen Organisationen Vorstand und Geschäftsführung oft aus einem gemeinsamen persönlichen Umfeld stammen und Vorstandsposten „pro forma“ und ohne

faktische Kontrollfunktion ausgeübt werden. Hier kann v.a. im Rahmen von Wachstumsprozessen Unterstützungen beim Wechsel hin zu formalerer Governance sinnvoll sein.

Die Bewertungen zum Thema Konfliktbearbeitung implizieren, dass es sich hier v.a. um ein strukturell gedeutetes Problem handelt (was in Anbetracht des erforderlichen „Spannungsmanagements“ zwischen den Anspruchsgruppen im Nonprofit-Bereich nachvollziehbar ist). Eine Konsequenz für die Unterstützung auf diesem Feld ist der Fokus auf „Entspannung“, z.B. durch die Gestaltung flexibler, bedarfsangepasster Fördervorgaben. Zugleich scheint auch ein Kompetenzaufbau im Bereich Konfliktbearbeitung, insbesondere bei Personen in Leitungsrollen wichtig.

### **3.5.1.3 Rollen und Verantwortlichkeiten**

- Bestandsaufnahme: Die Bewertung des Feldes, das die Aspekte Rollenklarheit, personengerechte Rollen und dynamische Rollen vereint, liegt im Mittelfeld (3,44). Am stärksten wird dabei der Aspekt dynamische Rollen bewertet (3,59).
- OE-Prozesse: Abweichend von dieser moderaten Einordnung gehört das Thema „Rollen und Aufgaben“ im Feld der Themen, zu denen OE-Prozesse geplant sind, zu den Top 3 (mit einer Nennung von 59%).
- Kompetenzbedarfe: Bei den Kompetenzen wurden nur die Spezialgebiete Selbstorganisation / New Work und Agiles Management abgefragt. Beide rangieren im Durchschnitt relativ niedrig auf der Relevanz Skala (37% und 38%). Agiles Management wird dabei allerdings von den grossen Organisationen (>25 Mitarbeitende) deutlich höher bewertet (54%).

Fazit: Die Bewertung dieses Feldes ist über alle Organisationsgrössen hinweg stabil. Es gibt mithin keinen sichtbaren Ausschlag kleinerer dynamischer Organisationen, in denen „alle alles machen“. Die häufige Bearbeitung von Rollen in OE-Prozessen verweist auf die Relevanz des Themas. In diesem Sinne können u.U. niedrigschwellig ohne externe Beratung anwendbare Methoden zur Kompetenz- und Aufgabenklärung hilfreich sein.

Die Betonung des Kompetenzfeldes Projektmanagement verweist darauf, dass gerade die stiftungsfinanzierten Förderpartner:innen oft Multi-Projekt-Organisationen sind, bei denen Rollen und Verantwortlichkeiten im Rahmen von Projektarbeit verankert sind. In Bezug auf agile Praktiken ist zu fragen, wie kompatibel agile Planung mit den Fördervorgaben öffentlicher Geldgeber und Stiftungen überhaupt ist. Hier sind ggf. nicht nur Qualifizierungen bei den Vertreter:innen, der Förderpartner:innen sondern auch Anpassungen der Förderbedingungen notwendig.

### **3.5.1.4 Interne Kommunikation**

- Bestandsaufnahme: Interne Kommunikation ist mit einer Bewertung von 3,46 eines der drei stärksten Bereiche der Bestandsaufnahme. Der Bereich vereint die drei Aspekte Koordination und Austausch im Team (3,56), Sitzungsmoderation (3,4) und Informationskanäle (3,42). Die hohen Werte sind konsistent durch alle Themenfelder und Grössen der befragten Organisationen, dabei sind die Stärken im Themenfeld Sport und Gesundheit am stärksten und in der Internationalen Zusammenarbeit am wenigsten ausgeprägt. Hier findet sich v.a. beim Aspekt der Informationskanäle ein Ausreisser nach unten (3,23), der Bearbeitungsbedarfe aufzeigt.
- OE-Prozesse: Wie im Bereich Rollen und Verantwortlichkeiten kontrastiert die positive Bewertung, v.a. des Aspekts „Koordination und Austausch im Team“ mit einer relativ hohen

Nennung von „Zusammenarbeit im Team“ bei den OE-Bearbeitungsthemen (52%). Dies kann daran liegen, dass es bei dieser Baustelle weniger auf strukturelle Merkmale als eher auf die Kultur der Zusammenarbeit geht. Konsistent mit dieser Interpretation sind Meetingstrukturen und Informationssysteme relativ selten Gegenstand geplanter OE-Prozesse.

- Kompetenzbedarfe: Korrespondierende Kompetenzen im Bereich Moderation / Facilitation (25%) und Virtuelle Zusammenarbeit (20%) werden in begrenztem Umfang (allerdings stärker von grösseren Organisationen) nachgefragt.

Fazit: Das Feld erfordert im Prinzip keine dringliche Unterstützung von Stiftungsseite. Mit dem an mehreren Stellen in der Befragung unterstrichenen Aspekt der Digitalisierung ist allerdings ein Entwicklungsfeld benannt, das auf Prozesse interner Kommunikation und Koordination erhebliche Auswirkungen hat. Hier sind weitreichende fachliche und finanzielle Unterstützungsleistungen weiterhin gefragt – und auch in ihren Auswirkungen auf Organisationskultur und das Miteinander zu betrachten.

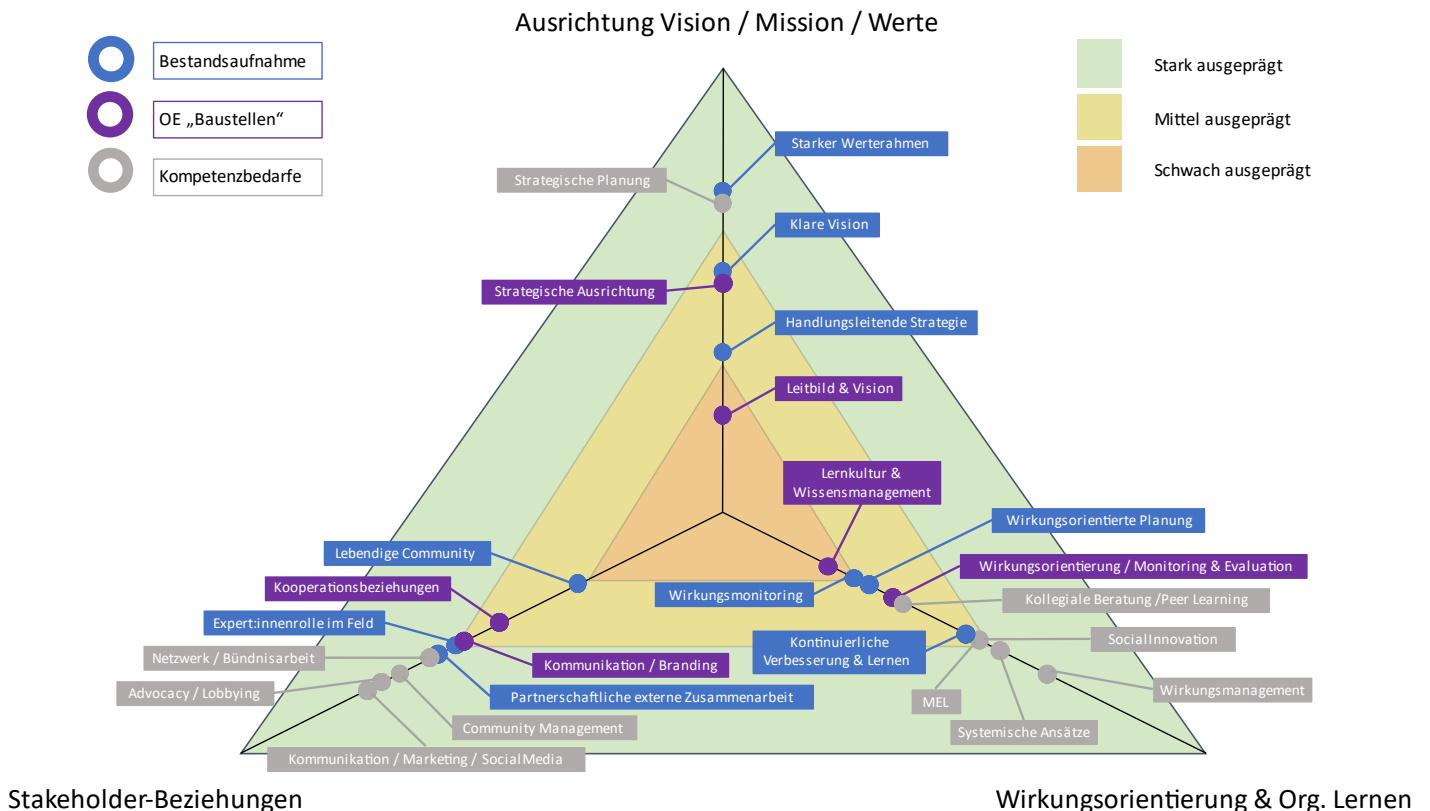
### **3.5.1.5 Administrative und technische Systeme**

- Bestandsaufnahme: Dieser Bereich fällt in seiner Bewertung (3,32) deutlich heterogener aus als andere. Während die Finanzadministration mit 3,64 durch alle Themenfelder sehr stark eingeschätzt wird, rangieren Verwaltungsprozesse (3,19) und besonders die technische und räumliche Infrastruktur (3,14) auf den hinteren Plätzen. Bei der Infrastruktur schneiden die stark stiftungsabhängigen Organisationen signifikant besser ab (3,35). Insgesamt am stärksten sind im Bereich die Themenfelder Sport & Gesundheit sowie Umwelt / Klima / Ernährung / Landwirtschaft aufgestellt. Signifikante Unterschiede zeigen sich zudem in Bezug auf Organisationsgrößen: Während die kleinsten Organisationen (3,22) unterdurchschnittlich liegen, sind die grössten mit 3,43 überdurchschnittlich aufgestellt.
- OE-Prozesse: „Administrative Systeme“ werden als Bearbeitungsthema von OE-Prozessen relativ selten genannt (31%).
- Kompetenzbedarfe: Auch die Nachfrage nach Buchhaltungskompetenzen ist mit 23% eher gering ausgeprägt.

Fazit: Die Diskrepanz zwischen der negativen Bewertung und der geringen Bearbeitung der Verwaltungsprozesse ist erklärungsbedürftig. Denkbar ist hier ein Verdrängungseffekt: Erfahrungsgemäss sind administrative Entwicklungsvorhaben ungeliebte „Aufschiebethemen“, die zu dauerndem Reibungsverlust führen, aber selten in einen zugespitzten Leidensdruck münden, der Veränderungsenergie freisetzt. Hier kann das Anregen von administrativem Kompetenz- und Prozessaufbau durch Stiftungen durchaus Blockaden lösen.

Unterstützungsbedarfe in diesem Bereich liegen zudem in der Infrastrukturstärkung v.a. für kleine Organisationen, sowie in einer allgemeinen Impulsstärkung, Verwaltungsprozesse strukturiert anzugehen. Dabei kommt der Digitalisierung wie oben ausgeführt eine wesentliche Querschnittsfunktion zu.

### 3.5.2 Die auf Strategie und Wirkungen bezogenen Funktionen



Eine vergrößerte Version der Graphik ist zur besseren Lesbarkeit im Anhang zu finden.

#### 3.5.2.1 Ausrichtung - Vision / Mission / Werte

- **Bestandsaufnahme:** Die Ausrichtung in Bezug auf Vision, Mission und Werte gehört mit einem Wert von 3,47 zu den stärksten Bereichen der Bestandsaufnahme. Die Aspekte Klare Vision (3,48), Handlungsleitende Strategie (3,28) sowie Klarer Werterahmen (3,64, der höchste erreichte Wert über alle Bereiche) werden durchgehend positiv bewertet. Während die Vision über alle Größenordnungen von Organisationen gleich stark ausgeprägt ist, werden in den Aspekten Strategie und Werte grössere Organisationen moderat positiver bewertet. Grundsätzlich sind die Bewertungsprofile über alle Themenfelder relativ ähnlich. Unterschiede finden sich v.a. in Bezug auf die strategische Ausrichtung, bei der das Themenfeld Klima & Umwelt / Ernährung & Landwirtschaft führend ist (3,44), während die Internationale Zusammenarbeit unterdurchschnittlich abschneidet (3,18).
- **OE-Themen:** Unter den Bearbeitungsthemen anstehender OE-Prozesse findet sich die Leitbildentwicklung mit einer moderaten Häufigkeit (28%). Stärker ist die Strategische Ausrichtung vertreten (44%), ergänzt durch die in offenen Feldern zugefügten Strategie-Themen (Internationalisierung, strategische Fokussierung, Rebranding).
- **Kompetenzbedarfe:** Eine sehr hohe Relevanz hat das Thema Strategie im Bereich der Kompetenzfelder, wo die Strategische Planung mit 61% im Spitzenfeld rangiert.

**Fazit:** Die Förderpartner:innen steuern in zunehmend unsicheren Zeiten und rauen Gewässern, in denen Strategiearbeit eine wichtige Rolle zukommt. Der von den Partner:innen benannte starke



Anker in Werten und Mission kann nutzbar gemacht werden, um in Anbetracht des hohen Anpassungsdrucks dieser Umweltdynamiken nicht in ein strategisches Driften zu geraten. Unterstützung von Stiftungsseite kann hier u.a. in der Vermittlung von Kompetenzen und in der Beratung zu dynamischen Strategieansätzen (Chancenorientierte Entwicklung, Agile Strategiemodelle / OKR etc.) und in der Unterstützung systemischer, sektorübergreifender Interventionsansätze liegen.

### **3.5.2.2 Wirkungsorientierung und Organisationales Lernen**

- **Bestandsaufnahme:** Der Bereich Wirkungsorientierung und Organisationales Lernen liegt im Mittelfeld der Bestandsaufnahme. Am meisten Bedarf haben hier die Themenfelder Bildung sowie Gesundheit & Sport. Das Schlusslicht bildet die Internationale Zusammenarbeit (was erstaunt, da Wirkungsorientierung hier starke Wurzeln hat). Organisationen mit einem starken Anteil an Stiftungsfinanzierung schneiden in diesem Bereich überdurchschnittlich gut ab, insbesondere in Bezug auf Organisationales Lernen. Die von vielen Stiftungen zunehmend eingeforderte Wirkungsorientierung und Reflexionspraxis scheint Früchte zu tragen.
- **OE-Themen:** Unter den Bearbeitungsthemen geplanter OE-Prozesse findet sich das Thema „Lernkultur und Wissensmanagement“ mit einer moderaten Häufigkeit (33%).
- **Kompetenzbedarfe:** Im Bereich des Kompetenzerwerbs liegt es dagegen im Spitzenfeld: So wird Wirkungsmanagement im Schnitt mit 61% nachgefragt, Monitoring, Evaluation und Lernen mit 48%. Systemische Ansätze (52%) und Social Innovation (48%) sind als Kompetenzen ebenso hoch im Kurs und lassen sich mit Ansätzen der Wirkungsorientierung koppeln. Grundsätzlich steigt der signalisierte Bedarf an diese Kompetenzfelder mit der Grösse der Organisation. Bei den stark stiftungsorientierten Organisationen ist er dabei geringer, was mit der relativen Stärke dieses Bereichs in der Gruppe konsistent ist. Eine Entsprechung zur Lernkultur findet sich im Kompetenzfeld „Kollegiale Beratung / Peer Learning“, für das ein mittleres Bedarfsniveau signalisiert wird (40%).

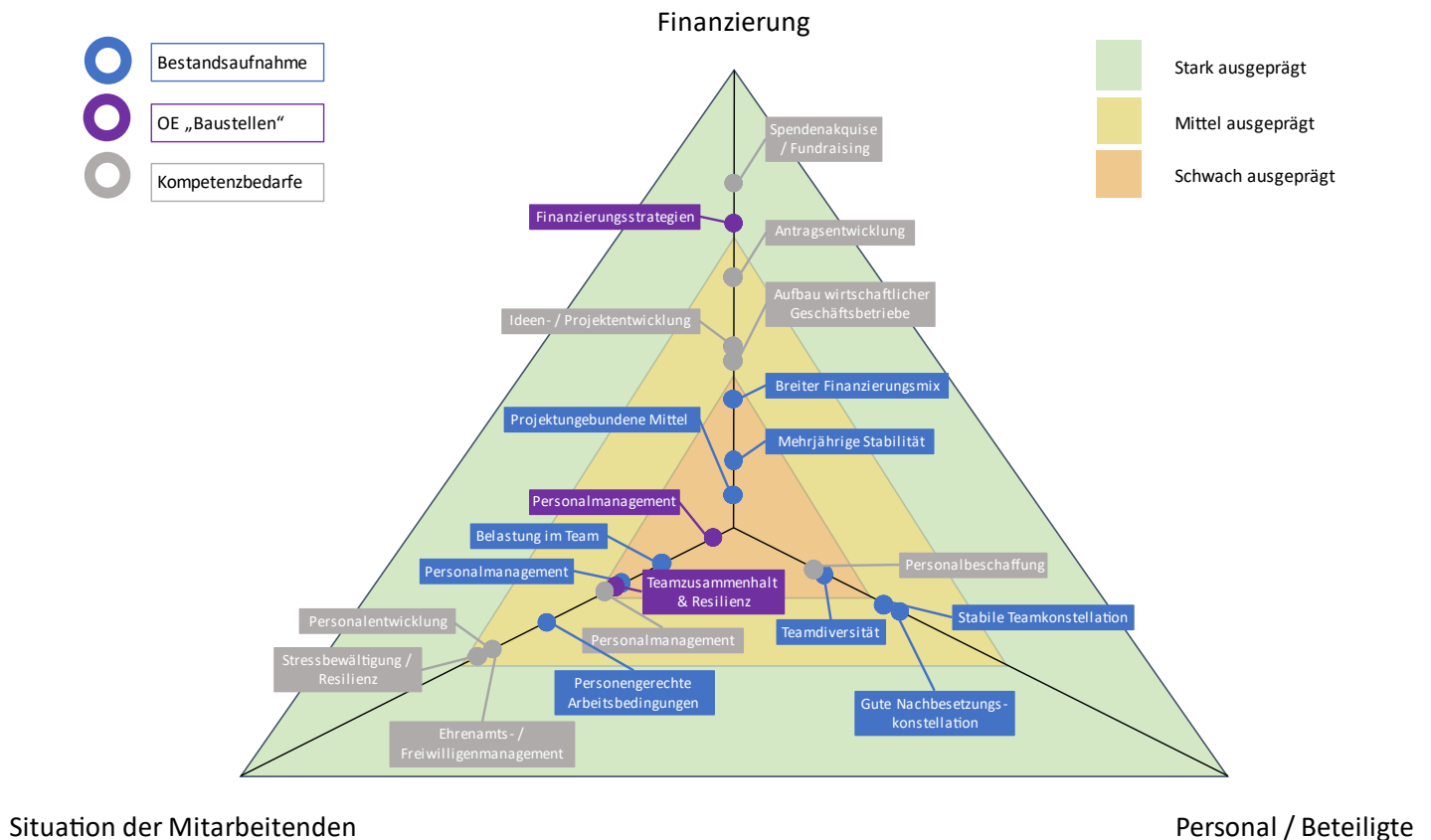
**Fazit:** In der Diskrepanz zwischen Bewertung der eigenen Situation, OE-Prozess-Themen und Kompetenzbedarfen wird deutlich, dass das Thema Wirkungsorientierung und Organisationales Lernen weniger als strukturelle Herausforderung, sondern v.a. als individuelle Handlungskompetenz konnotiert wird. Eine Unterstützungsleistung könnte somit sein, die Akteur:innen und Wissensträger:innen dabei zu begleiten, ihre Organisationen sowohl in Bezug auf Prozesse und Strukturen als auch in Bezug auf eine Kultur des Lernens zu entwickeln, und das Thema Wirkungs- und Lernorientierung aus der Projektarena auf die Bühne der Organisationsentwicklung zu heben.

### 3.5.2.3 Stakeholder-Beziehungen

- Bestandsaufnahme: Die Qualität der Beziehungen zu Bezugsgruppen (Stakeholdern) wird insgesamt recht positiv bewertet. Beim Communitymanagement bildet das Themenfeld Diversität die Spitze; am schwächsten steht hier die Internationale Zusammenarbeit. Beim Standing im Feld gibt es v.a. einen grössenbezogenen Stufeneffekt: Während kleine und mittlere Organisationen ähnlich abschneiden, werden sehr grosse nach ihrer Selbstaussage deutlich höher als Expert:innen in ihrem Feld anerkannt und ihre Expertise abgefragt. Der Aspekt der partnerschaftlichen Beziehungen ist konsistent durch alle Themenfelder und Grössen stark.
- OE-Prozesse: Kooperationsbeziehungen sind in den geplanten OE-Prozessen relativ stark verankert (44%). Ebenso ist hier auch der Bereich Kommunikation / Branding vertreten (48%).
- Kompetenzbedarfe: Die mit diesem Bereich assoziierten Kompetenzen stehen auffallend hoch im Kurs: Community Management (58%), Bündnisarbeit (54%) wie auch Lobbying (62%) und Kommunikation / Marketing / Social Media (64%) sind alle unter den Top 10 der gefragten Kompetenzen. Grosse Organisationen haben an Netzwerk- und Bündnisarbeit ein vergleichsweise geringeres Interesse. In den Bereichen Lobbyarbeit, Marketing und Social Media findet sich eine praktische Schnittstelle zu den Bedarfen im Bereich Fundraising und Finanzierung.

Fazit: Der grösste strukturelle Handlungsbedarf auf diesem Feld liegt in Aufbau und Pflege von Communities. Dabei sind niedrighschwellige und flexible Zugänge und Einbindungsstrategien gefragt. Die Einbindung eines unterstützenden Umfelds wird in Zukunft weniger in der eher statischen Arena von Vereins- und Gremienmitgliedschaften als vielmehr auf dem dynamischen Feld des Community-Managements zu gestalten sein. Dabei gilt es, neue Formen des professionellen Ehrenamtsmanagements, der Engagementkultur (Nachhaltiger Aktivismus, Aktionsorientierung) und der Interessenverhandlung zu entwickeln. Hierfür brauchen Organisationen Best-Practice-Anregungen, Austausch und neue Kompetenzen.

