

CEPS Forschung & Praxis – Band 27

Advocacy
die gesellschaftspolitische Arbeit von Nonprofit-
Organisationen und Förderstiftungen

Eine Einführung mit Fallstudie

Kathrin Frey, Robert Schmuki

**Advocacy – Die gesellschaftspolitische Arbeit von Nonprofit-Organisationen
und Förderstiftungen**

Eine Einführung mit Fallstudie

CEPS Forschung & Praxis

Band 27

Kathrin Frey, Robert Schmuki

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

KEK – CDC Analyse Beratung Evaluation ist seit 1983 ein national und international tätiges Beratungsunternehmen. Die Themenschwerpunkte von KEK – CDC liegen in der internationalen Zusammenarbeit und in der Schweiz in den Bereichen Verwaltungsführung, Bildung, Gesundheit, Sozialwesen und Arbeitsmarkt. Mit einem interdisziplinären Team erbringt KEK – CDC folgende Leistungen für die öffentliche Hand und Non-Profit-Organisationen: Programm- und Projektplanung sowie -begleitung, Projektentwicklung, Qualitätssicherungssysteme, Evaluation und Moderation sowie die Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen (Change-Management).

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

Ermöglicht wurde die Publikation «Advocacy – Die gesellschaftspolitische Arbeit von Nonprofit-Organisationen und Förderstiftungen» durch die Unterstützung der **Jacobs Foundation (JF)** mit Sitz in Zürich, Schweiz.

JF investiert in die Zukunft junger Menschen, damit sie sozial verantwortungsbewusste und produktive Mitglieder der Gesellschaft werden können. Um dieses Ziel zu erreichen, sind bessere Entwicklungsmöglichkeiten von Kindern und Jugendlichen sowie gerechte Chancen auf Bildung nötig. Alle Kinder sollten, unabhängig von ihrer Herkunft, ihrem Wohnort oder dem Einkommen ihrer Eltern, ihr Potenzial voll ausschöpfen können.

Impressum

Umschlaggestaltung
Layout
ISBN

Center for Philanthropy Studies (CEPS)
Universität Basel
Steinengraben 22
4051 Basel
a+, Gregorio Caruso
Lucca Nietlispach, Robert Schmuki
978-3-9525428-2-8

© Center for Philanthropy Studies 2021.
Alle Rechte vorbehalten. Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung der Autoren ist unzulässig.

Kathrin Frey

Kathrin Frey, Dr. phil., Politikwissenschaft UZH, Co-Geschäftsleiterin und Partnerin bei KEK – CDC Analyse Beratung Evaluation. Dozentin an der Universität Bern im Master of Advanced Studies in Evaluation.

Schwerpunkt ihrer Arbeit sind Evaluationen und Analyse von Projekten, Massnahmen und Programmen speziell im Bildungs- und Gesundheitswesen. Im Rahmen ihrer Forschungstätigkeit hat sie sich zudem vertieft mit der Nutzung von Evidenz in politischen Entscheidungsprozessen befasst.

Robert Schmuki

Robert Schmuki, MSc ETH Arch / MAS Nonprofit Management ist Organisations-Coach für Nonprofit Organisationen bei Con·Sense Philanthropy Consulting in Basel, einem Spin-off der Universität Basel. Bis Sommer 2021 leitete er am Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel den Bereich Weiterbildung und Wissenstransfer.

Schwerpunkte seiner Arbeit ist Struktur- und Strategieentwicklung sowie das Innovationsmanagement von NPO. Dazu hält er regelmässig Vorlesungen und Workshops an verschiedenen Schweizer Hochschulen.

Dank

Wir danken Muriel Langenberger, Gründerin des Swiss Society Lab und ehem. Verantwortliche für die Advocacy-Strategie «Politik der frühen Kindheit» bei der Jacobs-Foundation, für ihre Überprüfung und Bereicherung dieses Textes und Franz Kehl, Co-Geschäftsführer und Partner bei KEK – CDC Analyse Beratung Evaluation und Dozent am NADEL/ETH für seine kritische Auseinandersetzung mit Aufbau und Inhalt dieser Publikation.

Ebenfalls danken wir Prof. Dr. Georg von Schnurbein, Direktor des Centers for Philanthropy Studies CEPS, für die fachliche Einbettung des Themas Advocacy in den Bereich der philanthropischen Arbeit von NPO und Förderstiftungen in der Schweiz.

Inhaltsverzeichnis

Teil 1 - Der Begriff «Advocacy»	8
1.1 Definition.....	8
1.2 Advocacy als eines von sechs Interventionsfeldern.....	9
1.3 Förderstiftungen im Interventionsfeld Advocacy.....	10
1.4 Ziel Ursachenbekämpfung, nicht Symptomlinderung.....	11
1.5 Advocacy-Arbeit und Gemeinnützigkeit.....	13
1.6 Chancen und Risiken der Advocacy-Arbeit.....	16
1.7 Dimensionen und Werkzeuge von Advocacy.....	17
Teil 2 - Bedeutung von Advocacy-Arbeit in der Schweiz	21
2.1 Historische Entwicklung.....	21
2.2 Konkordanzdemokratie und der Beitrag von NPO zu visionärer Gesellschaftspolitik.....	23
2.3 Föderales Modell und Advocacy-Arbeit.....	24
2.4 Mitwirkung bei Gesetzgebung und Politikumsetzung.....	26
2.5 Advocacy-Arbeit mit Initiativen und Referenden.....	26
Teil 3 - Fallbeispiel: Advocacy-Arbeit der Jacobs Foundation für eine «Politik der frühen Kindheit»	28
3.1 Ausgangslage und Auslöser der Advocacy Arbeit.....	28
3.2 Aufbau von Kompetenzen für Advocacy-Arbeit.....	30
3.3 Konzeption der Advocacy-Strategie.....	32
3.4 Ausführung der Advocacy-Strategie.....	35
3.5 Auswertung der Advocacy-Strategie.....	37
Teil 4 - Folgerungen für die Advocacy Arbeit von NPO	45
4.1 Integration der «Advocacy-Arbeit» in das Selbst- und Fremdbild von NPO.....	45
4.2 Vernetzung und Koalitionsbildung potenziert die Wirkung der Advocacy-Arbeit.	46
4.3 Fachliche Kenntnisse und relevante Evidenz als Fundament der Advocacy- Arbeit.....	47
4.4 Klare Ziele und Botschaften formulieren.....	48
4.5 Flexible, zeitnahe strategische Steuerung der Advocacy-Arbeit.....	48
4.6 Lange Planungsräume eingehen und Ressourcen bereitstellen.....	48
4.7 Fazit.....	50
Literaturverzeichnis.....	51

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Erst Kirchenbesetzungen - hier jene der Zürcher Predigerkirche 2008 - brachte das Thema der Sans-Papiers in der Schweiz auf die politische Agenda.....	8
Abb. 2: Sechs Interventionsfelder der NPO-Arbeit.....	9
Abb. 3: Life-Cycle von NPO.....	12
Abb. 4: Entwicklung des Stiftungswesens ab 1990.....	15
Abb. 5: Bericht der Gemeinnützigen Gesellschaft des Kt. Zürich zur Lage der Fabrikarbeiter (1868).....	22
Abb. 6: Plakat der Ja-Kampagne des Aktionskomitees für das Frauenstimmrecht zur Eidg. Abstimmung von 1971. Plakatsammlung Schule für Gestaltung Basel, Sig. 16347.	24
Abb. 7: Bild: Einreichung der Initiative «Bedingungsloses Grundeinkommen» im Oktober 2013 in Bern.....	27
Abb. 8: Von der Jacobs Foundation bearbeitete Interventionsfelder im Themenfeld «frühe Kindheit».....	30
Abb. 9: Wirkungsmodell zur Advocacy-Strategie «Politik der frühen Kindheit».....	34
Abb. 10: READY!-Charta, Titelseite.....	41
Abb. 11: Elemente einer wirksamen Advocacy Strategie.	50

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Chancen und Risiken der Advocacy-Arbeit.....	17
Tab. 3: Formen direkter Advocacy.....	19
Tab. 4: Formen indirekter Advocacy.....	20
Tab. 5: Zielsetzung der Advocacy-Strategie «Politik der frühen Kindheit».....	32
Tab. 6: Vorstösse zur «frühen Kindheit» in der Bundesversammlung 2017 bis Herbstsession 2019.....	42

Verortung

Die vorliegende Publikation befasst sich mit der gesellschaftspolitischen Arbeit von operativ tätigen Nonprofit-Organisationen (NPO) und Förderstiftungen, die gemäss ihrem Stiftungs- oder Vereinszweck ein gesellschaftliches Ziel verfolgen. Im Fokus steht die Bedeutung von Advocacy-Arbeit für die Zielerreichung von NPO. Dabei konzentrieren wir uns auf sogenannte Drittleistung-NPO der Schweiz. Weder Eigenleistungs-NPO, die Vorteile für ihre Mitglieder zu erreichen versuchen (z.B. Sport- oder Kulturvereine), noch unstrukturierte, soziale Bewegungen stehen im Mittelpunkt.