### 3.5.3 Die auf finanzielle und personelle Ressourcen bezogenen Funktionen



Eine vergrößerte Version der Graphik ist zur besseren Lesbarkeit im Anhang zu finden.

#### 3.5.3.1 Finanzierung

- **Bestandsaufnahme:** Finanzierung ist der schwächste Bereich der gesamten Bestandsaufnahme. Die Bewertungen zur Finanzierung sind in allen Aspekten mit Grösse korreliert: Kleine Organisationen haben es besonders schwer, grössere stehen etwas besser da. In Bezug auf Themenfelder sind Gesundheit & Sport sowie Klima & Umwelt / Ernährung & Landwirtschaft die vergleichsweise stärksten, während das Themenfeld Medien das Schlusslicht bildet. Einen noch niedrigeren Wert erzielen die Organisationen, die überwiegend durch Stiftungsgelder finanziert sind. Damit wird einerseits illustriert, dass die starke Fokussierung auf eine Förderquelle als problematisch wahrgenommen wird, zugleich zeigt sich hier der Effekt der oft als „Projektitis“ beschriebenen vorherrschenden Projektorientierung im Bereich der Stiftungsförderungen, die den Aspekten Strukturstabilität und Langfristigkeit entgegenwirkt. Im Finanzierungsmix der Förderpartner:innen zeigt sich einerseits eine hohe Abhängigkeit von Stiftungsförderungen, zugleich auch eine relativ wenig ausgeprägte Breite des Finanzierungsmix.
- **OE-Prozesse:** Die genannte Problemwahrnehmung spiegelt sich in einer starken Verankerung von Finanzierungsstrategien als Bearbeitungsfeld von OE-Prozessen (53%) wider.
- **Kompetenzbedarfe:** Es besteht eine sehr hohe Nachfrage nach Spendenakquise und Fundraising (71%) als zu entwickelndes Kompetenzfeld. Weitere finanzierungsrelevante Kompetenzen werden dabei merklich geringer bewertet (z.B. Antragsentwicklung mit 44%

und Aufbau wirtschaftlicher Geschäftsbetriebe mit 37%). Ein Grösseneffekt zeigt sich auf diesem Bereich bei der Kompetenznachfrage nicht.

*Fazit:* Das Thema Finanzierung zieht sich in hoher Konsistenz als Problem- und Lösungsfolie durch die Ergebnisse der Befragung. Die in der Projektlogik angelegten kurzen Planungshorizonte erschweren langfristige strategische Entwicklungen im Programm- und Personalbereich. Die mangelnde Strukturfinanzierung führt zu einer chronischen „Unterernährung“ zentraler Funktionen der Organisation. Die insgesamt eher niedrigen Lohnniveaus und die Lücke zwischen Bedarf und finanziertem Angebot führen zu besonderen Belastungen der Beteiligten. Der drängende Bedarf und die hohe Bearbeitungsbereitschaft legen einen übergreifenden Prozess nahe, bei dem nachhaltige Finanzierungsstrategien im Zusammenwirken individueller Kompetenzen, organisationaler Kapazitäten und systemischer Rahmen angegangen werden. Konkret kann so ein Prozess durch Dialogräume ermöglicht werden, in denen Stiftungen und Förderpartner:innen gemeinsam Lösungen zu den genannten Herausforderungen entwickeln. Diese können sich in einer angepassten Förderpraxis der Stiftungen wie auch in neuen Strategien der geförderten Organisationen niederschlagen.

### **3.5.3.2 Personal / Beteiligte**

- **Bestandsaufnahme:** Der Bereich „Personal / Beteiligte“ gehört zu den drei am schlechtesten bewerteten Bereichen der Bestandsaufnahme. Insgesamt sind die Themenfelder Internationale Zusammenarbeit sowie Umwelt & Klima / Ernährung & Landwirtschaft am schwächsten in diesem Bereich. Am positivsten fällt die Bewertung in den Feldern Medien und Digitalisierung aus, v.a. aufgrund vergleichsweise positiver Stellenbesetzungsaussichten. Eine der wenigen Aspekte, in denen kleine Organisationen besser dastehen als grosse ist die stabile Teamkonstellation. Einen positiven Ausreisser im Feld Teamdiversität bilden – nicht ganz überraschend – die Organisationen aus dem Bereich Demokratie und Diversität, Internationale Zusammenarbeit und Digitalisierung.
- **OE-Prozesse:** Unter den Themen der geplanten OE-Prozesse korrespondiert keines unmittelbar mit diesem Bereich. Eine strukturelle Bearbeitung der genannten Problemzonen findet kaum statt.
- **Kompetenzbedarfe:** Im Bereich der Kompetenzbedarfe findet das Thema Personalbeschaffung nur begrenzte Resonanz (30%), weitere zu diesem Bereich passende Kompetenzbedarfe wurden von den Befragten nicht eingebracht.

*Fazit:* Eine wesentliche Lücke zwischen Problemwahrnehmung und Problembearbeitung zeigt sich im Bereich des Belastungs- und Personalmanagements. In der Regel ist dieses Feld v.a. bei den mittleren und kleinen Organisationen nicht als eigenständige professionelle Rolle verankert, sondern ist Führungsaufgabe (mit allen problematischen Implikationen, die dies bedingt: Vermischung von Care- und Weisungsmacht, Selbstfürsorge-Defizit bei Führungskräften selbst etc.). Hier braucht es Anregungen zu neuen Rollenverteilungen und Praktiken der Regeneration, die Selbstfürsorge und Resilienz befördern.

In Anbetracht des prognostizierten anhaltenden Fachkräftemangels sind zudem struktur- und kompetenzbezogene Entwicklungsimpulse auf dem Feld der Personalgewinnung von hoher Bedeutung. Möglicherweise braucht es Anregungen, wie auch jenseits unmittelbarer Stellennachbesetzungen ein nachhaltiges Bindungs- und Akquisepotenzial aufgebaut werden kann.

### 3.5.3.3 *Situation der Mitarbeitenden*

- Bestandsaufnahme: Der Bereich ist der zweitschlechteste in der Bestandsaufnahme. Die Organisationen in den Themenfeldern Kunst und Kultur sowie Internationale Zusammenarbeit stehen in diesem Bereich am schwächsten, das Themenfeld Gesundheit und Sport am stärksten da.

Mit steigender Organisationsgrösse werden die Bewertungen systematisch positiver. Unter den besonders belasteten Organisationen finden sich eher ältere Organisationen sowie kleinere Organisationen sowie Organisationen mit einem eher geringeren Teil Ehrenamt und solche mit einem geringeren Anteil an Stiftungsförderung. In Bezug auf das Personalmanagement stechen v.a. die Themenfelder Soziales sowie Gesundheit und Sport positiv hervor. Der Sozialbereich ist auch in Bezug auf personengerechte Arbeitsbedingungen führend.

- OE-Prozesse: Der hohen Problemrelevanz in diesem Feld steht eine moderate strukturelle Bearbeitung gegenüber: Teamzusammenhalt und Resilienz sind lediglich in 30% der geplanten OE-Prozesse verankert. Personalmanagement ist sogar nur bei 17% Gegenstand von Entwicklungsvorhaben.
- Kompetenzbedarfe: Demgegenüber treffen die mit diesem Bereich korrespondierenden Kompetenzfelder auf eine solide Nachfrage: Stressbewältigung / Resilienz liegen bei 48%, Ehrenamts- und Freiwilligenmanagement wie auch Personalentwicklung bei 45% etwas abgeschlagen gefolgt von Personalmanagement (31%). Für grössere Organisationen ist die Personalentwicklung besonders wichtig für mittelgrosse das Ehrenamts- und Freiwilligenmanagement.

Fazit: Das Feld markiert einen deutlichen Handlungsbedarf. Dabei macht eine Differenzierung nach Grösse Sinn. Die Arbeitsbedingungen in grösseren Organisationen werden als attraktiver wahrgenommen als in kleinen. Dies hängt in Teilen mit der Sicherheit und Stabilität zusammen, die grosse Organisationen in turbulenten Zeiten bieten. Zugleich kann u.U. ein Best-Practice-Austausch in Bezug auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Personalmanagement zwischen den Themenfeldern hilfreich sein.

## 4 Steckbriefe typischer Partnerprofile

Prägnante Partnerprofile ergeben sich vor allem entlang von Organisationsgrösse und Finanzierungsmustern, weniger aufgrund von Zuordnung zu einzelnen Themenfeldern. Einige Entwicklungsthemen und Unterstützungsbedarfe ziehen sich als roter Faden durch die verschiedenen Profile. Insbesondere das Thema Aufbau stabilerer Finanzierungsmodellen, Advocacy und Vernetzung. Aber in der differenzierten Benennung von OE-Bedarfen, werden spezifische Bedarfe und Entwicklungsstufen deutlich.

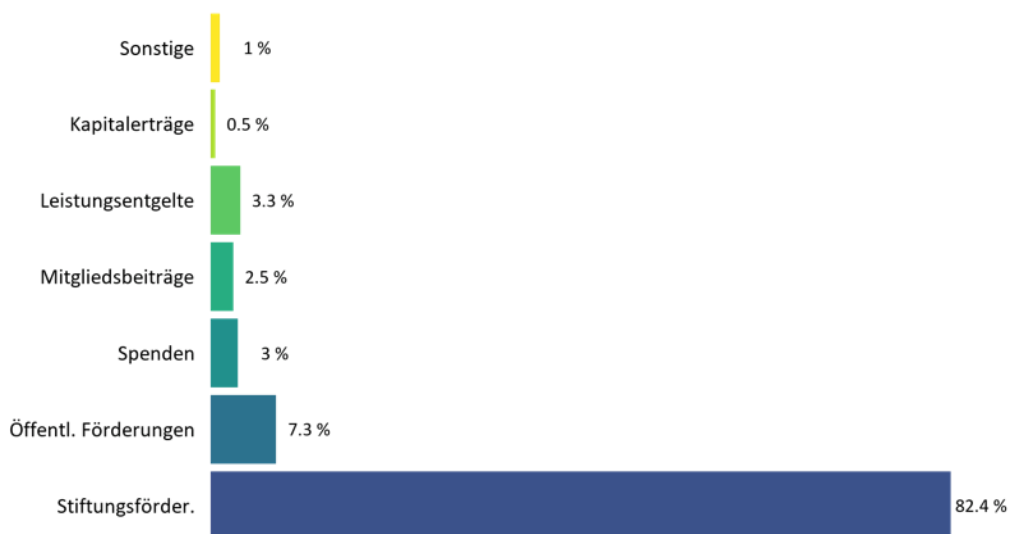
### 4.1 Profile nach Finanzierungsmix

Der folgende Teil beschreibt vier Typen von Organisationen anhand unterschiedlicher Finanzierungsschwerpunkte:

#### 4.1.1 Stark stiftungsabhängige Organisationen



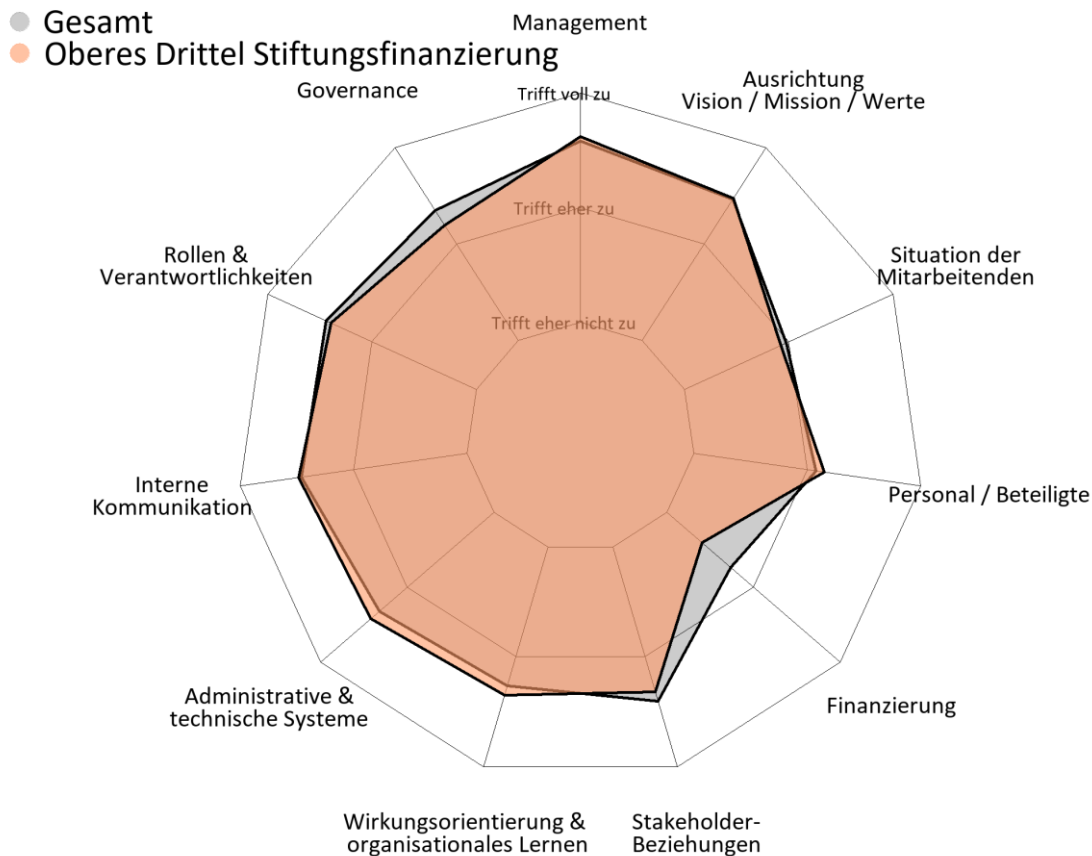
- *Kriterium: Mindestens 2/3 des Finanzierungsmix aus Stiftungsförderung*
- *Grösse des Samples: 44 Organisationen (16,6%)*



Die Quote an Stiftungsförderung liegt mit durchschnittlich 82% in diesem Typus sehr hoch. Das bedeutet, dass im Falle einer klaren Dominanz von Stiftungsförderung weitere Finanzierungsquellen sehr begrenzt sind. Es gibt also eine nicht unerhebliche Zahl von Partner:innen, die ausschliesslich durch Stiftungsförderungen finanziert sind.

In absoluten Zahlen sind diese Organisationen vor allem zu finden in den Bereichen Soziales / Begegnung & Austausch sowie Bildung, gefolgt von Demokratie & Diversität und Kunst & Kultur. Da sich die Förderpartner:innen aber ungleich über die Themenfelder verteilen, lässt sich feststellen, dass Organisationen aus den Themenfeldern Medien (40% der Partner:innen in diesem Themenfeld)

und Digitalisierung (26%) die höchste Abhängigkeit von Stiftungsförderung aufweisen, gefolgt von Kunst und Kultur (20%), Internationale Zusammenarbeit (18%) und Bildung (17%).



Drei Viertel dieser Organisationen sind sehr kleine (45%) bis kleine Organisationen (30%), mehrheitlich mit einem Jahresbudget von 100.000 bis 500.000 CHF. Ein Drittel von ihnen ist weniger als 3 Jahre alt, die Hälfte maximal 5 Jahre alt. Etwa ein Drittel von ihnen hängt stark von ehrenamtlichem Engagement ab, ein weiteres Drittel nur zu einem geringen Teil. Sie arbeiten v.a. überregional oder regional in urbanen Zentren.

In der Bestandsaufnahme werden besonders kritisch alle Aspekte der Finanzierung bewertet, allen voran die mangelnde Stabilität des Finanzierungsmodells (Mehrjahresplanung und längerfristige Verträge mit Mitarbeitenden), aber auch die Ausstattung mit projektungebundenden Mitteln für laufende Kosten sowie der Finanzierungsmix. Dementsprechend wird hier Finanzierungssicherheit innerhalb des eigenen Feldes als besonders wichtig bewertet, aber wovon man im Durchschnitt deutlich weit entfernt ist. Höchste Priorität hat in der Befragung die Bereitstellung projektungebundener Förderungen sowie mehr Verstetigungs- und Skalierungsmöglichkeiten für die Lösung dieser Situation.

Strukturelle Mechanismen zur Aushandlung von Interessen und zur Lösung von Konflikten werden eher kritisch bewertet, ebenso die Diversität im eigenen Team sowie Belastungen im Team und das Personalmanagement. Demgegenüber werden der gemeinsame Werterahmen, Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsleitung, Formate für Austausch und Koordination im Team sowie

die eigene Finanzadministration und allen voran die etablierten Managementsysteme und -praktiken als besonders positiv bewertet. Was Praktiken der Wirkungsorientierung und damit verbunden dem organisationalen Lernen angeht, liegt dieses Cluster in der Selbsteinschätzung deutlich über der von anderen Clustern.

Um den strukturellen Herausforderungen zu begegnen, gibt ein hoher Anteil dieses Clusters (76%) an, bereits OE-Prozesse zu planen. Hierbei wird offensichtlich vor allem auf eine Stabilisierung im klassisch hierarchischen Sinn fokussiert: Die geplanten Massnahmen konzentrieren sich auf den Bereich Führungsstrukturen und Leitungshandeln sowie Kommunikation/Branding. Weitere Entwicklungsbedarfe werden wie folgt formuliert:

Insgesamt formulieren die Organisationen, die sehr deutlich von Stiftungsförderung abhängig sind, eine grosse Zahl an relevanten Entwicklungsbedarfen und wünschen sich neben der türöffnenden Rolle der Stiftung gegenüber möglichen anderen Finanziers durchaus auch explizit Impulse für die eigene Organisationsentwicklung. Die identifizierten Bedarfe richten sich neben dem überragenden Thema von Finanzierungsstrategien vor allem auf den Bereich Sichtbarkeit und Wirkungen im Feld. Die Stiftungen können hier wichtige Impulse geben, die offensichtliche Leitungsperspektive zu erweitern, Belastungsfaktoren innerhalb von Teams stärker in den Blick zu nehmen und für diese Perspektivenvielfalt prozessuale und strukturelle Lösungen zu erarbeiten (Umgang mit Konflikten und unterschiedlichen Interessen).

#### Was brauchen diese Organisationen besonders?

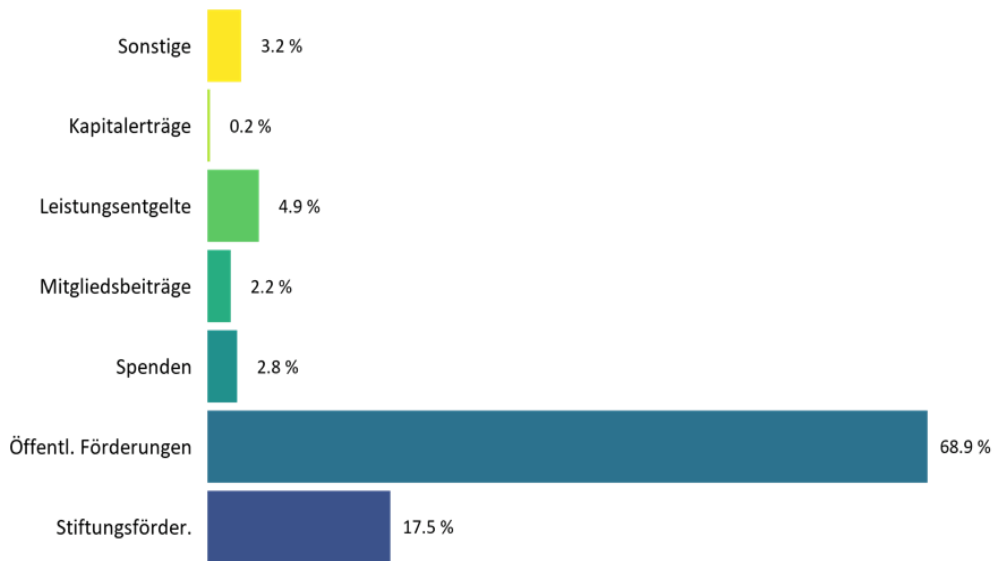
- **Für die Stärkung der internen Organisation:** Kompetenzentwicklung für OE, strategische Planung und Leadership
- **Für die Stärkung von Wirkungen im Feld & Sichtbarkeit:** Mehr Kompetenzen in Advocacy/Lobbying, Kommunikation/Branding/Social Media. Mehr Austausch und Netzwerkarbeit
- **Für die Stärkung der eigenen Ressourcenlage:** Verbesserte Strukturen und individuelle Kompetenzen für die Entwicklung von Finanzierungsstrategien, Spendenakquise und Fundraising. An zweiter Stelle die Verbesserung von Personalentwicklung und -management, dicht gefolgt von Ehrenamtsmanagement.

#### 4.1.2 Primär öffentlich geförderte Organisationen

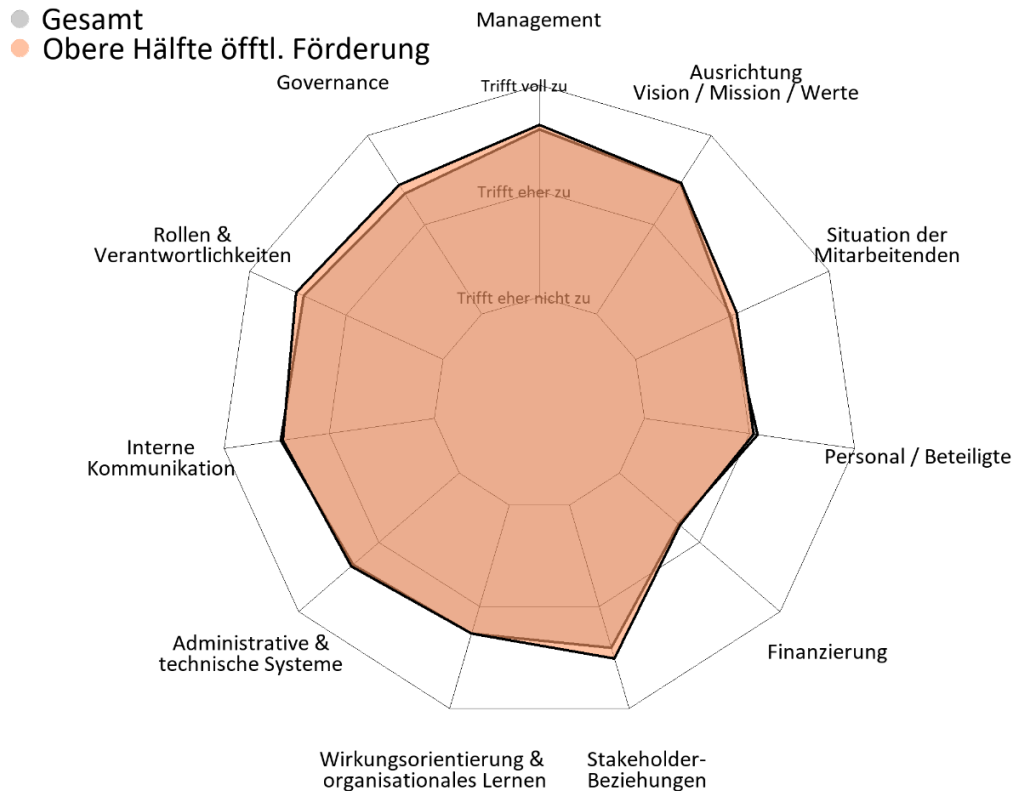


- *Kriterium: Weniger als 1/3 des Finanzierungsmix aus Stiftungsförderung, mehr als 50% aus öffentlicher Förderung*
- *Grösse des Samples: 43 Organisationen (16,2 %)*





Die Organisationen, die in erster Linie über öffentliche Förderprogramme finanziert sind, gehören eher zu den älteren Organisationen (53,5% über 25 Jahre, 25,6% zwischen 11 und 25 Jahre alt) und haben in überwiegender Masse die Rechtsform eines Vereins. In diesem Cluster sind die verschiedenen Organisationsgrößen relativ ausgeglichen vertreten. Der Anteil an öffentlicher Förderung liegt durchschnittlich bei 69%, der Anteil an Stiftungsförderung bei 17,5%. Die Finanzierungslücken werden über Leistungsentgelte und sonstige Quellen gedeckt, seltener über Spenden oder Mitgliedsbeiträge. Ehrenamtliches Engagement spielt nur eine untergeordnete Rolle (zu 50% basiert die Arbeit zu geringem Masse auf ehrenamtlichem Engagement, zu 30% gar nicht). Überwiegend arbeiten die Organisationen in diesem Cluster in urbanen Zentren (44%), zu einem Drittel überregional.



In seiner Selbstbeurteilung schneidet dieses Organisationscluster insgesamt in nahezu allen Kategorien positiver als der Gesamtdurchschnitt der Organisationen ab, aber auch als Organisationen mit anderen Finanzierungsmodellen. Positiv bewerten die Befragten vor allem Managementkompetenzen und das vorhandene Leitungsmodell. Die Mechanismen und Gremien von „Checks and Balances“ werden auch im Vergleich zu anderen Organisationsclustern als besonders positiv beurteilt. Systeme der Finanzadministration werden als verlässlich und positiv eingestuft. Als besonders positiv gilt auch die Anerkennung und Nachfrage ihrer Expertise im eigenen Umfeld. Während die Finanzierungssicherheit im Vergleich zum Durchschnitt der anderen Organisationen als deutlich positiver bewertet wird, werden die verschiedenen Finanzierungsaspekte im Vergleich mit den anderen Variablen aber trotz allem noch als ausbaufähig beurteilt. Die einzigen kritischer bewerteten Aspekte sind die Belastung der Mitarbeitenden sowie das Personalmanagement – auch wenn diese Bewertungen immer noch besser ausfallen als im Durchschnitt.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisationen im Feld wird vergleichsweise als wichtiger bewertet und in der Umsetzung positiver bewertet als von anderen Clustern.

OE-Massnahmen sind hier in fast ähnlichem Umfang geplant wie im Cluster der in der Finanzierung stiftungsabhängigen Organisationen, vor allem im Bereich strategische Ausrichtung, Leitungsstrukturen und Führungshandeln sowie Kommunikation/Branding. Auch den weiteren Entwicklungsbedarf in Bezug auf die eigene Organisation sowie die Kompetenzen von Mitarbeitenden sehen Befragten in ähnlicher Weise und vergleichbarem Umfang wie die stark stiftungsabhängigen Organisationen. Aber der Fokus ist hier deutlicher auf die Verbesserung von Wirkungen, Zusammenarbeit mit anderen Akteuren und Sichtbarkeit im Feld ausgerichtet. Auch sehen diese Organisationen weniger die Stiftungen in der Rolle, OE-Entwicklungsimpulse zu setzen. Vielmehr erwarten sie Unterstützung bei der Beschaffung finanzieller Ressourcen.

Wesentliche weitere Entwicklungsrichtungen für die Organisationen werden im Bereich Wissensmanagement und Lernkultur sowie Finanzierungsstrategien gesehen. Kompetenzentwicklungsbedarfe wiederum wurden wie folgt identifiziert:

Obwohl dieses Cluster vergleichsweise auf stabilen Beinen steht, deuten die Vielzahl der identifizierten Entwicklungsbedarfe darauf hin, dass eine Verbreiterung der Finanzierungsbasis einen wesentlichen qualitativen Schritt für die eigene Organisationsentwicklung darstellen würde. Die andere deutliche Entwicklungsrichtung richtet sich auf die Ausweitung kollaborativer Ansätze und die Stärkung von Bündnisarbeit, um mittelfristig systemischer wirksam werden zu können.

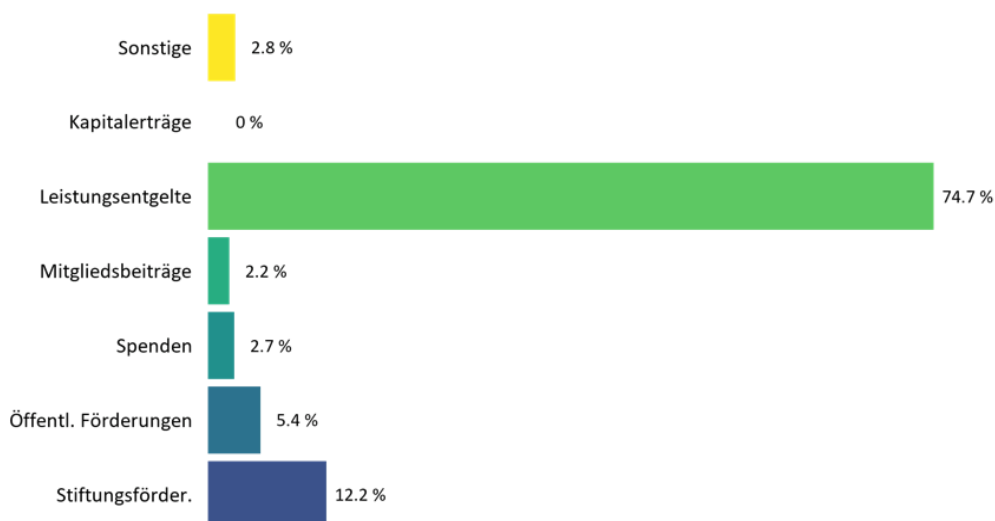
#### Was brauchen diese Organisationen besonders?

- **Für die Stärkung der internen Organisation:** Strategische Planung, OE / Change Management, Leadership und Führungshandeln
- **Für die Stärkung von Wirkungen im Feld & Sichtbarkeit:** Kompetenzen in Kommunikation/Marketing, Advocacy/Lobbying, Community Management, Netzwerk- und Bündnisarbeit sowie Wirkungsmanagement
- **Für die Stärkung der Ressourcenlage:** Faktische Unterstützung bei Mittelbeschaffung, Spendenakquise / Fundraising.

#### 4.1.3 Organisationen mit Schwerpunkt auf Leistungsentgelten

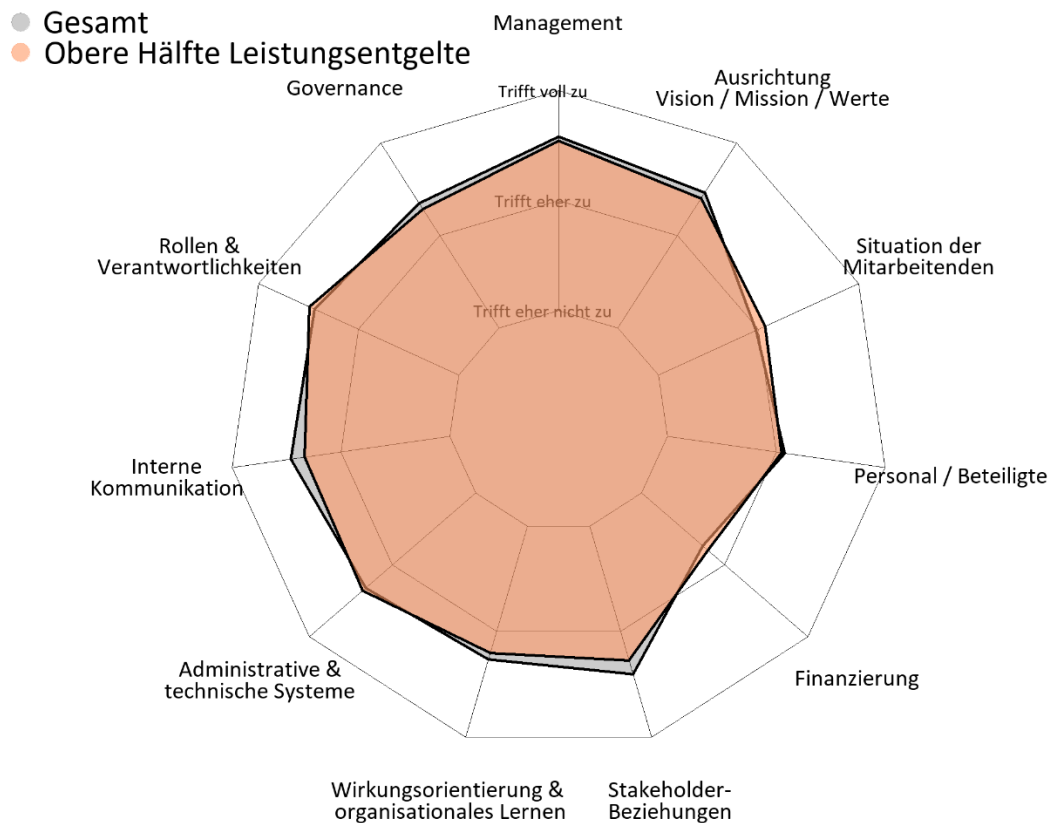


- *Kriterium: Leistungsentgelte machen mehr als 50% des Finanzierungsmix aus*
- *Grösse des Samples: 33 Organisationen (12,5 %)*



Organisationen, die sich in erster Linie über die Erwirtschaftung von Leistungsentgelten finanzieren, gehören eher zu den älteren Organisationen (knapp 40% über 25 Jahre alt). Im Durchschnitt machen Leistungsentgelte mehr als zwei Drittel ihrer Finanzierung aus, gefolgt von Stiftungsförderung und einem nur geringen Anteil an öffentlicher Förderung. Sie gehören zu den mittleren bis grossen Organisationen. Im Vergleich zu anderen Clustern, wo die Rechtsform Verein in der Regel dominiert,

finden sich hier eine höhere Zahl anderer Rechtsformen, inkl. Stiftungen. Die Organisationen arbeiten zu zwei Dritteln mit einem geringen Anteil von ehrenamtlichem Engagement. Fast die Hälfte von ihnen arbeiten überregional. Ein hoher Anteil an Leistungsentgelten im Hinblick auf die Gesamtfinanzierung lässt sich in allen Themenfeldern finden.



Die Selbstbewertung deckt sich in weiten Teilen mit den übergeordneten Trends. In der Beurteilung der Finanzierungssicherheit wird der Finanzierungsmix in diesem Cluster grundsätzlich positiv bewertet, die Mittel zum Tragen von Gemeinkosten sowie die Mehrjahresplanung allerdings auch eher kritisch betrachtet im Vergleich zu anderen Variablen der Beurteilung. Während die Beurteilung der Situation von Mitarbeitenden im Vergleich zum Durchschnitt immer noch leicht positiver ist, sehen die Befragten den Belastungsgrad trotz allem im Vergleich zu anderen Aspekten der Organisation als eher kritisch. Die Beurteilung der Stakeholder-Beziehungen und der internen Kommunikation ist leicht negativer als der Durchschnitt. Besonders positiv werden die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung, der bedarfsorientierte Umgang mit Aufgaben und Rollenprofilen sowie eine solide Finanzadministration bewertet.

Langfristige Finanzierungssicherheit wird in diesem Cluster als eher weniger wichtig und positiver bewertet als in anderen Clustern, die Bedeutung systemischen Arbeitens wiederum wichtiger und kritischer als von anderen.

Im Vergleich zu anderen Finanzierungsclustern ist hier die konkrete Planung von OE-Prozessen am stärksten ausgeprägt, vor allem im Themenbereich Kommunikation und Branding. Zusätzliche Themen, die für die Weiterentwicklung der Organisation wichtig angesehen werden, sind sehr weit

gestreut. Sie richten sich auf eine umfassende Organisationsentwicklung, aber auch auf die Verbesserung von Finanzierungsstrategien und die Stärkung von Wirkungen über systemischere Ansätze sowie die Weiterentwicklung von Kooperationsbeziehungen. Von den Stiftungen erhoffen sich die Organisationen neben der Mittelbeschaffung von daher vor allem Unterstützung im Aufbau von Netzwerken.

Die Vielzahl der identifizierten Entwicklungsthemen lässt darauf schliessen, dass die kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Organisation gegenüber der Entwicklung des eigenen Geschäftsmodells bisher nachgeordnet behandelt wurde. Es ist davon auszugehen, dass die grossen gesellschaftlichen Veränderungslagen in diesem Cluster besonders spürbar werden und innovative Lösungen erfordern, für die es das Zusammendenken von strategischen Entwicklungen auf der inhaltlichen Ebene mit grundlegenden strukturellen Veränderungen innerhalb der Organisation braucht.

#### Was brauchen diese Organisationen besonders?

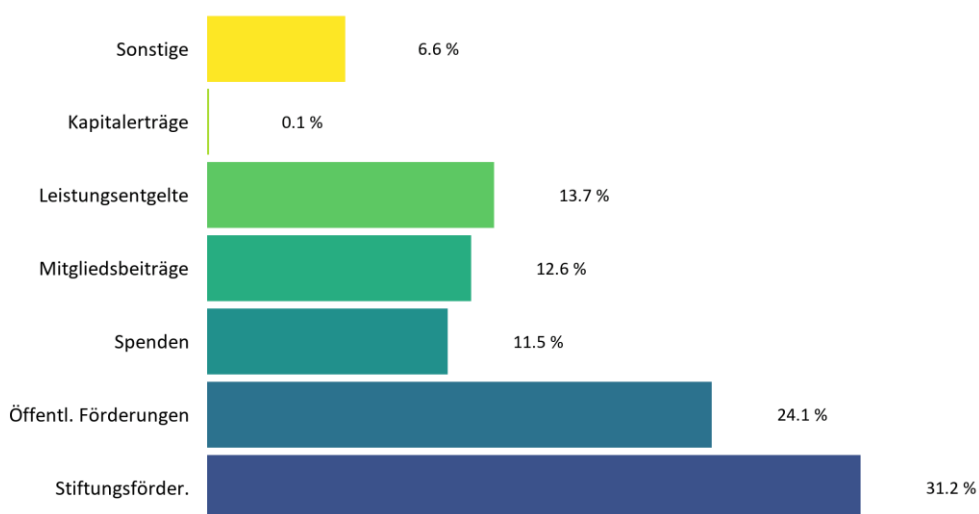
- **Für die Stärkung der internen Organisation:** OE/Change Management als oberste Priorität, Leadership-Entwicklung, New Work/Selbstorganisation, Personalentwicklung, Resilienz und Stressbewältigung
- **Für die Stärkung von Wirkungen im Feld & Sichtbarkeit:** Aufbau von effektiver Advocacy und Netzwerkarbeit. Hierzu braucht es u.a. Kompetenzförderung in strategischer Planung, Wirkungsmanagement, Kommunikation / Social Media / Community Management.
- **Für die Stärkung der Ressourcenlage:** Unterstützung bei Projektentwicklung und Entwicklung von Finanzierungsstrategien, insgesamt Fundraising / Akquise.

#### 4.1.4 Organisationen mit einem diversen Finanzierungsmix



- *Kriterium: Mindestens 3 Finanzierungsquellen mit mind. 20% Anteil dieser Quellen an der Gesamtfinanzierung*
- *Grösse des Samples: 54 (20,4%)*

Mindestens je 20 Prozent aus mindestens 3 Finanzierungsquellen  
(54 Antworten)

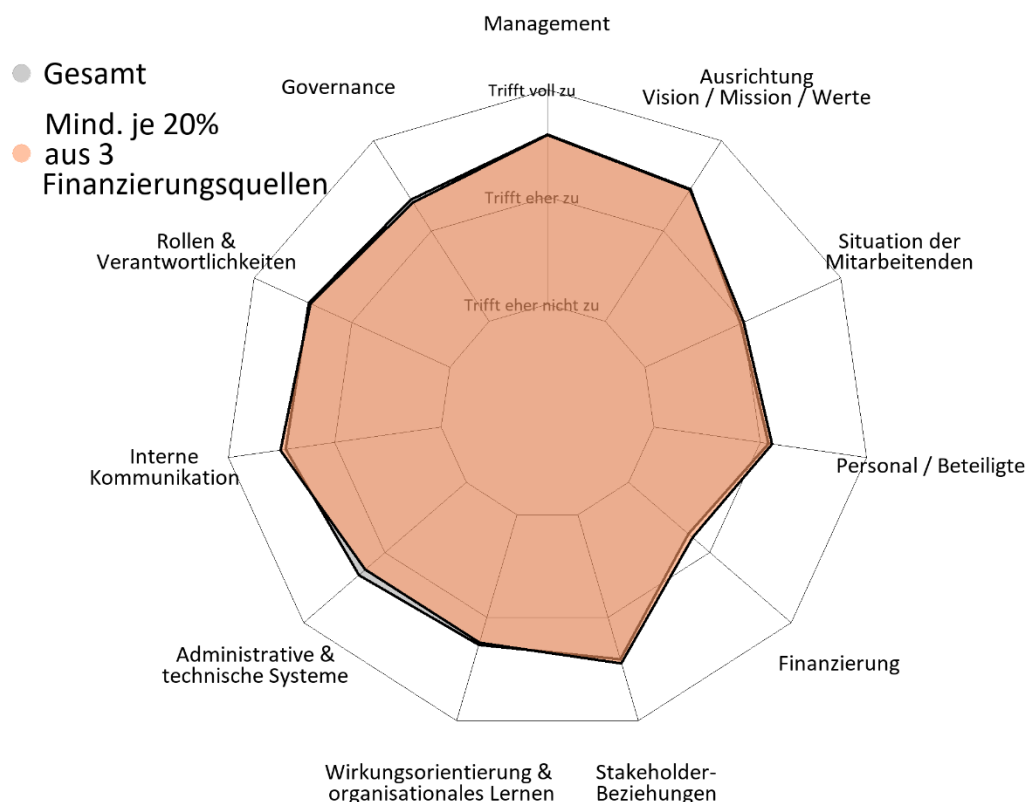


Organisationen, die über einen diversen Finanzierungsmix mit mindestens drei relativ ausgeglichenen Säulen verfügen, sind auch entlang anderer Charaktermerkmale eher divers aufgestellt:

- Sie sind in allen Grössenordnungen gleichermassen zu finden.
- Die Anzahl von Organisationen, für die ehrenamtliches Engagement eine zentrale Rolle spielt, und diejenigen, bei denen das weniger der Fall ist, sind relativ ausgewogen.
- Nicht unerheblicher Anteil Stiftungen: Zwei Drittel der Organisationen hat die Rechtsform Verein, ein Drittel Stiftung.
- Eine internationale Ausrichtung ist häufiger als im Gesamtdurchschnitt zu finden – explizit im Themenfeld „Internationale Zusammenarbeit“ verortet sind dabei allerdings nur 2 von 54 Organisationen.

Diverse Finanzierungsquellen aufzubauen, braucht nachvollziehbarerweise Zeit. Entsprechend sind die Organisationen in diesem Cluster eher älter – zu zwei Dritteln 11 Jahre und mehr. Unter den verschiedenen Finanzierungsquellen ist die Stiftungsförderung durchschnittlich die grösste.

In der Selbsteinschätzung schneiden das eigene Leitungsmodell, Managementsysteme und die Finanzadministration positiver ab als beim Durchschnitt. Trotz des breiten Finanzierungsmixes zeigen die Organisationen Probleme in der Finanzierung von Betriebs- und Gemeinkosten und noch deutlicher im Zusammenhang mit stabilen Mehrjahresplanungen. Entsprechend ist Belastung im Team ein kritisches Thema. Die geäusserten Kompetenzentwicklungsbedarfe liegen im Bereich Spendenakquise und Fundraising.



Der Fokus bisher geplanter OE-Massnahmen liegt bei den Themen „Zusammenarbeit im Team“, „Rollen und Aufgaben“ und „Strategische Ausrichtung“. Das sind klassische OE-Themen, die jedoch

eher unspezifisch sind. Um die bereits identifizierten grösseren Entwicklungsthemen – von stabilen Finanzierungs- bzw. Businessmodellen hin zu neuen Formen der Zusammenarbeit im Feld mit anderen Akteur:innen als auch im Sinne innovativer Arbeitsmodelle – anzugehen, braucht es offensichtlich noch solidere Kompetenzen im Bereich OE und vor allem Finanzmittel für OE-Prozesse.

Von Stiftungen erhoffen sich Organisationen in diesem Cluster in erster Linie Unterstützung bei der Mittelbeschaffung, für Organisationsentwicklung und im Aufbau von Netzwerken – übereinstimmend mit den geäusserten Prioritäten anderer Cluster.

#### Was brauchen diese Organisationen besonders?

- **Für die Stärkung der internen Organisation:** Kompetenzentwicklung im Bereich OE, Führungshandeln, aber auch im Bereich Resilienz und Stressbewältigung
- **Für die Stärkung von Wirkungen im Feld & Sichtbarkeit:** Wirkungsorientierung / Monitoring und Evaluierung, Advocacy und Netzwerkarbeit.
- **Für die Stärkung der Ressourcenlage:** Kompetenzentwicklung im Bereich Fundraising / Spendenakquise, Antragsentwicklung und Ehrenamtsmanagement.

## 4.2 Profile nach Grösse



Die durchschnittliche Grössenaufteilung aller beteiligten Organisationen wurde im folgenden Teil in zwei prägnante Cluster überführt.