Die Vorstellung zu gemeinnützigem Handeln in einer Zivilgesellschaft hat ihre Wurzeln in der Aufklärung und deren Ideal eines selbstbestimmten Menschen. Wesentlicher Ausgangspunkt im 19. Jahrhunderts war die Ermöglichung von Bildung, was ausgezeichnet den Bogen spannt zum Fallbeispiel dieser Publikation, dem Engagement der Jacobs Foundation für die frühkindliche¹ Bildung, Förderung und Erziehung (FBBE) in der Schweiz.

Bis zur Mitte des letzten Jahrhunderts waren NPO wesentliche Träger gesamtstaatlicher Sozialaufgaben wie der Verteilung von Altersrenten oder den Betrieb von geschlossenen Anstalten. Ab den 60er-Jahren übernahm ein erstarkter Sozialstaat viele Bereiche und Aufgaben, die vorher im privaten Rahmen von grossen NPO geführt und geleistet wurden. Die NPO erbringen seither vermehrt komplementäre Leistungen.² Zudem übernehmen sie im Rahmen öffentlicher Leistungsaufträge wichtige Aufgaben bei der Politikumsetzung.

Operativ tätige NPO und Förderstiftungen fokussieren auf Themenbereiche, die gesellschaftlich relevant sind, jedoch (noch) nicht als Staatsaufgabe verstanden werden. Es sind dies beispielweise Themen der Globalisierung und der Ökologie, neue, sozial verträglichere Wirtschaftsmodelle, der Schutz persönlicher Daten oder die Rolle von künstlicher Intelligenz im gesellschaftlichen Kontext. Zu diesen Themen braucht es nicht nur praktische Lösungen, sondern auch eine gesellschaftliche Auseinandersetzung damit, wie man solchen Veränderungen begegnen will. Dementsprechend sehen sich NPO und Förderer vermehrt als wichtige Akteure in einem gesellschaftlichen Dialog (Speth, 2018; Schuler, 2015).

Aufbau dieser Publikation

In einem ersten Teil wird der Begriff «Advocacy» genauer gefasst. Neben einer inhaltlichen Definition werden auch die Werkzeuge direkter und indirekter Advocacy-Arbeit dargestellt, die für diese Arbeit genutzt werden können.

Der zweite Teil beschreibt den historischen und den aktuellen Kontext, in dem Advocacy-Arbeit in der Schweiz eingebettet ist.

¹ Als «frühe Kindheit» wird der erste Lebensabschnitt zwischen 0 und 4 Jahren angesehen.

² Unter subsidiären gesellschaftlichen Leistungen werden Aufgaben verstanden, die als Aufgabe des Staates angesehen werden, jedoch privat geleistet werden. Komplementäre Leistungen beschreibt dem entsprechend ergänzende Aufgaben, die von Staat nicht geleistet werden müssen, gesellschaftlich jedoch trotzdem wünschenswert sind.

Der dritte Teil gibt einen Einblick in ein konkretes Fallbeispiel: Die Advocacy-Strategie der Jacobs Foundation «Politik der frühen Kindheit». Die Beschreibung des Fallbeispiels beruht auf der externen Evaluation dieser Advocacy-Strategie, die KEK-CDC im Jahr 2020 im Auftrag der Jacobs Foundation durchgeführt hat. Das Fallbeispiel zeigt auf, wie die Jacobs Foundation ihre Advocacy-Arbeit konzipierte, ausführte und inwieweit die Stiftung ihre gesetzten Ziele erreichen konnte (Frey et al., 2020).

Im vierten Teil der Publikation werden diese Erfahrungen und der aktuelle Stand der Diskussion zusammengefasst und mögliche Konsequenzen für die Advocacy-Arbeit von NPO und von unabhängigen Förderstiftungen im Speziellen formuliert.

1.1 Definition

Der Begriff «Advocacy» ist eine Ableitung des lateinischen Verbs ‘advocare’, das herbeirufen oder hinzurufen bedeutet. Es beinhaltet schon in dieser Grundform die Idee des anwaltlichen Fürsprechens für jene, die dies allein nicht können. Im Deutschen wird es oft mit Fürsprache übersetzt, und meint hier ein öffentliches Einstehen für eine Person, eine Personengruppe oder eine Sache. Falls es sich auf Rechtsfragen bezieht, sind die Advokaten jene, die hinzugerufen werden³. Bei Themen von öffentlichem Interesse, welche über juristische Fragen hinausgehen, müssen andere Personen oder Personengruppen herbeigerufen werden, wenn jene oder die Sache, die es betrifft, nicht für sich selbst sprechen können. Beziehungsweise müssen jene, die es betrifft, ein Organ schaffen, das ihnen Gehör verschaffen kann.