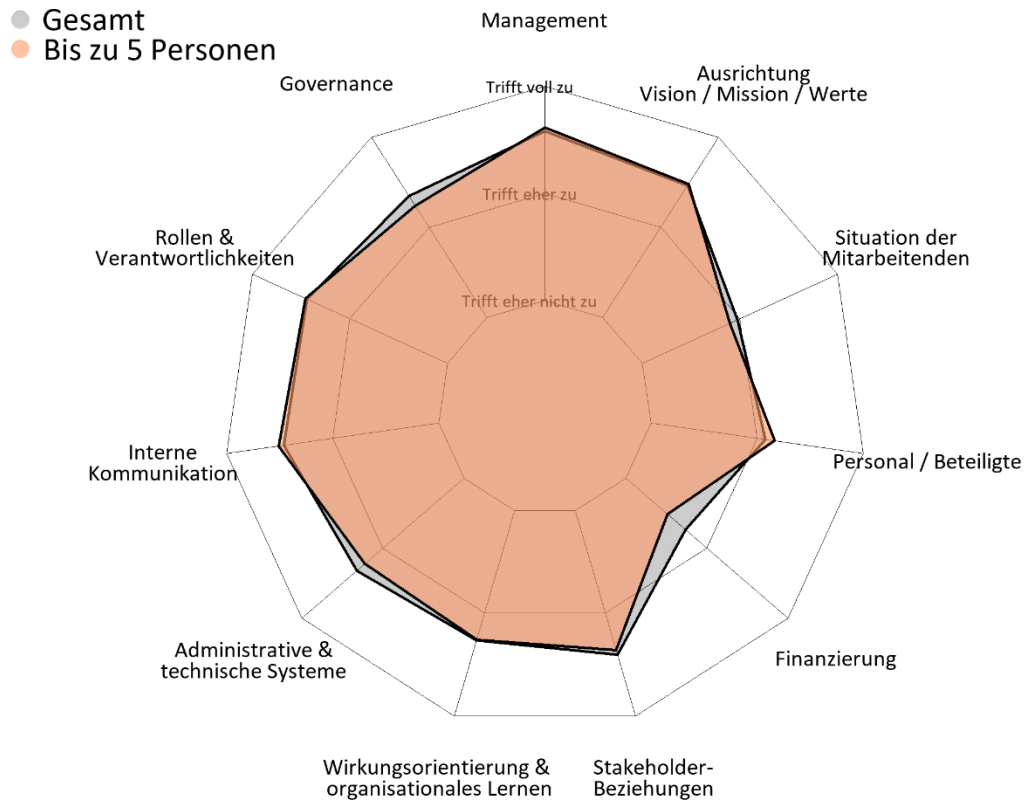
### 4.2.1 Sehr kleine Organisationen

- *Kriterium: 0 bis 5 Personen*
- *Grösse des Samples: 88 (33,2 %)*

Kleinstorganisationen mit weniger als fünf Mitarbeitenden sind die dominante Gruppe unter den teilnehmenden Organisationen. Sie sind in allen Altersgruppen zu finden und somit nicht nur eine vorübergehende Entwicklungsstufe: Etwa 30% der Organisationen in diesem Cluster sind bis 5 Jahre alt, 30% mittleren Alters zwischen 6 und 10 Jahren und etwa 40% 11 bis über 25 Jahre alt.

Es besteht in diesem Cluster tendenziell eine deutliche Dominanz von Stiftungsförderungen (45%) bei einem geringeren Anteil öffentlicher Förderung (22%), einem jeweils eher geringen Anteil von Spenden, Mitgliedsbeiträgen und Leistungsentgelten. Über die Hälfte der sehr kleinen Organisationen bauen mehrheitlich oder zur Hälfte auf das Engagement von Ehrenamtlichen auf, was sich auch daran zeigt, dass es eher die kleinsten Organisationen waren, in denen ehrenamtlich Engagierte die Befragung ausgefüllt haben.

Der Verein ist die dominante Rechtsform (76%), aber es findet sich hier auch noch eine Vielfalt anderer Formen (AG, GmbH, Anderes und Stiftungen). Organisationen aus den Themenfeldern Bildung, Soziales/Begegnung/Austausch sowie in der Kunst und Kultur sind überdurchschnittlich stark vertreten.



Transsektorale Zusammenarbeit, ein systemischer Ansatz und die kontinuierliche Weiterentwicklung von Organisationen werden als weniger relevant erachtet als aus der Perspektive grösserer Organisationen. Dafür wird das Finanzierungsthema vergleichsweise stärker akzentuiert, auch in Bezug auf die Breite des Finanzierungsmix und den Mangel an projektungebundenen Mitteln. Zentralstes Problem ist die Auswirkung von Finanzierungsmodalitäten auf die Kurzfristigkeit von Planungshorizonten und Befristungen von Verträgen von Mitarbeitenden. Auch bewerten die Befragten die Ausstattung mit technischer und räumlicher Infrastruktur als kritisch.

Trotz schwieriger Rahmenbedingungen besteht offensichtlich ein hohes Commitment der Mitarbeitenden: Im Vergleich zu grösseren Organisationen haben die Organisationen dieses Clusters eine deutlich geringere Fluktuation und eher stabile Teamkonstellationen (mit einer leicht unterdurchschnittlichen Diversität). Es besteht ein hoher Grad an Flexibilität und Bedürfnisorientierung in den Rollenzuschnitten. Einen Beitrag leistet dazu offensichtlich ein im Vergleich zu grösseren Organisationen ausgeprägter gemeinsamer Werterahmen und eine klare geteilte Vision. Tendenziell bestehen eine grössere Bereitschaft und etablierte Praktiken, aus Erfahrungen zu lernen und ein höheres Interesse und Investment in Partnerschaften und Kollaborationen.

Die Projekte und Organisationen dieses Clusters sind vielfach stark um Personen herum gebaut. Hier sind mitunter Reibungen mit funktionalen Anforderungen zu erwarten (Checks & Balances). Kleine Organisationen mit dynamischem Wachstum brauchen Unterstützung, um Leitungsmodelle und interne Koordinationsprozesse kontinuierlich anzupassen. Bei Organisationen, die seit langem klein sind, ist eine Prüfung hilfreich, ob dies bewusst erfolgt, oder auf Entwicklungsbarrieren beruht. Dies ist verbunden mit der Frage, wie bisher in die eigene Weiterentwicklung investiert wurde und wie



sich dies auf die Angebotspalette, die Spezialisierung von Expertise im Team und die Möglichkeit zur Gestaltung von Finanzierungsmodellen auswirkt. Entsprechend stellt sich auch die Frage, inwieweit das umfassende ehrenamtliche Engagement gewollt ist und auf starkem Ownership aufbaut oder Notlösungen darstellen, die ein wenig nachhaltiges Organisationsmodell stützen.

Von den Organisationen aus diesem Cluster, die in den nächsten 12 Monaten Massnahmen der OE geplant haben, machen die ganz kleinen Organisationen den höchsten Anteil (30%) aus.

#### Was brauchen diese Organisationen besonders?

- **Für die Stärkung der internen Organisation:** Unterstützungsbedarfe bestehen v.a. in den Bereichen Governance (Checks & Balances, vermutlich primär verbunden mit „familiären“ Vorstandskonstruktionen), tendenziell weniger angemessener technischer und räumlicher Infrastruktur und einem wenig ausgeprägten Personalmanagement
- **Für die Stärkung von Wirkungen im Feld & Sichtbarkeit:** Unterstützung im Bereich Pressearbeit / Social Media / Werbung
- **Für die Stärkung der Ressourcenlage:** Vermittlung / Türöffnen von Zugängen zu anderen Finanziers, Unterstützung von Organisations- und Strategieentwicklung im Bereich Fundraising

#### 4.2.2 Mittlere bis grosse Organisationen

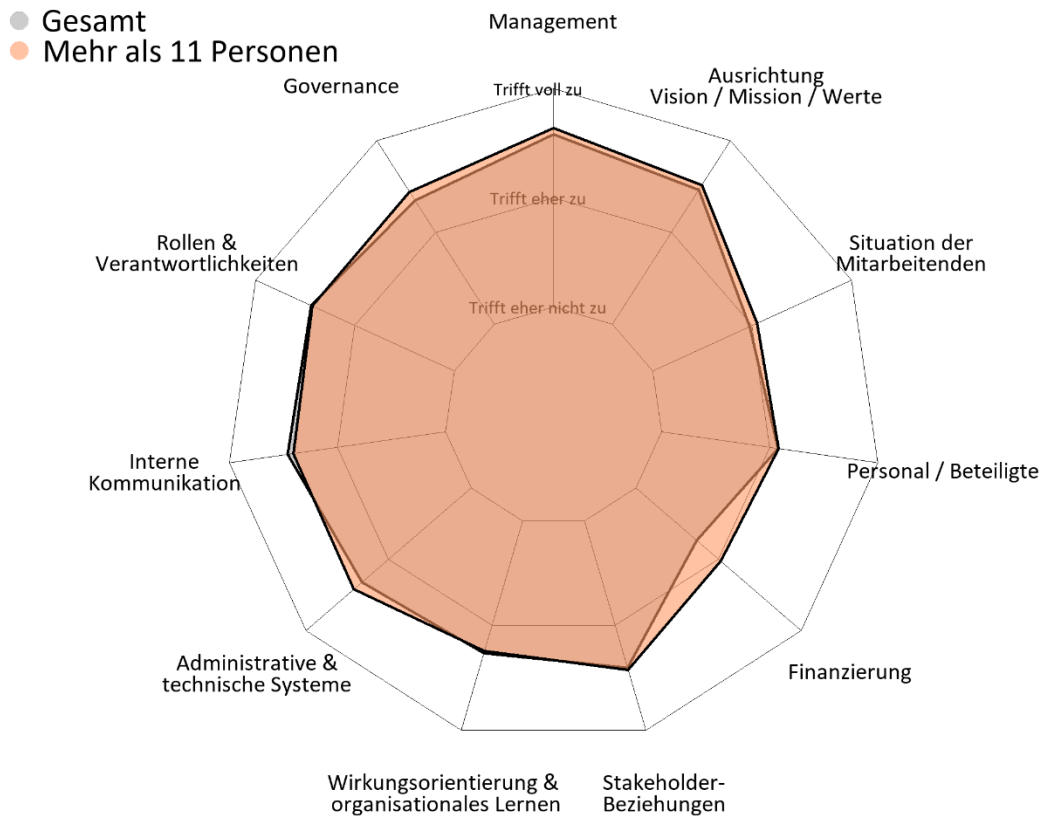


- *Kriterium: mehr als 11 Personen (Kategorie 3 und 4)*
- *Grösse des Samples: 107 Organisationen (40,4%)*

Tendenziell finden sich in diesem Cluster eher die älteren Organisationen: Deutlich über zwei Drittel sind mindestens 11 bis über 25 Jahre alt. Vereine sind die vorherrschende Rechtsform (62%), aber es gibt auch einen relativ hohen Stiftungsanteil (31%). Unter den grössten Organisationen (über 25 Personen) liegt der Stiftungsanteil noch höher (41%). Auf Ehrenamtliche wird eher in geringem Masse zurückgegriffen, während nur etwa 25% davon berichten, zur Hälfte und mehrheitlich in ihrer Arbeit auf ehrenamtliches Engagement angewiesen zu sein. Der Anteil an öffentlicher Förderung liegt mit 36% klar über dem Anteil an Stiftungsförderung (28%).

Grössere Organisationen sind vor allem im Themenfeld Gesundheit/Sport und Internationale Zusammenarbeit zu finden.

Bei Organisationen mit über 25 Personen hat zwei Drittel der Organisationen ein Jahresbudget über 3 Mio. CHF. Bei Organisationen über 25 Personen spielen Leistungsentgelte (fast 30%), aber auch Spenden (11%) und Mitgliedsbeiträge (11%) eine prägnante Rolle. Zusammen mit öffentlicher Förderung (31%) liegt hier also ein eher ausgewogener Mix vor.



Für fast alle Parameter der organisationalen Selbstbewertung schneidet dieses Cluster besser ab als der Durchschnitt. Besonders deutlich ist dies im Bereich Finanzierung: Hier stehen die grossen Organisationen deutlich besser da als der Durchschnitt. Ein breiter Finanzierungsmix ist als Stärke definiert. Dennoch verfügen diese Organisationen ebenso wie die Mehrheit der anderen über eher wenig projektungebundene Mittel.

Mit ihren Governance-Strukturen im Sinne der Aufsichtspflicht sind die Organisationen tendenziell zufrieden, aber Mechanismen zur Aushandlung von Interessen und Lösung von Konflikten sind als eher problematisch gekennzeichnet.

Die ganz grossen Organisationen haben zudem tendenziell weniger etablierte Mechanismen für wirkungsorientiertes M&E.

Es zeigt sich in diesem Cluster ein schlechteres Abschneiden, was ein aktives Community-Management angeht – im Sinne des Aufbaus und Bedienens eines Netzwerks, das mit regelmässigen Angeboten versorgt wird. Dafür sind die Organisationen eher als Expertinnen in ihrem jeweiligen Themenfeld anerkannt und nachgefragt.

Die sektorübergreifende Zusammenarbeit wird von den mittleren bis grossen Organisationen tendenziell als wichtiger beurteilt als von anderen Clustern. Während sich die kleinsten Organisationen hier von Stiftungen eher eine übergreifende Koordination wünschen, erwarten die grossen Organisationen mehr Wirkung von der Bereitstellung dezidierter Mittel für Kollaboration.

Die Anzahl derjenigen Organisationen, die bereits OE-Prozesse geplant haben, ist in diesem Cluster besonders hoch. Nichtsdestotrotz wird ein sehr grosser und diverser weiterer Entwicklungsbedarf konstatiert.

#### Was brauchen diese Organisationen besonders?

- **Stärkung der internen Organisation:** Neben klassischen Themen der OE wie Führung und Personalthemen gibt es einen deutlichen Bedarf, neue Formen der Zusammenarbeit und Führung zu etablieren über Auseinandersetzung mit Agilem Management und New Work Ansätzen.
- **Stärkung der Wirkungen im Feld & Sichtbarkeit:** Entwicklung der Netzwerkarbeit für systemischere Hebelwirkungen über aktives Community Management, Entwicklung von Kompetenzen in Kommunikation / Branding und Social Media, aber auch die Nutzung von Wirkungsdaten und eine Unterstützung im Bereich Digitalisierung und Datenbanken
- **Stärkung der Ressourcenlage:** Neuprojekte fördern, Entwicklung neuer Finanzierungsstrategien, Professionalisierung der Spendenakquise

### 4.3 Spezielle Profile



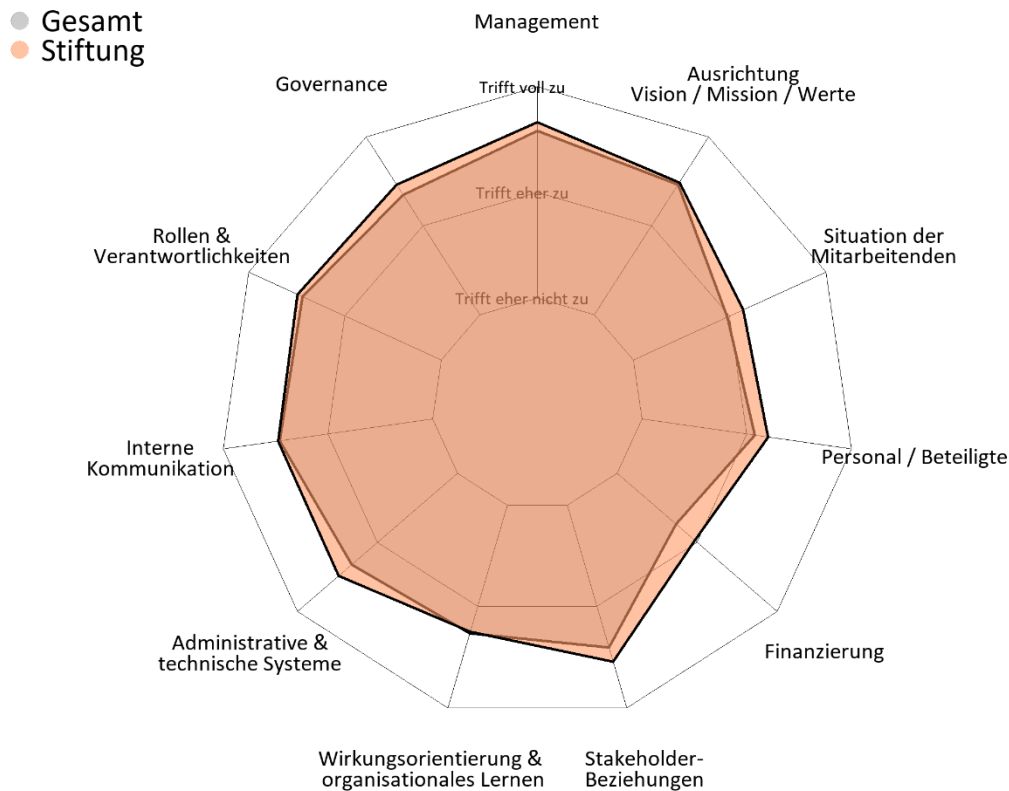
#### 4.3.1 Organisationen mit Rechtsform Stiftung

- *Kriterium: Rechtsform Stiftung*
- *Grösse des Samples: 54 Organisationen (20,4%)*

Stiftungen sind eher grössere (41% mehr als 25 Personen) und in der Regel ältere Organisationen (50% der Stiftungen sind über 25 Jahre alt, 30% zwischen 11 und 25 Jahre). Sie bauen eher weniger auf Engagement von Ehrenamtlichen auf.

Sie verfügen tendenziell über ein eher höheres Jahresbudget und dabei auch über einen nicht unwesentlichen Spendenanteil. Sie arbeiten überwiegend (51%) überregional. Der Anteil an Stiftungsförderung macht überwiegend weniger als ein Drittel der Gesamtfinanzierung aus.

Stiftungen als Organisationsform sind am häufigsten im Themenfeld Internationale Zusammenarbeit vertreten (41% oder 9 von 22 Organisationen). Ausserdem sind sie eher zu finden in den Feldern Digitalisierung, Gesundheit/Sport sowie Umwelt/Klima/Ernährung / Landwirtschaft.



Im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt aller beteiligten Organisationen weisen Stiftungen in ihrer Selbstbeurteilung einige spezifische Muster auf: Im Managementbereich weisen sie leicht positivere Bewertungen auf als Organisationen mit anderen Rechtsformen: Hier werden Managementkompetenzen und vorherrschende Leitungsmodelle hervorgehoben. Allen voran weisen sie aber vor allem in Bezug auf die Finanzierung, aber auch auf administrative & technische Systeme, Stakeholder-Beziehungen, Personal und die Situation der Mitarbeitenden eine positivere Bewertung als der Durchschnitt aller Organisationen auf. Die höhere Finanzstabilität erlaubt ihnen deutlich häufiger eine Mehrjahresplanung und langfristige Verträge von Mitarbeitenden.

Im Vergleich zu Vereinen weisen Stiftungen deutlich weniger Belastungen im Team auf und verfügen auch eher über ein förderliches Personalmanagementsystem.

Hier gibt es in gleicher Weise wie bei Vereinen nicht genügend projektungebundene Mittel für Gemein- und Betriebskosten. Was die langfristige Planungssicherheit und mehrjährige Verträge mit Mitarbeitenden angeht, ist die Situation aber stabiler: Gegenüber Vereinen, von denen etwa die Hälfte diesen Aspekt eher kritisch beurteilt haben, machte bei Stiftungen dieser Anteil nur ein Viertel aus. Gleichzeitig haben sie weniger Probleme, ein diverses Team zusammenzustellen als Vereine. Stiftungen verfügen im Vergleich zu Vereinen auch über eine bessere räumliche und technische Ausstattung. Insgesamt lässt sich folgern, dass Stiftungen durch stärkere Finanzierungssicherheit offensichtlich stabilere Arbeitsbedingungen bieten können, was sich positiv auswirkt auf die Attraktivität als Arbeitgeber und auf die Situation von Mitarbeitenden. In Bezug auf gute Mechanismen für Konfliktlösung und Aushandlung unterschiedlicher Interessen unterscheiden sich Vereine und Stiftungen nicht sehr deutlich.

### 4.3.2 Organisationen im ländlichen Raum

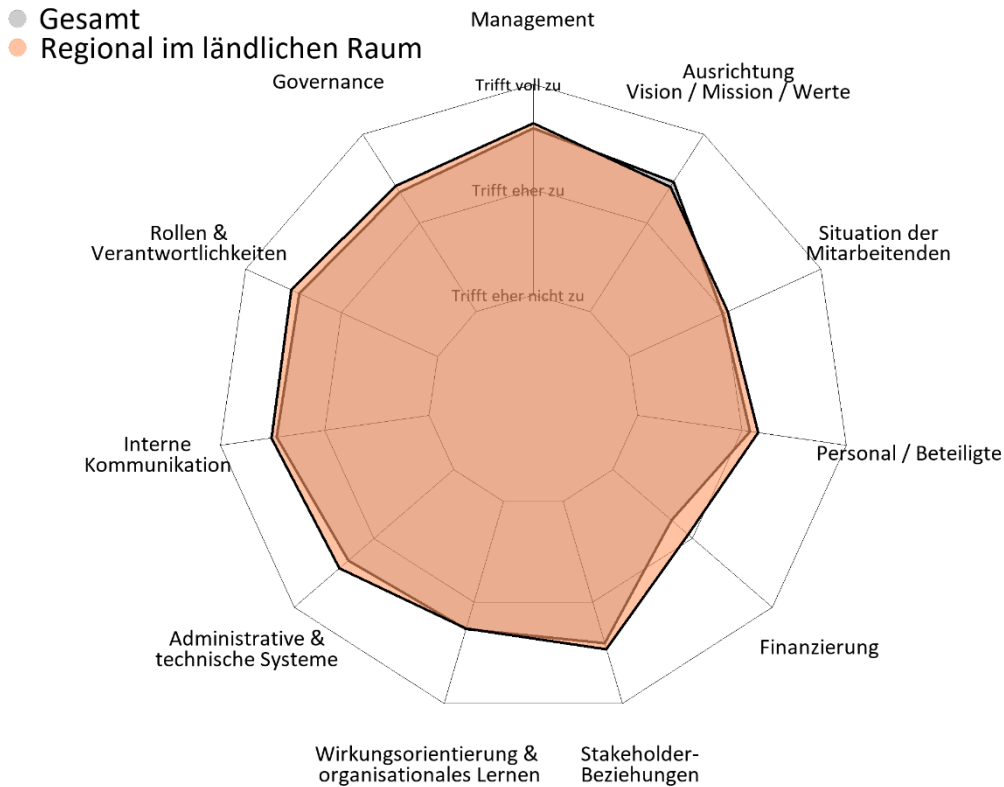


- *Kriterium: Arbeitsfokus im ländlichen Raum*
- *Grösse des Samples: 19 Organisationen (7,2%)*

Die Mehrheit aller befragten Organisationen arbeitet überregional (45%) oder in ausgewählten urbanen Zentren (30%). Der Anteil der Förderpartner:innen, die explizit ihren Arbeitsfokus im ländlichen Raum haben, ist mit 7% oder insgesamt 19 Organisationen sehr gering. Bei diesen Organisationen handelt es sich eher um ältere Organisationen (11 Jahre aufwärts), um ganz kleine oder grosse Organisationen, überwiegend Vereine und zu einem geringeren Teil auch Stiftungen. Die Polaritäten von klein und gross finden ihre Entsprechung im ehrenamtlichen Engagement: Entweder spielt es bei den Organisationen dieses Clusters eine eher geringere Rolle oder es wird mehrheitlich darauf aufgebaut. Leistungsentgelte rangieren im Finanzierungsmix an erster Stelle, gefolgt von öffentlicher Förderung und Stiftungsfinanzierung.