Abb. 1: Erst Kirchenbesetzungen - hier jene der Zürcher Predigerkirche 2008 - brachte das Thema der Sans-Papiers in der Schweiz auf die politische Agenda. Bildquelle: Bleiberecht-Kollektiv Zürich

Lange erkämpfte Rechte wie eine Altersversicherung 1947, das Frauenstimmrecht 1971 oder die Ratifizierung der Behindertenrechts-Konvention 2014 zeigen, wie bedeutend diese Fürsprache durch zivilgesellschaftliche Vereinigungen war und bis heute ist. Der bedeutende deutsche Soziologe und Philosoph Jürgen Habermas formuliert dies in Bezug auf neue gesellschaftliche Risiken wie atomares Wettrüsten, Genforschung, ökologische Zerstörung, Verelendung der Dritten Welt und Fehlentwicklungen der Weltwirtschaftsordnung so: „Fast keines dieser Themen ist zuerst von Exponenten des Staatsapparates, der großen Organisationen oder gesellschaftlichen Funktionssysteme aufgebracht worden.“ (Habermas 1992, S. 461)

In der modernen Lesart des Begriffs Advocacy gibt es eine enge und eine weite Definition. Die enge Umschreibung fokussiert nur auf die direkte Einflussnahme auf ein konkretes

³ Bis heute ist ‘Fürsprecher’ der offizielle Titel für einen Juristen im Kanton Bern, der einen Mandanten oder eine Sache vor Gericht vertreten darf.

politisches Geschäft (Start and Hovland, 2004). Die weite Definition – und auf dieser basiert der vorliegende Beitrag – postuliert, dass Advocacy-Arbeit „...every activity that focuses on changing policies or securing collective goods.“ (Jenkins, 1987, S. 297) beinhaltet. Wenn wir den Begriff Advocacy nutzen, dann umfasst er das weite Feld von der öffentlichen Kommunikation wissenschaftlicher Erkenntnisse zur Sensibilisierung der breiten Öffentlichkeit bis zur Nutzung politischer Instrumente wie z.B. die Formulierung eines parlamentarischen Vorstosses (Speth, 2016, S. 256, Coffman & Beer, 2015, S. 5).

1.2 Advocacy als eines von sechs Interventionsfeldern

Jede NPO, ob Verein oder Stiftung, hat eine ideelle Zweckdefinition in ihren Gründungsunterlagen. Dieser Zweck ist als Verein mittels Mitgliederentscheid anpassbar, im Falle von Stiftungen jedoch kaum noch änderbar. Bei Drittleistungs-NPO⁴ profitieren Personen oder Personengruppen von dieser Zielsetzung, die nicht selbst Teil dieser Organisation sind. Oder es ist ein ideelles Thema, das die Zielsetzung der NPO ausmacht, wie saubere Meere oder Schutz der Biodiversität. Global wurden die aktuellen Ziele der Weltgemeinschaft in den SDG 2030, den Sustainable Development Goals der UN⁵, zusammengefasst. Man kann dies auch als Rahmenwerk verstehen, in das alle Einzelzwecke der Organisationen des 3. Sektors eingebettet sind.

Die Gremien einer NPO haben den Auftrag, Wege zu suchen, die gesetzten Ziele zu erreichen. Im Falle von Drittleistungs-NPO oder Förderstiftung sind dies gesellschaftliche Wirkungsziele. Zur Erreichung der eigenen Wirkungsziele stehen einer gemeinnützigen Organisation sechs Interventionsfelder zur Verfügung:

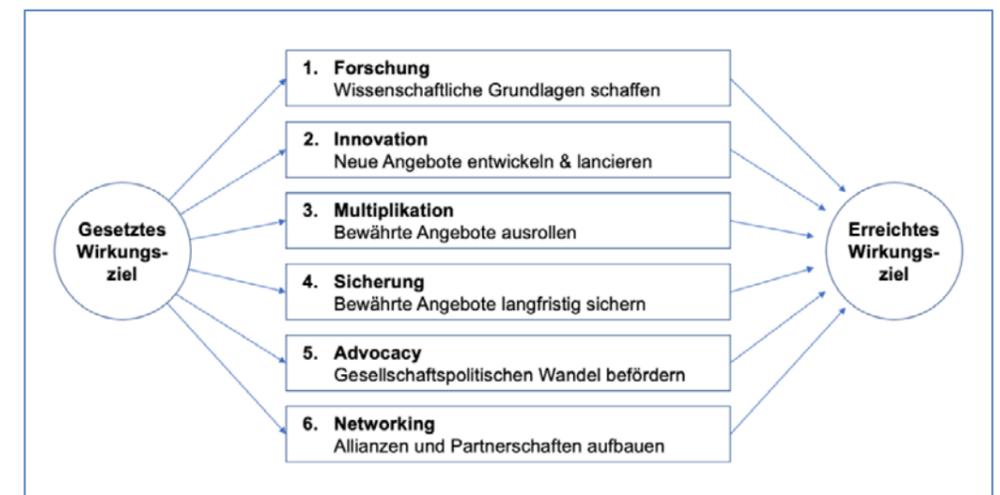


Abb. 2: Sechs Interventionsfelder der NPO-Arbeit (Eigene Darstellung)

⁴ Politikwissenschaftliche Literatur spricht dabei oft von «cause groups», die sich für ein Prinzip, ein Ziel, ein Wert oder öffentliches Gut einsetzen (vgl. etwa Hopkins et al., 2019). Dieser Begriff sowie auch der Begriff «Drittleistungs-NPO» wird in Abgrenzung zu «sectional groups» oder Eigenleistungs-NPO gebraucht. Letztere setzen sich für die Interessen eines spezifischen gesellschaftlichen Segments und private Güter ein. Die Mitgliedschaft ist beschränkt und es profitieren primär die Mitglieder von der Zielsetzung dieser NPO.

⁵ SDG 2030 und die Schweiz: <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>

Je nachdem, in welchem Entwicklungsstand sich ein gesetztes Wirkungsziel befindet, erscheint ein anderes Vorgehen erfolgversprechend. Die Interventionsfelder haben untereinander klare Bezüge. So sollte Multiplikation (3) nicht stattfinden, solange sich ein neu entwickelter Arbeitsansatz (2) nicht bewährt hat. Advocacy (5) kann glaubwürdig geleistet werden, wenn die wissenschaftlichen Evidenzen bestehen (1) und ein starkes Netzwerk etabliert ist (6).

Festzuhalten ist, dass Advocacy für jede NPO, die ein gesellschaftliches Wirkungsziel verfolgt, zu den potenziellen Interventionsfeldern gehört. Auf Advocacy als ein möglicher Weg zur Zielerreichung zu verzichten, muss vor diesem Hintergrund gut analysiert und begründet werden und bedingt einen Beschluss auf strategischer Ebene.

1.3 Förderstiftungen im Interventionsfeld Advocacy

Traditionellerweise sind Förderstiftungen in den Interventionsfeldern 2 und 4 tätig, im «Aufbau neuer, innovativer Projekte» und in der «Sicherung von bewährten Angeboten». Die Schaffung von Grundlagen ist ein spezifisches Förderziel von Wissenschaftsstiftungen. Das Interventionsfeld 3, die Multiplikation, kann meist nur von sehr potenten Förderern getragen werden, da sich während des Ausrollens eines Angebots nicht nur das Angebot, sondern auch die dazu benötigten Mittel multiplizieren.

Advocacy-Arbeit und die damit eng verwandte Netzwerk-Arbeit gehört bei den meisten Förderern nicht zu den Bereichen, für die sie Mittel sprechen. Da die Interventionsfelder 5 und 6 jedoch durchaus relevant sind für die Erreichung gesellschaftlicher Zielsetzung sollen hier zwei Überlegungen aus Sicht von Förderstiftungen formuliert werden:

Überlegung 1: Schutz der eigenen Investition

Viele Förderstiftungen haben den Anspruch, in Bereichen zu fördern, die erst erschlossen werden müssen, da deren Bedeutung von der Öffentlichkeit und der Politik noch nicht erkannt sind. Sie fördern bewusst komplementär zu Staatsaufgaben und gleichzeitig in Bereichen, in welchen die Wirtschaft kein Engagement zeigt, weil die Investitionen in diesem Bereich zu risikoreich⁶ sind oder keinerlei Renditen zu erwarten sind. Dies ist im Wesentlichen die Begründung, die in der Markt-Versagens-Theorie als Grund für die Notwendigkeit eines 3. Sektors genannt wird (Bator, 1958).

Betrachtet man dies jedoch aus einer langfristigen Perspektive, so muss es für jede Förderstiftung Ziel sein, dass ein neues Thema Bedeutung in der Gesellschaft erreicht. Nur auf Basis einer solchen gesellschaftlichen Anerkennung eines Themas wird es mittel- und langfristig möglich, eine stabile Finanzierung aufzubauen, an dem sich im besten Fall auch der Staat beteiligt. Gelingt dies nicht, so läuft die Förderstiftung Gefahr, die Aufgabe über lange Zeit selbst finanzieren zu müssen, oder sie nach einer gewissen Zeit wieder fallen zu lassen, wobei die geleistete Aufbauhilfe weitgehend verloren geht.

⁶ Der Mikrokredit-Bereich ist ein gutes Beispiel dafür, wie diese Form von Kreditvergaben der Wirtschaft zu risikobelastet war, bis NPO aufgezeigt haben, dass sich hier stabile wirtschaftliche Beziehungen aufbauen lassen. Heute sind Mikrokredite ein Standardprogramm vieler Banken.