Thematisch sind die Organisation überwiegend in den Bereichen Bildung und Begegnung / Austausch / Soziales angesiedelt, sowie mit schwächerer Ausprägung auch im Bereich Ernährung / Landwirtschaft / Umwelt / Klima.

Langfristige Finanzierungssicherheit und systemische Handlungsansätze sind Organisationen im ländlichen Raum besonders wichtig. Deutlicher als andere Cluster benennen sie Entwicklungsbedarfe in Bezug auf Kompetenzstärkung für systemisches Handeln, die Bereitstellung von Daten und Beispielen, die systemische Veränderungen im Themenfeld belegen, mehr Transparenz zu Akteur:innen und Aktivitäten oder die Bereitstellung von Finanzierungsmöglichkeiten für systemische Ansätze.



In der Bewertung ihrer internen Entwicklungsfelder schneiden die Organisationen im ländlichen Raum überdurchschnittlich positiv ab. Finanzierungsstabilität, ein starker Werterahmen und die Belastungsgrad der Mitarbeitenden ragen hier positiv heraus.

#### Was brauchen diese Organisationen besonders?

- **Für die Stärkung der internen Organisation:** Kompetenzen in Organisationsentwicklung / Change Management, Leadership und Selbstorganisation, Freiwilligenmanagement, Konfliktbearbeitung
- **Für die Stärkung von Wirkungen im Feld & Sichtbarkeit:** Unterstützung bei strategischer Ausrichtung, Monitoring, Evaluation und Lernen, Wirkungsorientierung, Marketing / Social Media
- **Für die Stärkung der Ressourcenlage:** Direkte Unterstützung bei der Mittelbeschaffung

## 4.4 Profile nach Themenfeldern

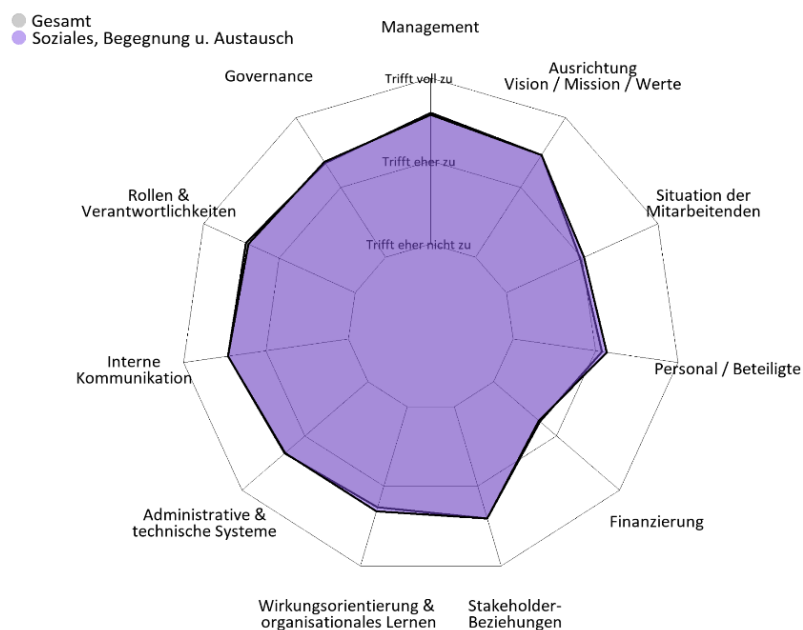
Über alle Themenfelder hinweg wird ein sehr deutlicher Bedarf nach Kompetenzentwicklung zur Verbesserung der eigenen Sichtbarkeit und einer gesteigerten Wirkungsorientierung benannt. In einer Vielzahl von Themenfeldern (Kunst & Kultur, Demokratie & Diversität, Digitalisierung, Internationale Zusammenarbeit und Medien) gibt es auch einen deutlichen Wunsch, dass die Förderstiftungen Impulse zur Organisationsentwicklung bei ihren Förderpartnern setzen.



### 4.4.1 Soziales / Begegnung und Austausch

Grösse des Samples: 159 Organisationen

- Das einzige Themenfeld, in dem ein höherer Anteil von Teammitgliedern die Befragung mit ausgefüllt hat
- In Bezug auf Grösse und Alter eine grosse Spreizung
- Eher kleiner Anteil an ehrenamtlichem Engagement
- Eher weniger Spendenanteil im Finanzierungsmix als in anderen Themenfeldern



### Spezifische Profilaspekte

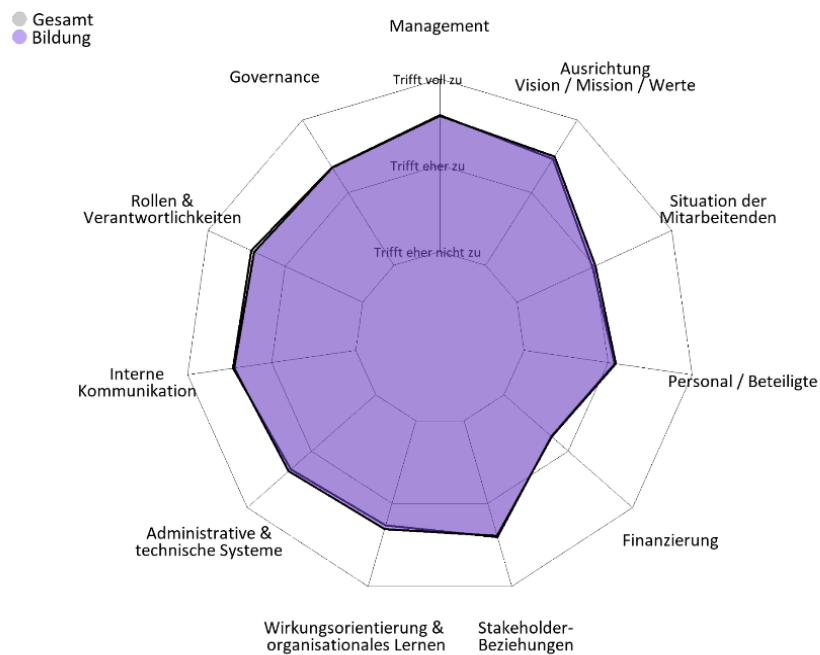
- Aufgrund des grossen Samples in der Bestandsaufnahme sehr nah am Durchschnitt
- Relative Stärken (Leicht): Konfliktaushandlung, Lebendige Community, Berücksichtigung von Lebenslagen und Personalmanagement
- Relative Schwächen: Herausforderungen mit weniger geklärten Rollen auf unterschiedlichen Ebenen
- Entwicklungsvorhaben v.a. im Bereich Finanzierungsstrategie und administrative Systeme



## 4.4.2 Bildung

Grösse des Samples: 145 Organisationen

- Über 60% etablierte Organisationen (ab 11 bis über 25 Jahre)
- Überwiegend Vereine (72%), 20% Stiftungen
- Eher geringer Anteil von ehrenamtlichem Engagement
- Alle Grössenordnungen von Organisationen
- Finanzierungsquellen eher breiter gestreut



### Spezifische Profilaspekte

- Alle Werte der Bestandsaufnahme entsprechen den Durchschnittswerten (nicht zuletzt durch die Grösse des Samples).
- Finanzierungsthemen werden im Vergleich zu anderen Aspekten der Organisation als besonders problematisch angesehen
- Geteilte Vision hat einen hohen Stellenwert und wird als positiv hervorgehoben

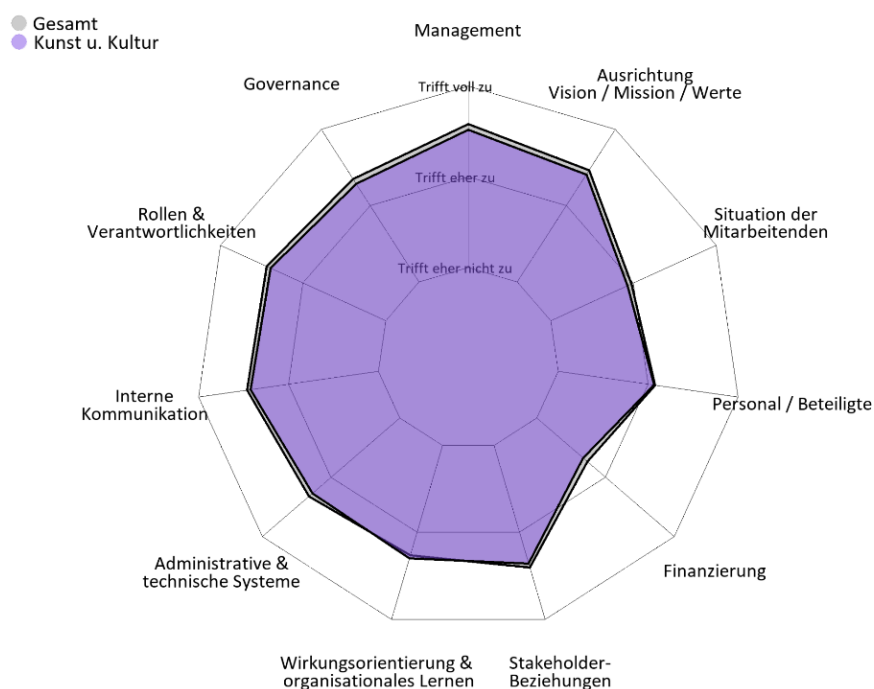




### 4.4.3 Kunst & Kultur

Grösse des Samples: 96 Organisationen

- Hoher Anteil Stiftungsförderung (41%), gefolgt von öffentlicher Förderung (fast 30%); Einnahmen aus Veranstaltungen machen durchschnittlich etwa 17% der Finanzierung aus; sehr geringer Anteil von Mitgliedsbeiträgen, deutlich weniger Spenden als andere Themenfelder
- eher kleinere Organisation (41% weniger als 5 Personen, 30% bis 10 Personen, nur 9% Organisationen über 25 Personen)
- Arbeiten fast zu gleichen Teilen regional in urbanen Zentren oder überregional



#### Spezifische Profilaspekte

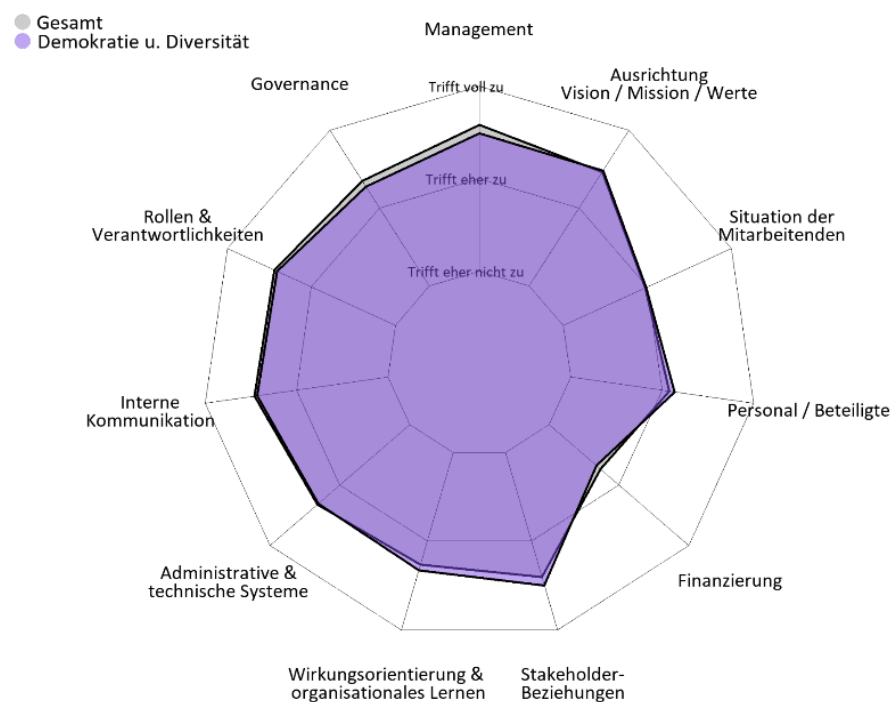
- Relative Schwächen: Checks & Balances (Governance), Konfliktverhandlung, Infrastruktur (dramatisch), Mehrjährige Finanzierung, prekäre Entlohnungsniveaus, hoher Belastungsgrad von Mitarbeitenden, in der Umsetzung von Massnahmen zum Teil auf ehrenamtliches Engagement angewiesen
- Langfristige Finanzierungssicherheit als besonders wichtig eingestuft für wirkungsvolle Arbeit, Antrags- und Reporting-Anforderungen sowie fehlende Leistungsaufträge der öffentlichen Hand als Hindernisse benannt. Finanzierungsstrategien sind das häufigste Bearbeitungsthema



#### 4.4.4 Demokratie & Diversität

Grösse des Samples: 92 Organisationen

- Überwiegend (40%) Stiftungsfinanzierung, gefolgt von öffentlicher Förderung (26%) und Leistungsentgelten (17%)
- Über 50% ältere Organisationen, Organisationsgrößen von sehr klein bis sehr gross vertreten
- In der Regel selbst divers aufgestellt
- Pflegen einer Community hat einen hohen Stellenwert und wird als Stärke wahrgenommen
- Das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse hat einen hohen Stellenwert
- Die Befragung wurde zum Teil unter Einbeziehung von Teammitgliedern aufgefüllt.



#### Spezifische Profilaspekte

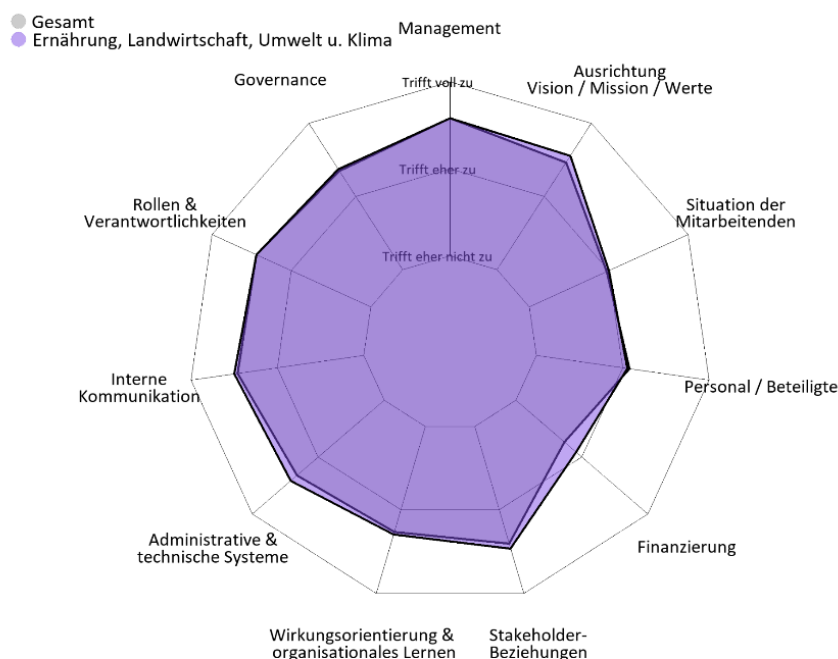
- Relative Schwächen: Managementkompetenz, Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführung, Berücksichtigung von Fähigkeiten und Interessen bei Rollenzuschnitten
- Relative Stärken: Berücksichtigung von Lebenslagen in Arbeitsbedingungen
- Entwicklungsbedarf identifiziert in Bezug auf Finanzierungsstrategien, Lernkultur / Wissensmanagement, strategische Ausrichtung und administrative Systeme



## 4.4.5 Umwelt & Klima / Ernährung & Landwirtschaft

Grösse des Samples: 88 Organisationen

- Grösste Gruppe (ein Drittel) ist 11 bis 25 Jahre alt, aber auch überdurchschnittlich viele junge Organisationen
- Durchschnittlicher Anteil an Stiftungsförderung von 34%, tendenziell mehr Spenden als in anderen Themenfeldern
- Das einzige Themenfeld, in dem es einen höheren Anteil von ehrenamtlich Engagierten gibt, welche die Befragung mit ausgefüllt haben, während die Arbeit aber nicht grundsätzlich auf mehr ehrenamtlichem Engagement aufbaut
- Stärker überregional verankerte Arbeit
- Finanzierungsmix grundsätzlich breit und stabil aufgestellt, aber Hauptproblematik liegt in den kurzen Projektlaufzeiten und dadurch begrenzten Vertragslaufzeiten mit Mitarbeitenden.



### Spezifische Profilaspekte

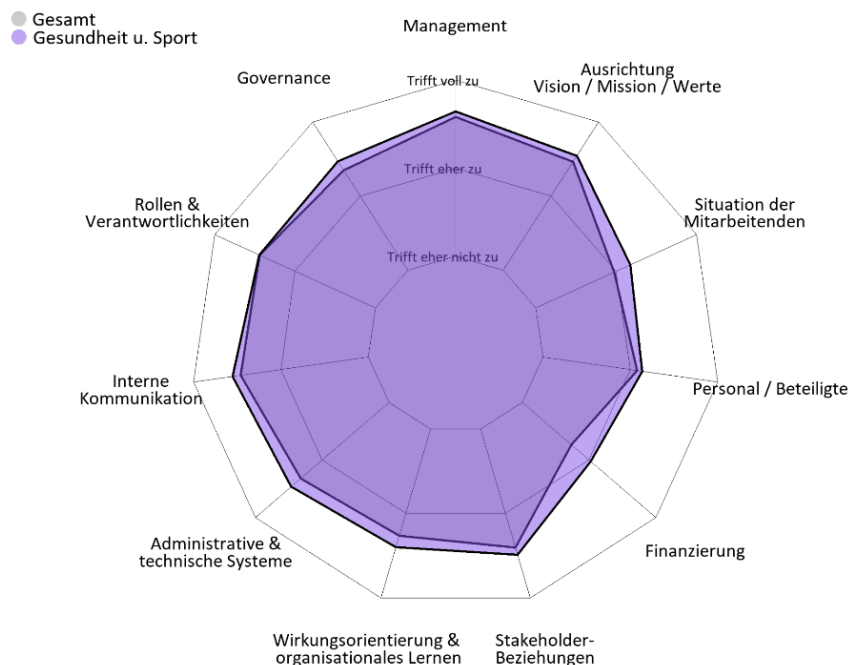
- Relative Stärken: Starke Wirkungslogiken, gutes Community Management. Strategisches Vorgehen (Orientierung an übergeordneter Strategie) als besondere Stärke benannt, Transparente Kommunikationswege, unter allen die besten Verwaltungsprozesse
- Relative Schwächen: Der Personalbereich mit eher hohen Fluktuationen, Problemen der Nachbesetzung von Stellen und geringerer Diversität
- Entwicklungsvorhaben v.a. in Bezug auf Kompetenzaufbau bei Wissensmanagement / Lernkultur und Kommunikation und Branding



#### 4.4.6 Gesundheit & Sport

Grösse des Samples: 63 Organisationen

- Zwei Drittel der Organisationen älter als 11 Jahre
- Relative Gleichverteilung über alle Organisationsgrössen
- 70% Vereine, 30% Stiftungen
- Ehrenamtliches Engagement höher als in anderen Themenfeldern
- 80% überregional oder regional in urbanen Zentren
- Verfügen im Vergleich zu anderen Branchen eher über mehr ungebundene Mittel für Betriebs- und Gemeinkosten
- Eher leicht höheres Jahresbudget als in anderen Themenfeldern



#### Spezifische Profilaspekte

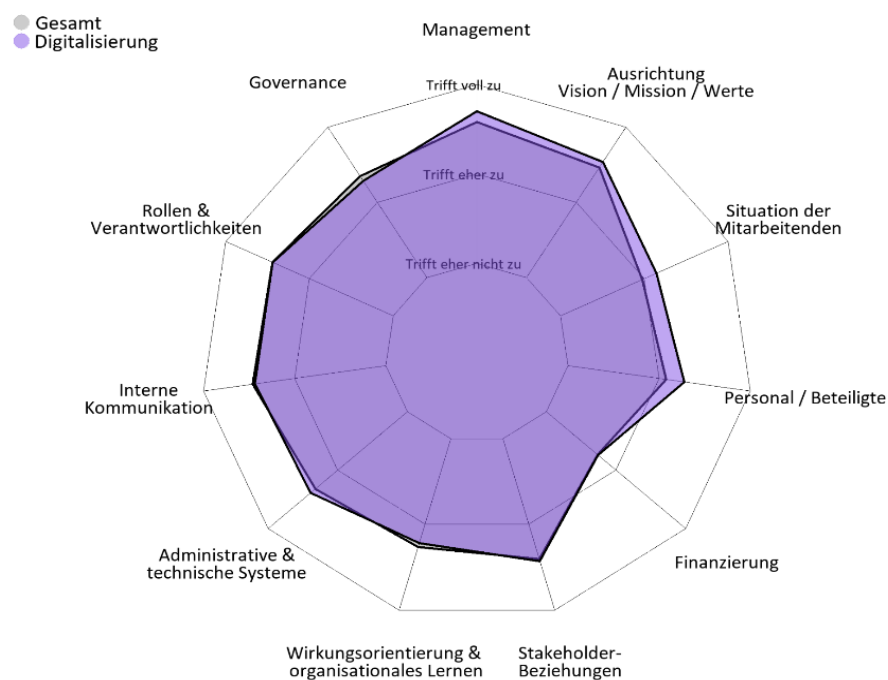
- Relative Stärken: verlässliche Finanzadministration, relativ starke Finanzierung, Wirkungsorientierung und Lernen aus Erfahrungen, Personalmanagement, Situation der Mitarbeitenden schneidet besonders positiv ab bei Mechanismen zur Aushandlung von Interessen und Konflikten
- Relative Schwächen: Netzwerkarbeit, Austausch mit anderen Organisationen, Strategie- und Businessplanung
- Entwicklungsbedarf festgestellt in Bezug auf Lernkultur und Wissensmanagement sowie Kommunikation und Branding



#### 4.4.7 Digitalisierung

Grösse des Samples: 38 Organisationen

- Unter allen Themenfeldern die jüngsten Organisationen
- Nach Medien das Themenfeld mit dem zweithöchsten Anteil an Stiftungsförderung (43%) und dem geringsten Anteil öffentlicher Förderung (14%)
- Tendenz, überregional zu arbeiten
- Beurteilen langfristige Finanzierungssicherheit in ihrem Feld deutlich kritischer als Vertreter:innen anderer Themenfelder, ebenso die Fähigkeit, systemisch in ihrem Feld zu wirken



#### Spezifische Profilaspekte

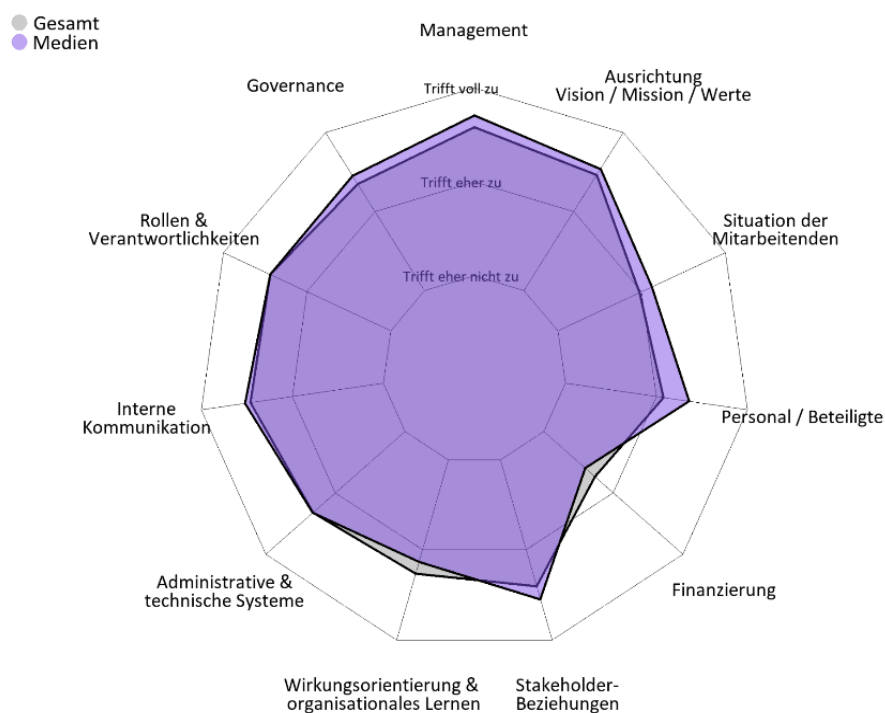
- Relative Stärken: Managementkompetenz, Passende Leitungsmodelle, der gesamte Personalbereich inklusive Besetzungsoptionen (deutlich), Diversität und weniger Belastung im Team, gutes Personalmanagement, Berücksichtigung von Lebenslagen, starke Strategische Ausrichtung
- Relative Schwächen: Checks and Balance, mehrjährige Finanzierungsstabilität, klarer Bedarf nach OE formuliert



#### 4.4.8 Medien

Grösse des Samples: 26 Organisationen

- Überwiegend unter 5 Personen mit einem Schwerpunkalter zwischen 11 und 25 Jahren
- Themenfeld mit dem höchsten Anteil an ehrenamtlichem Engagement
- Themenfeld mit dem höchsten Anteil an Stiftungsförderungen (52%) und dem niedrigsten Anteil an öffentlichen Förderungen, geringer Spendenanteil
- Beurteilen langfristige Finanzierungssicherheit in ihrem Feld als besonders kritisch, wünschen sich in besonderer Weise Support bei der Mittelbeschaffung
- Räumen der kontinuierlichen Weiterentwicklungen der Organisation einen hohen Stellenwert und Dringlichkeit ein



#### Spezifische Profilaspekte

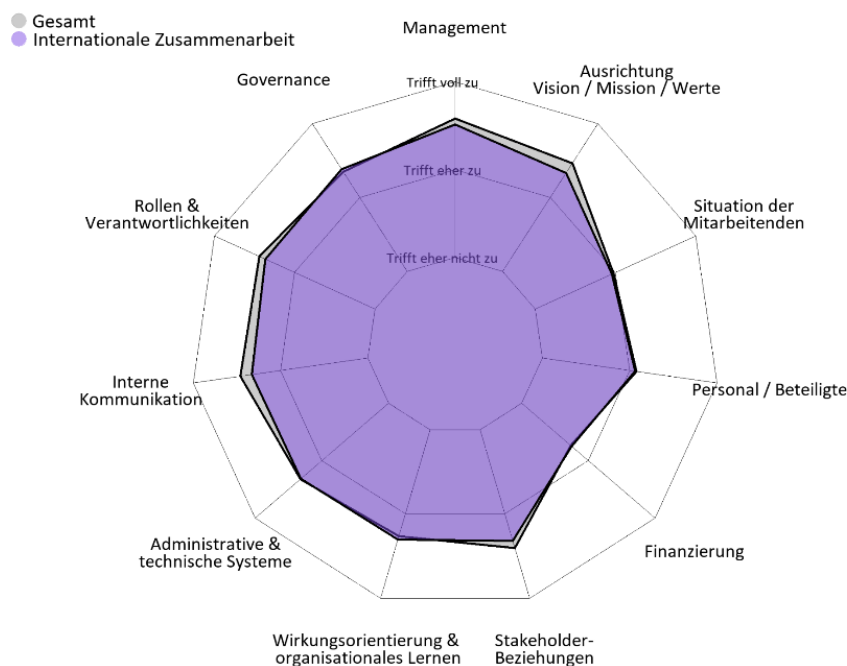
- Relative Stärken: Management und Governance insgesamt vergleichsweise stark, gute Interne Kommunikation, lebendige Community, gutes Standing, starke Situation von Personal und Beteiligten, starke Vision und Werterahmen
- Relative Schwächen: Wirkungsorientierung und Wirkungsbeobachtung, alle Aspekte der Finanzierung
- Entwicklungsbedarfe: Finanzierungsstrategien, Businessplanung, Administrative Systeme, Kommunikation / Branding



#### 4.4.9 Internationale Zusammenarbeit

Grösse des Samples: 22 Organisationen

- Tendenziell etwas grösser und älter sowie ein höheres Jahresbudget als Organisationen in anderen Themenfeldern
- Höchster Anteil Stiftungen an Rechtsform
- Stiftungsförderung und öffentliche Förderung annähernd ausgeglichen, gefolgt von Leistungsentgelten und Spenden
- Bewerten systemische Handlungsansätze als besonders wichtig



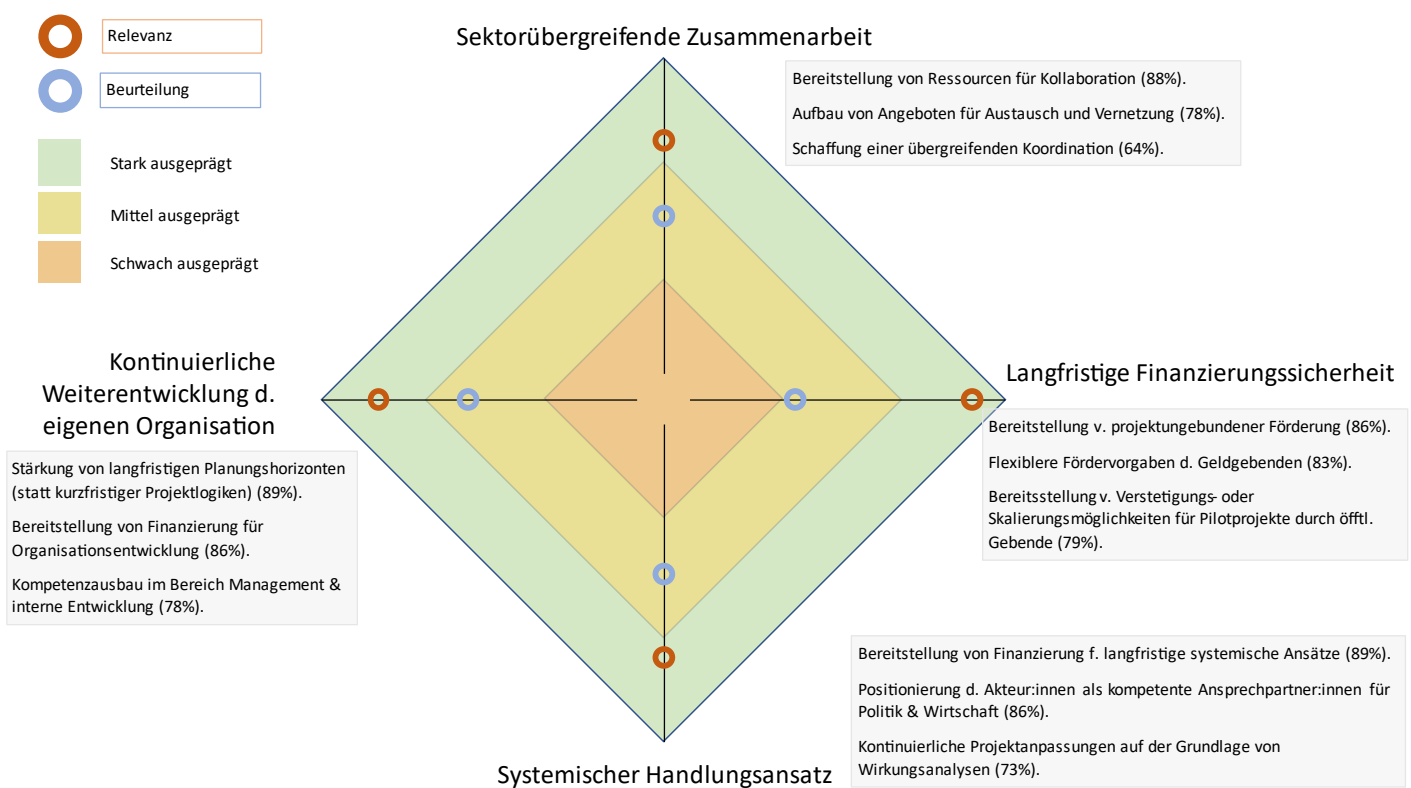
#### Spezifische Profilaspekte

- Die Organisationen in diesem Themenfeld schneiden in den meisten Bereichen unterdurchschnittlich ab.
- Relative Schwächen: Entscheidungsklarheit, Interne Kommunikation und insbesondere interne Infokanäle, Community-Einbindung (schlechtestes Themenfeld in diesem Aspekt), Breite des Finanzierungsmix, Personalbereich: Fluktuation, Stellenbesetzungen und hohe Belastung. Strategische Orientierung, Wirkungsorientierung und gemeinsamer Werterahmen
- Relative Stärken: Checks and Balance, mehrjährige Planung, Diversität, Lebenslagenorientierung
- Explizit formulierte Entwicklungsbedarfe im Bereich Lernkultur / Wissensmanagement, Kooperationsbeziehungen und Personalmanagement
- Eine genauere Untersuchung der strukturellen Rahmenbedingungen wäre hilfreich für ein besseres Verständnis der deutlich kritischeren Ausschläge in diesem Cluster.

## 5 Dynamiken im Umfeld

### 5.1 Gegenwartsbeschreibung

Im dritten Teil der Befragung wurden unterschiedliche Hypothesen über Dynamiken im Feld überprüft. Partner:innen wurden zu ihrer Einschätzung der Relevanz und Ausprägung von vier Aspekten in ihrem jeweiligen Handlungsfeld befragt (sektorübergreifende Zusammenarbeit, langfristige Finanzierungssicherheit, systemischer Handlungsansatz und Fokus auf Organisationsentwicklung). Alle vier Aspekte werden von den Befragten als sehr relevant eingeschätzt, bei der wahrgenommenen Ausprägung im Feld finden sich jedoch grössere Schwankungen. Bei der Bewertung unterstützender Faktoren („Was würde diesen Aspekt in besonderer Weise stärken?“) rangieren die mit finanziellen Ressourcen verbundenen Faktoren durchgehend an der Spitze.



Eine vergrösserte Version der Graphik ist zur besseren Lesbarkeit im Anhang zu finden.

#### 5.1.1 Sektorübergreifende Zusammenarbeit

Die sektorübergreifende Zusammenarbeit wird von den Befragten insgesamt als sehr relevant (3,64 von 4) und überdurchschnittlich ausgeprägt (61%) beschrieben. Am wenigsten relevant wird dies im Themenfeld Kunst & Kultur eingestuft (hier auch mit am schwächsten ausgeprägt). Die internationale Zusammenarbeit ist bei der Ausprägung Schlusslicht.



Die Bereitstellung von Ressourcen ist als unterstützender Faktor deutlich führend, gefolgt von Angeboten für Austausch und Vernetzung. Übergreifende Koordination und Konkurrenzabbau finden deutlich geringere Resonanz. Je grösser die Organisation ist, als desto relevanter ausgeprägt wird die sektorübergreifende Vernetzung eingeschätzt. Ressourcen sind für die grossen Organisationen weniger ausschlaggebend als für die kleinen und mittleren. Die anderen Faktoren weisen keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Clustern auf.

### **5.1.2 Langfristige Finanzierungssicherheit**

Insgesamt wird dieser Aspekt von den Befragten als hochrelevant eingeschätzt. In Bezug auf die Relevanzbewertung bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen Themenfeldern. In Bezug auf die Einschätzung der Ausprägung lassen sich dagegen durchaus Unterschiede ausmachen: Am schwächsten ausgeprägt ist der Faktor in den Feldern Medien sowie Digitalisierung & Demokratie (u.U. aufgrund fehlender institutioneller Förderungen). Deutlich am solidesten ist die Finanzierung in der internationalen Zusammenarbeit und im Gesundheitsbereich.

Relevante unterstützende Faktoren sind projektungebundene Förderungen und Verstetigungshilfen. Im Bereich Kunst & Kultur und im Bildungsbereich wird v.a. mehr öffentliches Engagement als Absicherung der Organisationen gewünscht.

Die langfristige Finanzierung wird von grossen Organisationen in ihrer Relevanz leicht und in ihrer Ausprägung im Feld deutlich höher eingeschätzt als von kleinen und mittleren. Kurze Projekt- und Finanzierungslaufzeiten werden mit Auswirkungen auf Vertragsgestaltungen von Mitarbeitenden in den meisten Branchen bis auf Sport, Digitalisierung, Internationale Zusammenarbeit und Medien als problematisch angesehen.

Unterschiede der Bewertung unterstützender Faktoren finden sich v.a. in Bezug auf Leistungsaufträge und Skalierungsförderungen der öffentlichen Hand, die bei kleinen Organisationen signifikant höher scoren als bei grossen.

### **5.1.3 Systemischer Handlungsansatz**

Insgesamt wird dieser Aspekt als sehr relevant eingestuft. Eine deutlich überdurchschnittliche Relevanz hat er in der internationalen Zusammenarbeit und im Gesundheitsbereich. Unterdurchschnittlich wird er bei den Medien sowie im Themenfeld Kunst & Kultur bewertet. Die Ausprägung im Feld wird mit 53% auf mittlerem Niveau eingeschätzt, in der internationalen Zusammenarbeit deutlich höher (60%).

Die Finanzierung und Positionierung als kompetente Ansprechpartner sind die meistgenannten förderlichen Faktoren für diesen Aspekt, weit vor den anderen vieren. Die Rangfolge ist über alle Themenfelder relativ stabil.

In Bezug auf die Einschätzung von Relevanz und Ausprägung des systemischen Handlungsansatzes finden sich kaum wesentliche Unterschiede zwischen Organisationsgrössen.

#### **5.1.4 Organisationsentwicklung**

Die Organisationsentwicklung (OE) wird als hochrelevant eingestuft, vor allem vom Bereich Medien. Die bestehende Ausprägung im Feld wird insgesamt als solide eingestuft (62%). Als wichtigste unterstützende Faktoren werden langfristige Planungshorizonte und Finanzierungen für OE gesehen. Kompetenzen und Awareness-Massnahmen werden als sinnvoll aber weniger notwendig eingestuft.

In Bezug auf Organisationsgrößen finden sich relevante Unterschiede v.a. bei der Bewertung der unterstützenden Faktoren: So ist die Förderung von Problembewusstsein für kleinere Organisationen relevanter, wohingegen der Ausbau interner Management- und Entwicklungskompetenzen v.a. bei den Mittleren und Grossen als wichtiger eingestuft wird.

## 5.2 Vorausschau – zukünftige Entwicklungen



Während interne Dynamiken einen wichtigen Bezugspunkt für Organisationsentwicklung geben, sind die zu erwartenden Dynamiken in den jeweiligen Themenfeldern der Organisationen hier ebenso ausschlaggebend. Viele für den Sektor relevante Entwicklungen liegen als Megatrends offen und bestimmen Diskurs und Wahrnehmung, einige andere kündigen sich aber auch erst als schwache Signale am Horizont an. Im letzten Teil der Befragung wurden die Partner:innen nach ihrer Einschätzung gefragt, wie sich ihr jeweiliges Handlungsfeld in den kommenden 3 Jahren in Bezug auf die Bedarfe von Zielgruppen, auf Finanzierungsmöglichkeiten, auf Fachkräfte und ehrenamtliches Engagement sowie auf gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen entwickeln wird. Es folgt eine Zusammenfassung der wesentlichen Trends.

### 5.2.1 Bedarfe der Zielgruppen

#### In Kürze

Menschen wünschen sich zunehmend flexible, niedrigschwellige Formen der Teilnahme und Einbindung in Programme (Aktionsorientierung, kurze Formate, statt „Vereinsmeierei“). Bedarfe von Zielgruppen werden diverser und schwerer unter einen Hut zu bringen. Zunehmende Mehrfachbelastungen führen zu erhöhter Vulnerabilität, die in allen Themenfeldern neue Anforderungen mit sich bringt.

Der Bedarf von Zielgruppen nach Unterstützung wird von den Befragten teilweise als stabil, vielfach v.a. im sozialen Bereich aber als steigend prognostiziert. Dabei herrscht Übereinstimmung, dass die starke Umweltdynamik und die differenzierten Ansprüche der Zielgruppen erhebliche Anpassungsleistungen in den Angeboten der Organisationen erfordern.

Ein anderer Faktor, der steigende Ansprüche von Zielgruppen beeinflusst, ist der steigende Wunsch nach flexibler Teilhabe, der sich in der Gleichzeitigkeit eines Partizipations- und Gestaltungsanspruches und der Abkehr von festen Einbindungsformen niederschlägt, wie sie etwa Vereins- und Gremienmitgliedschaften oder auch nur regelmässigen Kurszeiten darstellen.

Die Generationen „Z“ und „Alpha“ sind auf dem Radar der Förderpartner:innen und werden mit einiger Skepsis betrachtet. Neben Defiziten (Entscheidungsschwierigkeiten, Ablenkung) werden auch grundsätzlich positive, aber herausfordernde Qualitäten gesehen (Erlebnisorientierung, hohe Anspruchsniveaus, Brechen mit Konventionen).

Grundsätzlich müssen Angebote in Zukunft niedrigschwelliger werden, um den gestiegenen Anforderungen an Teilhabe in einer diverseren Gesellschaft gerecht zu werden. Steigende Vielfalt und damit einhergehend Diversifizierung von Bedarfen und Angeboten wird als Trend fortgeschrieben. Die Vielfalt wird vornehmlich positiv konnotiert, stellt aber auch Herausforderungen für Systeme und Organisationen dar.

Ein deutlicher Problemtrend ist die wachsende Vulnerabilität von Zielgruppen durch Mehrfachbelastungen und Krisenauswirkungen. Diese hat zwar ihr primäres Bearbeitungsfeld im Sozial- und Gesundheitsbereich, schlägt aber in allen Branchen durch – prinzipiell wären damit in allen Themenfeldern psychosoziale Kompetenzen zukunftsrelevant (analog dem Modell der Schulsozialarbeit).

In Anbetracht der steigenden gesellschaftlichen Polarisierung erwarten die Befragten, dass sich Organisationen stärker im gesellschaftspolitischen Diskurs positionieren oder Vermittlungsrollen einnehmen. Insgesamt wird eine wesentliche Zunahme der Relevanz von Netzwerkbildung und kollaborativen Ansätzen erwartet.

Die Relevanz der Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit werden auch in den nächsten Jahren steigen. Hier geht es nun mit erheblichem Tempo und Umweltdruck um die breite Umsetzung von bisher in Teilsystemen erprobten Lösungen. In beiden Feldern nehmen die Befragten ein wachsendes Bewusstsein für die Chancen der jeweiligen Entwicklung wahr.

## 5.2.2 Finanzierung

### In Kürze

Harte Zeiten mit hoher Konkurrenz durch Kostensteigerungen und leere Kassen werden in zunehmender Weise durch Kooperationsbeziehungen zwischen Organisationen aufgefangen. Lange überfällige (vorsichtige) Hinwendung zu Strukturförderungen und Langfristigkeit in Stiftungsförderungen. Sukzessive Verlagerung von öffentlichen auf private Mittel.

Grundsätzlich gehen die Befragten mehrheitlich von einer abnehmenden Finanzierungssicherheit aufgrund krisenhafter globaler Entwicklungen und leerer öffentlicher Kassen einerseits und steigender Kosten andererseits aus. Dieser Einschätzung steht ein kleiner Hoffnungsschimmer auf mit dem wachsenden Bedarf wachsende Mittel gegenüber. Wo keine relevanten Entwicklungen erwartet werden, dominiert eine negative Grundperspektive auf die aktuelle Lage.