Die notwendige gesellschaftliche Anerkennung kann nur eingeschränkt über die reine Projektunterstützung erreicht werden, da diese meist nur von den Nutzenden wahrgenommen wird. Jede Projektarbeit braucht eine Übersetzungsarbeit für die Öffentlichkeit, eben verschiedene Formen von Advocacy, um dem Thema die notwendige Anerkennung zu verschaffen. Die Überlegung 1 besagt folglich, dass es gezielte Advocacy-Arbeit zu einer Problemstellung braucht, um eine nachhaltige gesellschaftlich getragene Lösung zu erreichen.

Überlegung 2: Verfolgung kollektiver Ziele

Haben Förderer vor rund 20 Jahren noch mehr oder weniger ihren eigenen Förderbereich abgesteckt, ohne sich darüber zu informieren, welche Förderziele sich andere Förderer gesetzt haben, so hat sich dies grundsätzlich geändert. Stiftungen orientieren sich heute aneinander und sind durchaus am Austausch und inzwischen auch an gemeinsamen Förderprojekten⁷ interessiert. Dafür gibt es verschiedene Gründe, in der Schweiz nicht zuletzt die Arbeit der Stiftungs-Dachverbände Pro Fonds und SwissFoundations und deren Bemühungen, den Dialog über wirkungsvolle Förderstrategien unter Förderern zu stärken. Auch Soft-Law-Publikationen wie der Swiss-Foundation-Code⁸ haben zur Veränderung der Förderperspektive beigetragen.

International und national wurden aus diesem Grund koordinierende Kollektivziele einer globalen Gesellschaft formuliert, die mit den Millenniumszielen 2000 und den Sustainable Development Goals (SDG) 2030⁹ im Jahr 2015 ihre übergeordnete Form fanden. Förderstiftungen stehen zunehmend unter Druck aufzuzeigen, was sie konkret zu diesen allgemein anerkannten Zielen beitragen. Die Position, dass man ausschliesslich stiftungsinterne Ziele verfolgt, ist tendenziell längerfristig nicht mehr genügend.

Advocacy-Arbeit ist in diesem Kontext nicht mehr eine Aufgabe von einzelnen Organisationen, sondern eine konzertierte Bemühung vieler Akteure. Für Förderstiftungen entstehen hier spannende neue Aufgaben, wie jene des vernetzenden Gastgebers oder des koordinierenden Partners unter vielen operativ tätigen Akteuren¹⁰.

1.4 Ziel Ursachenbekämpfung, nicht Symptomlinderung

Ausgehend vom angelsächsischen Raum nimmt international die Forderung zu, dass Organisation der gemeinnützigen Arbeit nach Vorbild der Wirtschaft professionalisiert und an ihrer Effizienz gemessen werden. Die Vorstellung besteht, dass NPO mit ihren freiwilligen Helfer:innen und kaum entschädigten Vorständen oder Stiftungsräten, kaum effektive und

⁷ Bsp. Ausschreibung Stiftungen Volkart und Mercator 2020: <https://www.volkart.ch/de/ausschreibung>

⁸ <https://www.swissfoundations.ch/aktuell/swiss-foundation-code-2021-bestellung/>

⁹ <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>

¹⁰ Die Kresge Foundation, die sich in amerikanischen Innenstädten engagiert, hat ihre Rolle im Wiederaufbau in Detroit weg von der Förderung von Einzelprojekten hin zu Koordination unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteure verändert, <https://kresge.org/our-work/detroit/>. Ihre Unabhängigkeit und die eigenen Mittel ermöglichen es hier, dass sie zur Drehscheibe zwischen Stadtbewohner:innen, Politik, Wirtschaft und operativ tätigen NPO wurde und damit einen gesamtheitlichen Ansatz ermöglicht, der für jeden einzelnen Akteur nie zu erreichen gewesen wäre.

qualitativ hochwertige Arbeit leisten können bzw. das Wirtschaftsunternehmen dies effektiver tun.

Ignoriert wird, dass der Effektivitätsbegriff in wirtschaftlicher Lesart bedeutet, dass ein Produkt oder Angebot für einen entstandenen Bedarf möglichst schnell, schlank und, wenn es die Nachfrage erlaubt, in möglichst hoher Stückzahl bereitgestellt wird, etwa die Herstellung von Unterkünften von Menschen auf der Flucht¹¹. Dass es jedoch im Kern dieser Arbeit darum geht, im Dialog und in einer gemeinsamen Anstrengung von Regierungen, Wissenschaft und gemeinnützigen Organisationen, eine Lösung zu finden, so dass das Problem nicht mehr auftaucht, wird beim Effizienzvergleich nicht in Betracht gezogen. Aus wirtschaftlicher Sicht wäre es nicht zielführend, Energie und Ressourcen einzusetzen, um eine gesellschaftliche Problemstellung, auf der die eigene Rendite aufbaut, zu eliminieren. Für eine NPO ist es demgegenüber grossartig, wenn von den hergestellten Unterkünften für Menschen auf der Flucht keine mehr gebraucht werden.