In Bezug auf die Organisationen wird die Notwendigkeit einer Diversifizierung des Finanzierungsmix betont. Während die eine Hälfte eine wachsende Konkurrenz zwischen den Fördernehmer:innen prognostiziert, sehen ebenso viele Befragte eine steigende Tendenz zu

Partnerschaften und Netzwerkstrategien voraus – sowohl zwischen Förderpartner:innen (Verbund- und Konsortiumprojekte), als auch zwischen Förderpartner:innen und Stiftungen (langfristige Partnerbeziehungen) sowie zwischen Stiftungen (kollaborative Fördervorhaben).

In Hinblick auf Förderungen der öffentlichen Hand dominieren Stagnations- und Sparszenarios. Zugleich existieren Hoffnung und Forderungen nach einem fortgesetzt starken staatlichen Engagement im Rahmen von Förderungen und Leistungsfinanzierungen.

Parallel zur abnehmenden Verfügbarkeit öffentlicher Mittel wird die Rolle der Stiftungen als zunehmend relevant eingeschätzt, wobei auch hier Einsparungen erwartet werden. In Bezug auf die grossen Kritikpunkte halten sich Skepsis und Optimismus die Waage: Die eine Hälfte der Befragten erwartet eine Fortschreibung der Projektfokussierung („Projektitis“) und damit weiterhin einhergehende dauernde Innovationsanforderungen, kurzfristige Planungshorizonte und fehlende Overheadfinanzierung. Die andere Hälfte geht von einer kontinuierlichen Öffnung für Strukturförderungen und langfristige Finanzierungsmodelle aus die auf lange Sicht Planungssicherheit und Stabilisierung ermöglichen.

In Bezug auf die strategische Ausrichtung von Stiftungen wird eine Fokussierung auf weniger und stärker eingegrenzte (wenn auch ggf. wechselnde) Förderthemen und ausgewählte Förderpartner:innen erwartet. Während in Bezug auf die Zugänglichkeit von Antragsverfahren wenig Hoffnungen auf Verbesserungen bestehen, sehen die Befragten eine Reihe flexibler Förderinstrumente voraus, durch die eine individuelle Anpassung von Fördermodalitäten sowie eine schnelle Reaktion auf Bedarfe (auch, aber nicht nur in Krisensituationen) ermöglicht werden.

Die Einlassungen zu öffentlichen Mitteln und Stiftungsförderungen stehen in diesem Bereich deutlich im Mittelpunkt. Dennoch werden auch zu den anderen Säulen des Finanzierungsmix einige Aussagen getroffen. Der Bereich Mitgliedsbeiträge wird v.a. unter der Perspektive der sinkenden Attraktivität struktureller Einbindungsformen diskutiert. Die Betrachtung der Eigeneinnahmen erfolgt vor dem Hintergrund der sich verschlechternden Rahmenbedingungen (Nachfrage, staatliche Regulierung). Im Bereich Spenden werden Chancen in digitalen Tools und sozialen Plattformen gesehen, etwa als Basis für Crowdfunding-Strategien. Das Sponsoring schliesslich wird mit Hoffnung und Skepsis zugleich

belegt: Während einerseits betont wird, dass sich Unternehmen immer weiter für die Unterstützung gemeinwohlorientierter Zwecke öffnen, finden sich ebenfalls Beobachtungen zu einem allmählichen Rückzug aus der Sponsoringpraxis.

### 5.2.3 Fachkräfte und Ehrenamtliches Engagement

#### In Kürze

Der aktuelle Fachkräftemangel verschärft sich noch (v.a. Bildung, Soziales und Kultur)  
Stellschraube Arbeitsbedingungen: Sinnhaftigkeit bleibt starke Ressource, Lohnniveau bleibt kritisch, Arbeitsformen werden bedürfnisorientierter (flexible Arbeitsformen, hierarchiearme Strukturen, individuelle Zuschnitte)  
Das bestehende Ehrenamtsmanagement wird dem wachsenden strukturellen Stellenwert und den individuellen Anforderungen des Engagements nicht mehr gerecht.

Insgesamt steht bei den Befragten die Sorge über einen zunehmenden Mangel an Fachkräften im Vordergrund. In einigen Branchen, insbesondere im Feld Umwelt & Klima gibt es aber durchaus auch positive Entwicklungserwartungen aufgrund einer steigenden Relevanz als Arbeitgeber in einem sinnstiftenden Bereich, aber auch in Bezug auf sehr spezifische fachliche Kompetenzen, die in dem Bereich gefordert sind und für welche die Akteure attraktive Arbeitsbedingungen anzubieten haben. Es werden Tendenzen erwartet, dass mehr Fachkräfte aus dem Wirtschaftsbereich ins gemeinnützige Feld wechseln. Kompetenzen im Bereich Klimawandel / Umwelt / Nachhaltigkeit werden auch zunehmend als Querschnittskompetenzen für andere Themenfelder wie z.B. Kunst & Kultur angesehen.

In den Branchen, die vor allem unter einem deutlichen Fachkräftemangel leiden, werden ein geringes Lohnniveau, fehlende Ausfinanzierung von Stellen und fehlende langfristige Finanzierungssicherheit als einschränkende Faktoren identifiziert. Dies ist vor allem im Bereich Kunst & Kultur, im sozialen Bereich (explizit: Kinder- und Jugendarbeit) und in der Bildung der Fall. Wo nicht genügend Fachkräfte gewonnen werden können, gibt es Tendenzen, diesen Mangel über ehrenamtliches Engagement auszugleichen. Aber auch hier gibt es Tendenzen, dass ehrenamtlich Engagierte zunehmend Aufwandsentschädigungen bzw. eine faire Entlohnung erwarten. Ohne Anpassungen des Lohnniveaus rechnen die Befragten zum Teil mit einer Verschärfung der Fachkräftesituation.

Im Kulturbereich gibt es Erwartungen, dass die Kreativwirtschaft von den hohen Lebenshaltungskosten der Metropolen wie Zürich und Basel und daraus resultierenden Abwanderungstendenzen profitieren könnte.

Es gibt zahlreiche Stimmen, die sich nicht nur aus einer eigenen Bedarfssituation für ein höheres und angemesseneres Lohnniveau aussprechen, sondern insgesamt ein Umdenken einfordern, im gemeinnützigen Bereich als Zeichen der Anerkennung gesellschaftlich wichtiger Leistungen für konkurrenzfähige Lohn- und Arbeitsbedingungen einzutreten. Von Stiftungen wird ein Bekenntnis gegen Lohndumping auch als politisches Statement erwartet.

Dem Ehrenamt prognostizieren die Befragten im Allgemeinen eher einen abnehmenden gesellschaftlichen Stellenwert. Noch dringlicher als im Bereich der Fachkräfte gehen sie von zunehmenden Schwierigkeiten aus, Ehrenamtler:innen zu gewinnen (bzw. infolge eines Generationenwechsels für ausreichend Nachwuchs zu sorgen). Insbesondere ein langfristiges

Commitment und Verlässlichkeit im Engagement schätzen sie als zunehmend schwierig ein. Entsprechend wird es schwieriger, ehrenamtliche Vorstände zu gewinnen. Hier gibt es Ideen / Forderungen, eher mit Fachkräften zu arbeiten bzw. Freiwillige zu gewinnen, die sich eher strategisch-thematisch in Arbeitsgruppen engagieren.

Auf der anderen Seite gibt es nicht wenige Partner:innen, die durchaus mit einem steigenden Interesse am Ehrenamt rechnen, nicht zuletzt aufgrund der steigenden Relevanz, sich sinnstiftenden zu engagieren. Angesichts diverser werdender Belegschaften ist es zunehmend wichtig, interne Machtverhältnisse zu thematisieren. Im Ehrenamt geht es vor allem um professionelles und systematischeres Ehrenamtsmanagement, aber auch hier um das Thema Flexibilisierung und die Entwicklung neuer Engagementmöglichkeiten.

## 5.2.4 Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen

### In Kürze

Komplexität und Volatilität der Probleme wächst.  
Steigende Polarisierung der Gesellschaft im Zusammenhang mit Krisen  
Wachsende Rolle von NGOs und Anerkennung ihres Beitrags zur Lösung gesellschaftlicher Probleme und als demokratische Akteure.

Es besteht unter den Befragten eine starke Erwartung, dass sich politische und gesellschaftliche Rahmen in der Schweiz mittelfristig nur wenig ändern werden. Zugleich kursiert das Gegenbild der zunehmenden Volatilität und chaotischen Dynamik gesellschaftlicher Umwelten. Beides zusammengenommen charakterisiert einen paradoxen Ausblick, in dem Trends sich verstetigen und das Unvorhergesehene zur Normalität wird.

In Bezug auf die demokratische Kultur dominieren Negativszenarien: Die Demokratie gerät zunehmend unter Druck. Verunsicherungen und Spannungen durch

anhaltende Krisen führen zu fortschreitenden Polarisierungen und zu einer Entkopplung gesellschaftlicher Räume. Politische Resignation und der Glaube an technische Lösungen begleiten Rückzüge aus dem demokratischen Prozess. Im gesellschaftlichen Diskurs wird ein Rechtsrutsch für wahrscheinlich gehalten.

Zugleich ergeben sich mit der grösseren Beachtung von Diversität in der zunehmend pluralen Gesellschaft neue Räume und Handlungsmöglichkeiten. Im politischen Feld erwarten die Befragten u.a. Gesetzgebungsiniciativen, die hier Chancen und Zugänge öffnen.

In Bezug auf Klimaschutz werden die politischen Rahmenbedingungen verhalten optimistisch bewertet. Nachhaltigkeitsthemen haben ihren festen Platz auf der politischen Agenda, der Schwenk von Freiwilligkeit zu gesetzlichen Vorgaben im Umweltbereich ist ebenso greifbar wie eine zunehmende Sensibilisierung der Unternehmen für nachhaltiges Wirtschaften. Der technologische Wandel (Digitalisierung, Künstliche Intelligenz) ist in den Zukunftsbeschreibungen der Befragten relativ wenig präsent (oder zu selbstverständlich, um ihn zu erwähnen).

Die Rolle von Nonprofit-Organisationen in diesen Entwicklungen wird als zentral gesehen, das Level gesellschaftlicher Anerkennung und Unterstützung für diese Rolle steigt allerdings nur langsam. Die Einbindungskraft der grossen etablierten Organisationen gegenüber der neuen Generation

beschreiben die Befragten als sinkend. Lobbying bleibt in ihren Augen ein hartes Geschäft, wobei das Relevanzserleben stark abhängig vom jeweiligen Handlungsfeld ist.

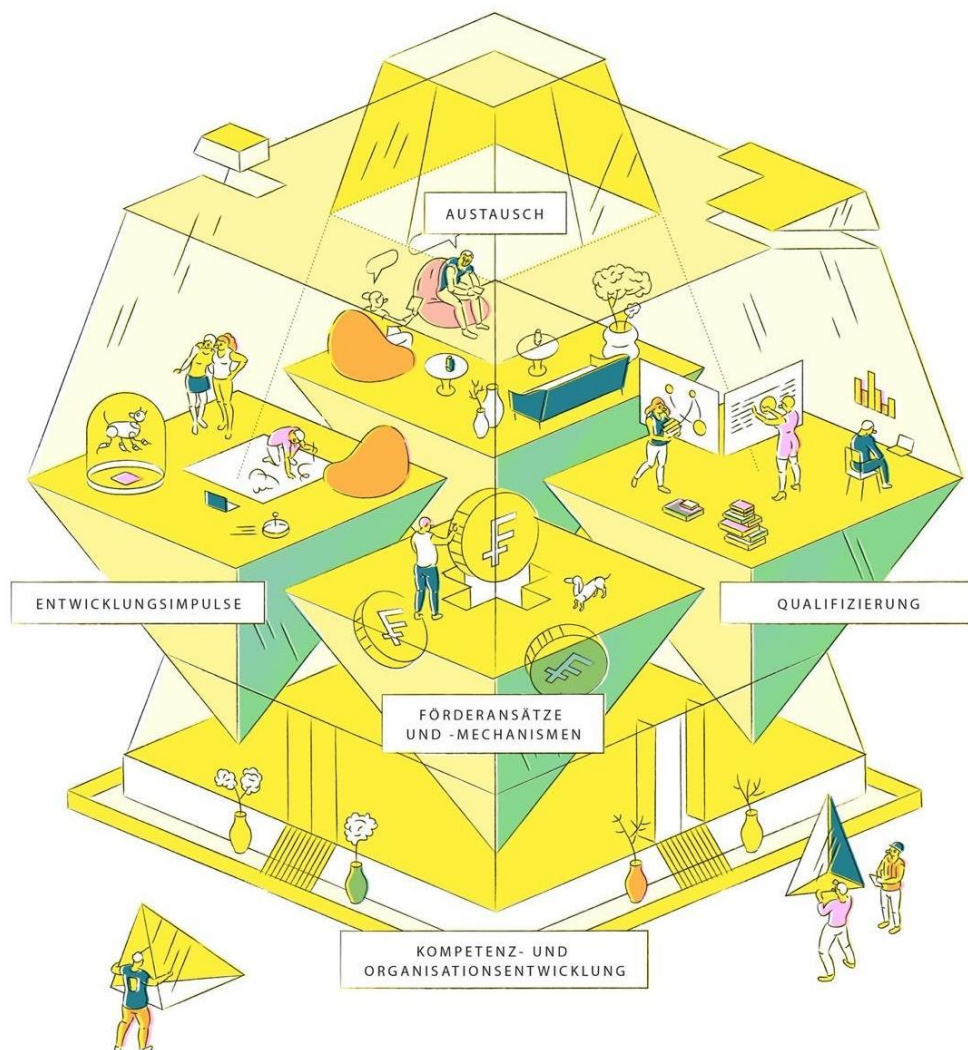


## 6 Empfehlungen

Eine offene, lebendige Gesellschaft braucht zivilgesellschaftliche und gemeinwohlorientierte Akteur:innen, die einbindungsstark und nachhaltig wirksam sind. Kompetenz- und Organisationsentwicklung tragen dazu bei, Organisationen sowohl in ihren inneren Zusammenhängen wie auch in Bezug auf ihr Wirken nach aussen zu stärken – und beides in eine kohärente Balance zu bringen. Der Beitrag von Stiftungen kann v.a. in gezielten Entwicklungsimpulsen, im Zuschnitt von Förderansätzen und -mechanismen sowie in der Unterstützung von Qualifizierung und Austausch liegen.



Mit diesen vier strategischen Handlungsfeldern können Förderstiftungen spezifische Bedarfe einzelner Cluster ihrer Partner:innen adressieren und übergreifende Lösungen für die alle Organisationen betreffenden „Grossbaustellen“ entwickeln.



## 6.1 Entwicklungsimpulse

Das Thema

Organisationsentwicklung (OE) ist bei mehr als drei Vierteln der Förderpartner:innen deutlich im Fokus. Es braucht keinen allgemeinen Nachdruck, gezielte Impulse können aber Entwicklung dort anregen, wo sie noch nicht von selbst läuft – entweder bezogen auf spezifische Bearbeitungsfelder oder übergreifende Perspektiven. Die Impulse können durch Beratung, Forschung und Publikationen, Events oder auch spezielle Förderlinien gesetzt werden.

### Datenlage

- 77% der Partner:innen planen OE-Prozesse. Häufig mit bis zu 7 parallelen Bearbeitungsthemen
- Am häufigsten geplant: Finanzierung, strategische Ausrichtung und Branding sowie Zusammenarbeit im Team
- In allen Themenfeldern hoher Bedarf nach Kompetenzentwicklung in Zusammenhang mit nach aussen gerichteten Funktionen wie Fundraising, Kommunikation und Lobbying
- Belastung im Team, Strukturen für Konfliktlösung und Interessenaushandlung, Stärkung von Verwaltungsprozessen sowie Personalgewinnung und die Lage von hauptamtlichen Fachkräften und Ehrenamt – an anderer Stelle klar problematisiert – tauchen in der OE-Planung kaum auf
- In der Einschätzung von Druckpunkten und Hebeln zur Entwicklung des Feldes dominieren finanzierungsbezogene Aspekte

### 6.1.1 Unterbelichtete Themen

Während viele der Themen, die sich aus den erhobenen Entwicklungsbedarfen ergeben, bereits in Bearbeitung sind, gibt es einige Themenfelder, die bislang weniger strukturell angegangen werden. An erster Stelle stehen hier Personalthemen wie Rekrutierung, Mitarbeitendenbindung, Gestaltung von Arbeitsbedingungen, produktiver Umgang mit Diversität und Resilienzförderung. Auch der systematische Aufbau einer Wirkungs- und Lernorientierung als strukturelle Gestaltungsaufgabe kann durch Entwicklungsimpulse befördert werden. Nicht zuletzt kann das Thema Führung mit seinen systemischen Hebelwirkungen im Organisationsgeschehen zumindest in Bezug auf die Problemwahrnehmung als „unterbelichtetes Thema“ gewertet werden.

### 6.1.2 Megatrends

Gesellschaftliche Trends wie Nachhaltigkeit, Auswirkungen des Klimawandels, Diversität und Digitalisierung, aber auch die zunehmende Polarisierung der Gesellschaft bedingen als Querschnittsthemen Entwicklungsbedarfe in allen Themenfeldern. Übergreifende Forschungs- und Entwicklungsvorhaben und kontinuierliche Arbeit in Fachgruppen können Entwicklungsimpulse für neue Lösungen setzen und das Lernen im gesamten System unterstützen. Stiftungen können solche Vorhaben und Arbeitszusammenhänge initiieren, vernetzen und fördern.

Die steigende Vulnerabilität, Diversität und Anspruchsvielfalt von Zielgruppen erfordert ein neues Mass an psychosozialen Kompetenzen in allen Themenfeldern. Dies kann bedeuten, verstärkt psychosozial fundierte Fachkräfte in Programme etwa im Kultur-, Bildungs- und Sport- / Gesundheitsbereich einzubinden oder die dort arbeitenden Fachkräfte in den entsprechenden professionellen Fähigkeiten weiterzubilden.

### 6.1.3 Neue Deutungen

Das im Feld vorherrschende Framing von Finanzen als primärer Lösung struktureller Probleme erscheint im Gesamtbild der Entwicklung von Angebot und Nachfrage auf dem Finanzierungsmarkt nicht einlösbar. Eine Veränderung dieses Framings hin zu einem Fokus auf höhere Wirkungsgrade, z.B. durch den Abbau struktureller Reibungen, abgestimmte Kooperation für die Entwicklung systemischer Wirkungshebel, strategische Fokussierung und wirkungsorientierte Entwicklung scheint notwendig. Eine entsprechende Diskursarbeit ist ein dickes Brett, das nur konzertiert mit anderen Stiftungen angegangen werden kann. Der Wandel von Deutungsmustern kann etwa durch das Beleuchten von Erfolgsgeschichten und durch offene Räume von Dialog und Beratung gefördert werden.

## 6.2 Förderansätze und -mechanismen

Die Bereitstellung von Ressourcen ist das „Hauptgeschäft“ von Förderstiftungen und dominiert die Beziehung zu ihren Förderpartner:innen. Eine strategische Weiterentwicklung der Fördermechanismen ist damit ein wesentlicher Hebel zur Kompetenz- und Organisationsentwicklung der Akteure im Feld. Hierbei lässt sich einerseits auf OE-spezifische Förderinstrumente schauen, zugleich aber auch auf die Qualität der Förderansätze insgesamt.

### Datenlage

- Türöffnerfunktion bei der Mittelbeschaffung an Platz 1 der gewünschten Unterstützung jenseits von Finanzierung, (gefolgt von OE)
- Finanzierungsunsicherheit / kurze Projektzyklen / limitierte ungebundene Projektmittel sowie Fachkräftemangel als zentrale Herausforderungen benannt
- Im Schnitt verorten sich die Förderpartner:innen in 3 Themenfeldern. Zentrale Entwicklungsherausforderungen sind themenfeldübergreifend stabil

### 6.2.1 OE-Flankierung von Förderungen

Die finanzielle Unterstützung von Organisationsentwicklung kann durch spezielle Förderprogramme für OE-Vorhaben erfolgen oder durch die Flankierung von Projektförderungen. Bei Letzterem werden im Rahmen langfristiger Förderengagements OE-Ziele in Fördervereinbarungen integriert. Im Fokus stehen v.a. die oft mit grösseren Projektvorhaben verbundenen Prozesse programmatischer Umstrukturierung und personellen Wachstums, die auch die Anpassung interner Prozesse und Strukturen erfordern. Die Argumentation solch einer Vorgabe ist dabei leicht nachvollziehbar: „Ihr startet ein Projekt neuer Dimension, dafür braucht es eine tragfähige und nachhaltige Trägerstruktur.“ Sie erfordert dennoch Sensibilität, um zu verhindern, dass solch eine Flankierung als „verordnete Entwicklung“ erfahren wird und die notwendige Ownership auf Seiten der Förderpartner:innen blockiert.

## 6.2.2 Projektbasierte Strukturentwicklung

In Anbetracht der Grosswetterlage von Bedarf und Finanzierung steht eine Umorientierung der Förderpraxis von Stiftungen hin zu mehr Strukturfokus an. Es kann dabei nicht um ein Entweder-Oder von Projekt- und Strukturorientierung gehen, sondern um eine effektive Kopplung der beiden.

Ansatzpunkte könnten sein:

- Neubewertung akzeptabler und nachhaltiger Gemeinkosten / Overhead-Anteile und Lohnniveaus in Projektbudgets und ihre Etablierung als Standard der Finanzierung.
- Öffnung für flexiblere Personalplanung in Bezug auf Fördervorgaben
- Projektlaufzeiten mit längerer Dauer, in der Entwicklung, Aufbau wie Betrieb hinreichend Raum haben (z.B. 3 Jahre).
- Zirkuläre Programmdesigns, in denen für alle Lebensphasen einer Leistung (Entwicklung, Betrieb, Transfer) passgenaue Förderinstrumente bereitstehen.

Projekte können nicht mehr primär als Piloten und Modelle für eine (zunehmend weniger realisierbare) spätere Verstetigung konzipiert werden, sondern müssen als in sich passende Lösungen für situative Bedarfslagen stehen. Gleichzeitig braucht es transparente Kriterien und Prozesse, mit denen Exits aus Finanzierungspartnerschaften gemanagt werden, um Förderenergie pointiert einsetzen zu können.

Insgesamt ist eine grundlegende systemische Abstimmung von Standards und Rollen zwischen Stiftungen und öffentlichen Finanzgeber:innen notwendig; nicht zuletzt, um Übergänge zwischen Stiftungsförderung und öffentlicher Förderung zu erleichtern.

## 6.2.3 Multidisziplinarität der Organisationen

Knapp zwei Drittel der Förderpartner:innen verstehen sich nicht als einem, sondern als mindestens drei Themenfeldern zugehörig. Programmschnitte sollten diese Multidisziplinarität berücksichtigen und keine Fachsilo-Ansätze befördern. Alternativen zu themenfeldbezogenen Förderprogrammen (die spezifische „Branchen“ wie Kultur, Bildung oder Gesundheit fokussieren), sind Programme, die auf übergreifende Problemstellungen (z.B. Klimagerechtigkeit, gesellschaftliche Teilhabe spezifischer Zielgruppen) oder Interventionslogiken (Seed-Funding, Sektorübergreifende Kooperation oder Organisationsentwicklung innerhalb breiterer Themenfelder) zugeschnitten sind.

## 6.3 Qualifizierung

Kompetenzentwicklung ist ein wesentlicher Aspekt von Organisationsentwicklung und keine Alternative dazu. Wir empfehlen integriertes Vorgehen, in dem OE und individuelle Kompetenzentwicklung miteinander verschränkt werden.

Um Kompetenzen zu fördern, müssen Stiftungen nicht unbedingt

selbst zu Bildungsanbietern werden. Sie können zum Kompetenzaufbau im Feld u.a. durch die gezielte Entwicklung von Curricula (v.a. bei Themen, zu denen insgesamt hoher Bedarf und eine hohe Anforderungsdynamik herrscht) oder durch das Aufsetzen von Räumen für Peer Learning beitragen – vor allem bei Themen, in denen Bedarfe und Erfahrungen unter den Förderpartner:innen unterschiedlich ausgeprägt sind.

### Datenlage

- Identifizierte Schwächen der Bestandsaufnahme sind z.T. wenig kongruent mit definierten Bedarfen der Struktur- und Kompetenzentwicklung
- Voraussage von hohem Bedarf nach neuen Kompetenzen zum Umgang mit Komplexität in internen und externen Settings.
- Auch für zentrale Entwicklungsherausforderungen mit übergreifend hoher Ausprägung gibt es "Good Practice" in einzelnen Themenfeldern oder bestimmten Clustern

### 6.3.1 Entwicklung von Curricula

Stiftungen sollten gezielt in den Aufbau von Qualifizierungsmodulen zu Themen mit absehbar hohem Bedarf investieren, bei denen die Anforderungen dynamisch sind. Welche relevanten Themen auf dem Schweizerischen Bildungsmarkt bereits gut vertreten sind und wo strategische Lücken liegen, ist in einer Marktanalyse zu klären. Zu den relevanten Kompetenzfeldern mit hoher Dynamik zählen u.a. Resilienzförderung, Community Management, flexible Personalkonzepte sowie Praktiken der Selbstorganisation. Ein hoher Kompetenzbedarf mit neuer Qualität bezieht sich auch auf Adaptive Capacities, also die Stärkung der Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit von Organisationen (sowohl in Bezug auf Struktur- wie auf Angebotsentwicklung). Hierfür sind unter Umständen längerfristige Fortbildungsdesigns erforderlich: Erfahrungsgemäss wird eine entsprechende Handlungskompetenz nicht in Tagestrainings, sondern eher in prozessorientierten Lernsettings gestärkt, in denen klassische Kompetenzentwicklung mit Coachingelementen bzw. Selbstreflexion und selbstgesteuerten Veränderungsprojekten verknüpft werden können. Hier kann auch Unterstützung bei der Anbahnung und Priorisierung geplanter OE-Vorhaben und begleitendes Praxislernen bei ihrer Umsetzung fruchtbar eingebunden werden.

Zur Entwicklung entsprechender Curricula bieten sich Kooperationen mit Forschungs- und Bildungsinstitutionen an, zugleich sind hier auch internationale Erfahrungsaustausche vielversprechend (zu Themen wie Resilienz und Community Management sind beispielsweise auf dem US-amerikanischen Weiterbildungsmarkt seit längerem fruchtbare Ansätze in Erprobung).

### 6.3.2 Peer Learning Labs

Das Wissen um strukturelle Lösungen ist unter den Akteur:innen im Feld breit vertreten, aber nicht homogen verteilt. Peer Learning ist damit innerhalb der Stiftungsportfolios, aber auch

stiftungsübergreifend ein vielversprechender Ansatz. Synergien lassen sich mit bestehenden Plattformen, etwa der vom CEPS der Universität Basel gestarteten Initiative „NPO SkillShare“ erreichen. Von den meisten Befragten wird ein Austausch mit Kolleg:innen aus ähnlichen Arbeitsfeldern bevorzugt. Tatsächlich können in homogenen Gruppen Bedarfe passgenauer adressiert werden, und es besteht eine direktere Vergleichbarkeit von Rahmenbedingungen und Praktiken. Gezielt heterogene Zusammensetzungen haben dagegen ihre Stärke darin, dass Teilnehmende von den strukturellen Erfahrungen aus anderen Themenfeldern profitieren und sich so innovative Lösungen im gesamten Feld besser verbreiten. Branchenübergreifende, themenfokussierte Peer Learning Labs können dieses Potenzial systematisch nutzen. Wer von wem was lernen kann, lässt sich aus den in den „Cluster Portraits“ dieser Studie skizzierten relativen Stärken- und Schwächenprofilen auslesen.

In Bezug auf Massnahmen zur Organisations- und Kompetenzentwicklung sind v.a. Bedarfs-Clusterungen nach Organisationsgrösse sinnvoll (so sind z.B. für kleine Organisationen im Wachstum stabilisierende Themen wie Entwicklung von Governance und Verwaltungsprozessen hilfreich, für grössere eher die Dynamisierung von interner Kommunikation und Aufgabenverteilung).

## 6.4 Vernetzung und Kollaboration

Während sich eine Reihe gelingender Beispiele für stiftungsinitierte Formate von Austausch und Vernetzung finden, kann ein Fokus auf unterstützende Rahmenbedingungen noch viel Potenzial freisetzen. Dabei ist eine zugängliche Verweisstruktur ebenso hilfreich wie die Unterstützung kollaborativer Vorhaben, die sich aus Vernetzungsmomenten ergeben bzw. diese motivieren.

### Datenlage

- Angesichts knapper werdender Ressourcen und komplexer Problemstellungen besteht ein Bedarf an mehr Kollaboration statt Konkurrenz zwischen Partner:innen
- Strukturierte Netzwerkentwicklung und Austausch am deutlichsten von grösseren Organisationen favorisiert
- Lernen von Erfahrungen anderer und selbstgesteuerte Kontaktaufnahme sind durch mangelnde Brancheneinblicke begrenzt (Bereitschaft zur Organisation ist da).

### 6.4.1 Verweisstrukturen

Austausch und Vernetzung können mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet von Förderpartner:innen selbst initiiert und organisiert werden. Bedingung dafür ist ein Überblick über die relevante Akteurslandschaft mit ihren Themen und Kompetenzen, die ggf. auch eine Transparenz von Förder- und Wirkungsdaten einschliesst. Stiftungen können den Aufbau solcher Orientierungshilfen durch Plattformen und virtuelle „Yellow Pages“ unterstützen – auch stiftungsübergreifend.

### 6.4.2 Kooperationsförderung

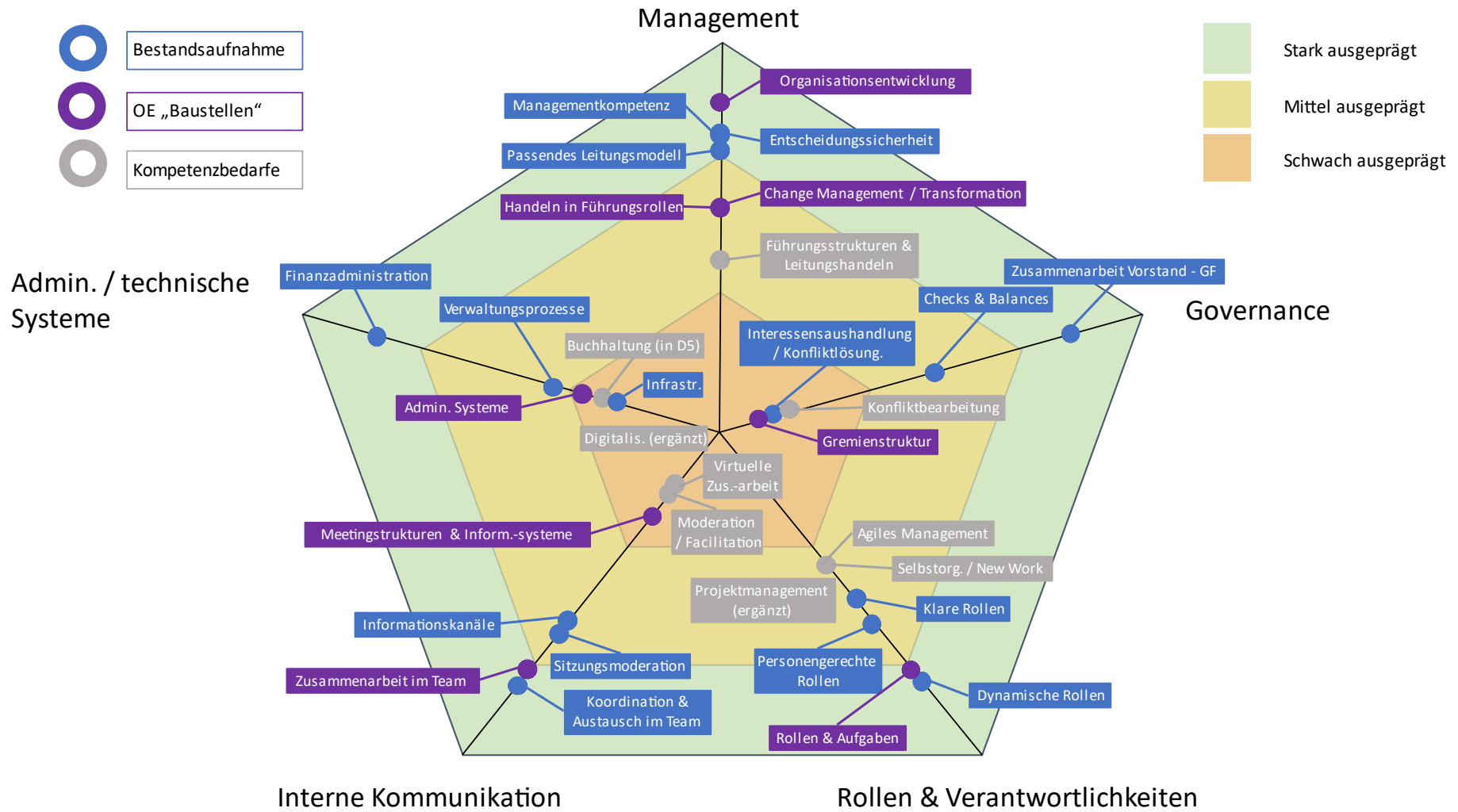
In der wachsenden Orientierung auf kollaborative Ansätze, die systemisches Wirken ermöglichen und Chancen bieten, Konkurrenzen und Fachsilos produktiv aufzulösen, zeigt sich ein Bedarf: Einerseits braucht es konkrete, auch ökonomisch untersetzte Anlässe für Kooperation, die über reine

Vernetzungs- und Austauschtreffen hinausgehen, etwa Konsortiumsförderungen, Aufrufe zu Collective-Impact-Initiativen oder Förderung transsektoraler Partnerschaften. Zugleich sind diese Kollaborationen immer anfällig für Störungen und „interkulturelle“ Missverständnisse zwischen Organisationsmilieus (z.B. communitybasierte Initiativen und öffentliche Verwaltung). Die Anlässe sollten daher einer Stufenlogik folgen, die einen schrittweisen Vertrauensaufbau ermöglicht, von kleinen „harmlosen“ zu umfassenden voraussetzungsreicheren Kollaborationsvorhaben.

Trotz der eher begrenzten Überschneidung von Förderpartnerschaften zwischen den beteiligten Stiftungen zeigen sich in allen genannten Bereichen Potenziale für ein abgestimmtes und kollaboratives Vorgehen der Stiftungen zur Unterstützung der Kompetenz- und Organisationsentwicklung im Feld. Die Partnerbefragung stellt dafür hoffentlich eine hilfreiche Grundlage dar.

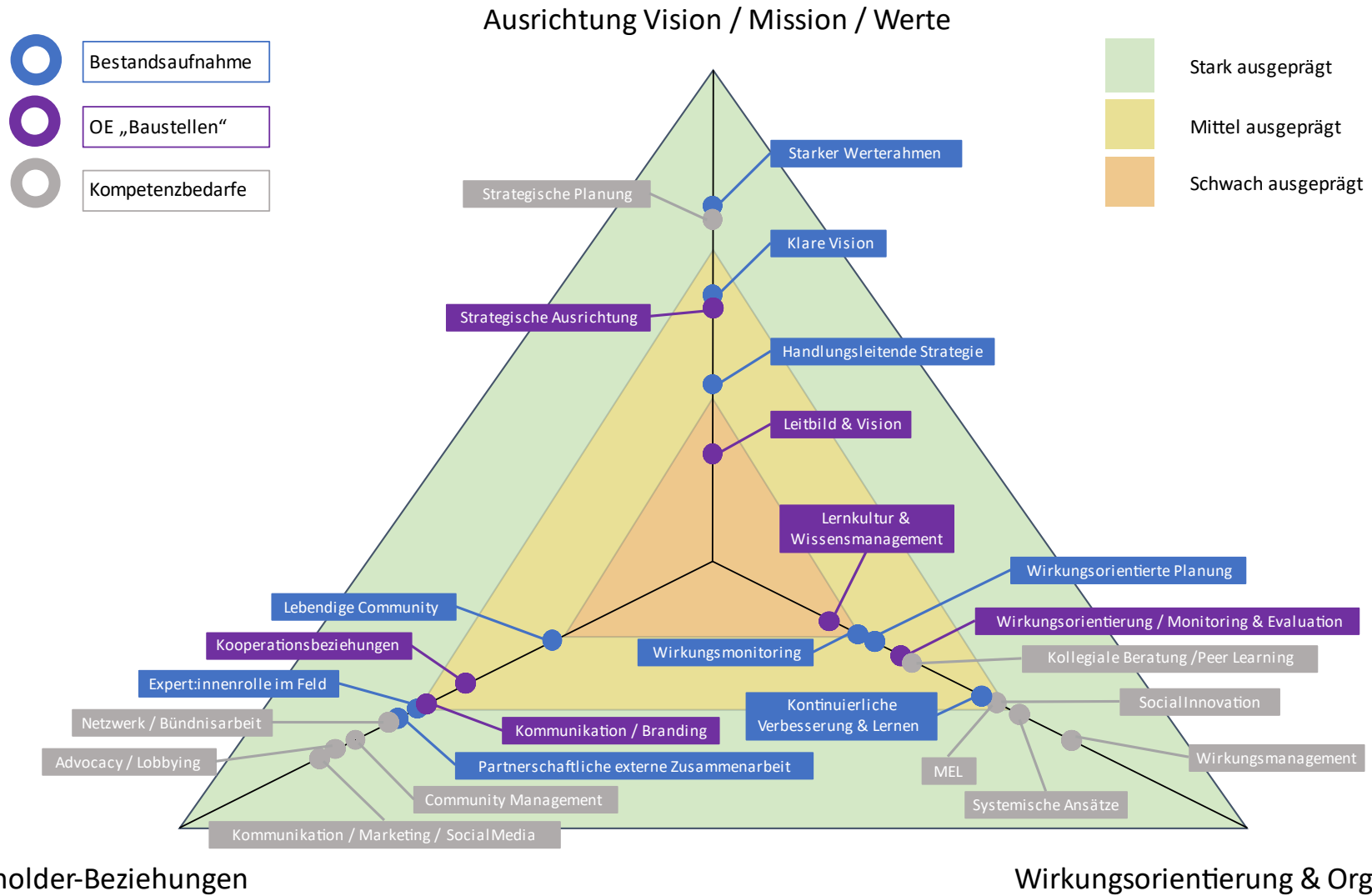
# Attachment: Vergrößerte Graphiken aus Kapitel 3.5 (Integrierte Betrachtungen) und 5.1 (Gegenwartsbeschreibungen)

## Integrierte Betrachtung: Die Funktionen von Führung und interner Organisation

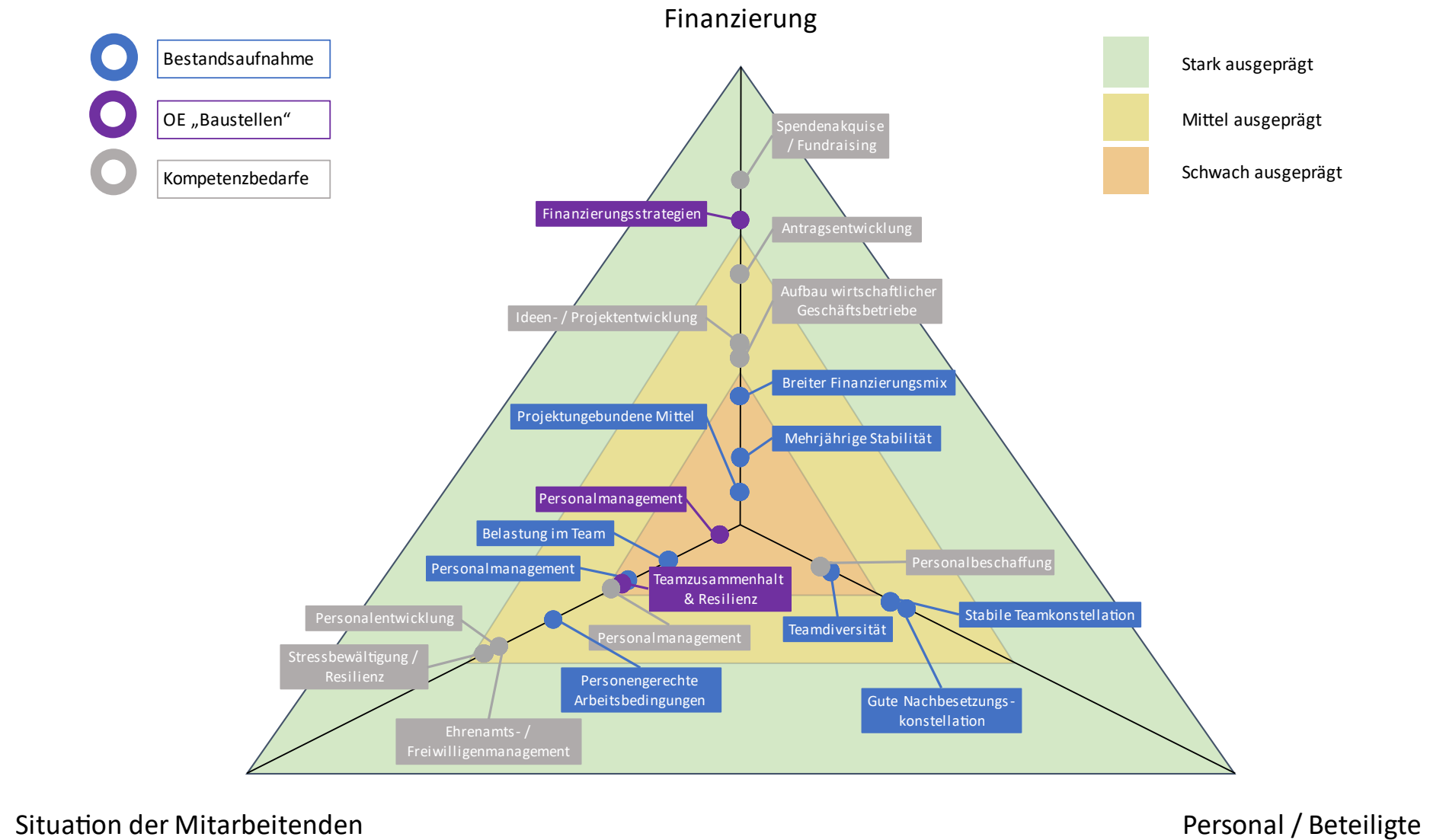




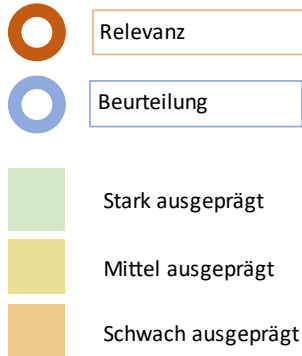
## Integrierte Betrachtung: Die auf Strategie und Wirkungen bezogenen Funktionen



## Integrierte Betrachtung: Die auf finanzielle und personelle Ressourcen bezogenen Funktionen



## Gegenwartsbeschreibung



### Sektorübergreifende Zusammenarbeit

Bereitstellung von Ressourcen für Kollaboration (88%).  
 Aufbau von Angeboten für Austausch und Vernetzung (78%).  
 Schaffung einer übergreifenden Koordination (64%).

### Kontinuierliche Weiterentwicklung d. eigenen Organisation

Stärkung von langfristigen Planungshorizonten (statt kurzfristiger Projektlogiken) (89%).  
 Bereitstellung von Finanzierung für Organisationsentwicklung (86%).  
 Kompetenzausbau im Bereich Management & interne Entwicklung (78%).

### Langfristige Finanzierungssicherheit

Bereitstellung v. projektungebundener Förderung (86%).  
 Flexiblere Fördervorgaben d. Geldgebenden (83%).  
 Bereitsstellung v. Verstetigungs- oder Skalierungsmöglichkeiten für Pilotprojekte durch öfftl. Gebende (79%).

### Systemischer Handlungsansatz

Bereitstellung von Finanzierung f. langfristige systemische Ansätze (89%).  
 Positionierung d. Akteur:innen als kompetente Ansprechpartner:innen für Politik & Wirtschaft (86%).  
 Kontinuierliche Projektanpassungen auf der Grundlage von Wirkungsanalysen (73%).