NPO haben einen doppelten Auftrag: Auf der einen Seite suchen sie als Soforthilfe nach Lösungen, um einem akuten Problem kompetent und schnell zu begegnen. Mittel- und langfristig strebt die NPO jedoch an, dass ihre Dienstleistungs- und Hilfsleistungen nicht mehr gebraucht wird.

Hier greift der Effizienzbegriff in wirtschaftlicher Lesart zu kurz. Oder aber man versteht die Bekämpfung eines Marktbedarfs als die Krönung der Effizienz - nie wurde ein Auto so effizient hergestellt, wie wenn es nicht mehr produziert wird, weil es niemand mehr braucht. In einer Organisation zu arbeiten, in der es im Kern darum geht, möglichst wenig gebraucht zu werden und sich im Optimalfall vollständig aufzulösen, verschiebt die planerische Perspektive ganz grundsätzlich, und damit auch die Definition von Effizienz und Effektivität.

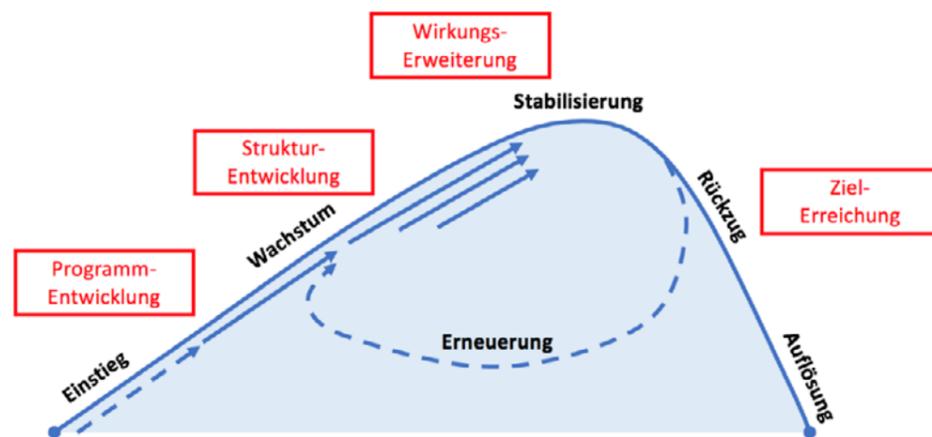


Abb. 3: Life-Cycle von NPO, eigene Darstellung nach Stevens (2001)

¹¹ <https://www.srf.ch/news/regional/zuerich-schaffhausen/untauglich-ikea-haeuschen-fuer-asylsuchende-werden-wieder-abgebaut>, konsultiert am 16. Juli 2021

Dieses ureigene Ziel von NPO, sich selbst überflüssig zu machen, ist eine der zentralen Begründungen, weshalb Advocacy-Arbeit ein wichtiges Interventionsfeld von gemeinnützigen Organisationen darstellt und darstellen muss. Dieser Einsatz für eine möglichst vollständige Problemlösung ist ein wesentlicher Unterschied zum Wirtschaftsunternehmen¹², das durchaus ebenso verlässlich wie jede NPO Nahrungsmittel an Hungernde liefern oder Asyl-Zentren betreuen kann. Mittelfristig ist es die Werte- und Problemlösungsorientierung und die damit verbundene gesellschaftspolitische Position, die die Arbeit einer NPO oder einer Förderstiftung vollständig macht.

1.5 Advocacy-Arbeit und Gemeinnützigkeit

Advocacy-Arbeit ist, wie ausgeführt, ein wichtiges Interventionsfeld von gemeinnützigen Organisationen. Im gesellschaftspolitischen Kontext ist hier der Begriff der «Gemeinnützigkeit» bedeutend, weil er ein Engagement gegenüber dem Verfolgen von Eigeninteressen abgrenzt. In manchen Fragestellungen ist diese Abgrenzung so bedeutend, dass auf die Definition des Gemeinnützigen hier kurz eingegangen werden soll.

Der Begriff der «Gemeinnützigkeit» ist in der Schweiz gesetzlich weniger genau definiert als in anderen Ländern, die diesem Begriff eine umfassende Liste von akzeptierten gemeinnützigen Aktivitäten und Aufgaben hinterlegen¹³. In der Schweiz sind es die kantonalen Steuerbehörden, die in der jeweiligen Fallprüfung einer Organisation «Gemeinnützigkeit» und damit verbunden, die Steuerbefreiung auf kommunaler und kantonaler, und darauf basierend auch jene auf Bundesebene, zusprechen. Als Kriterien werden, ausgehend vom zu Grunde liegenden Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer¹⁴, im heute (2021) massgeblichen Kreisschreiben der Eidg. Steuerverwaltung¹⁵ vom Juli 1994 aufgeführt:

- Die Organisation muss eine juristische Rechtsform besitzen.
- Die steuerbefreite Aktivität muss ausschliesslich auf die öffentliche Aufgabe oder das Wohl Dritter ausgerichtet sein.
- Die der steuerbefreiten Zwecksetzung gewidmeten Mittel müssen unwiderruflich, das heisst für immer, steuerbefreiten Zwecken verhaftet sein.
- Zu den obgenannten Voraussetzungen muss auch die tatsächliche Verwirklichung der vorgegebenen Zwecksetzung kommen. Die blosse statutarische Proklamation einer steuerbefreiten Tätigkeit genügt nicht.

Unter Punkt 3 des Kreisschreibens werden die beiden Voraussetzungen für Steuerbefreiung «Verfolgung der Allgemeininteresses» und «Uneigennützigkeit» noch genauer ausgeführt. Eine Formulierung im Kreisschreiben erscheint in diesem Kontext speziell erwähnenswert: «Ob eine bestimmte Tätigkeit im Interesse der Allgemeinheit liegt, beurteilt sich nach der jeweils massgebenden Volksauffassung.»¹⁶

¹² Internationale Klassifikation von Nonprofit-Organisationen (NPO) von Lester M. Salamon und Helmut K. Anheier im Rahmen des John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (1992)

¹³ Beispiel Deutscher Definitionsansatz: https://www.gesetze-im-internet.de/ao_1977/_52.html

¹⁴ https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1991/1184_1184_1184/de

¹⁵ <https://www.estv.admin.ch/dam/estv/de/dokumente/bundessteuer/kreisschreiben/2000/W95-012.pdf.download.pdf/w95-012d.pdf>

¹⁶ Kreisschreiben Nr. 12 vom 8. Juli 1994, S.3

Hier setzen die grundsätzlichen Diskussionen zur Nutzung von Advocacy-Werkzeugen für die Zielerreichung von NPO ein. Während allgemeine Informationsarbeit als «im Interesse der Allgemeinheit» bewertet wird, löst ein öffentliches Eintreten, z.B. im Rahmen einer Abstimmung, bereits Kontroversen und Kritik aus. So wurden Drittleistungs-NPO etwa für ihr öffentliches Eintreten 1931 bei der ersten Abstimmung zur Einführung der AHV, 1971 zum Frauenstimmrecht oder 2020 zu Konzernverantwortungsinitiative stark kritisiert.

Diese Diskussion berührt sehr grundlegende Fragen unseres Demokratieverständnisses und ist in diesem Sinne als Aushandlungsprozess in einer Gesellschaft zu verstehen, inwieweit «die massgebliche Volksauffassung» die Beteiligung einer NPO an einem politischen Prozess, wie z.B. einer Abstimmung, gutheisst oder eine solche unerwünscht ist.

Keine «Intermediäre» zwischen Staat und Bürger:in erwünscht

Die aktive Beteiligung an Meinungsbildungs- und Gesetzgebungsprozessen in einer Gesellschaft ist ein wichtiges Interventionsfeld für NPO, um ihren gemeinnützigen Zweck zu erreichen. Doch wie oben erwähnt kann in keiner Demokratie davon ausgegangen werden, dass es ein Recht auf aktive Beteiligung von zivilgesellschaftlichen Organisationen am politischen Dialog gibt. Immer wieder gab und gibt es Kampagnen und politische Vorstösse, die eine aktive Rolle von NPO im gesellschaftlichen Meinungsbildungsprozess kritisieren oder ihn unterbinden wollen¹⁷.

Staatspolitisch wurde diese politische Haltung, dass gemeinnützige NPO sich nicht am öffentlichen Meinungsbildungsprozess beteiligen sollen, schon 1791 im Nachgang der französischen Revolution im Loi Le Chapelier ausformuliert, das den Zusammenschluss desselben Standes oder Berufs grundsätzlich verbot (Simitis, 1989). Betroffen waren davon nicht nur Berufsverbindungen wie die Zünfte, sondern auch gemeinnützige Gesellschaften, Freimaurerzirkel oder studentische Verbindungen, wie sie im ausgehenden 18. Jahrhundert im Rahmen der Sozietätenbewegung an vielen Orten entstanden (Garber et al., 1996).

Es wurde argumentiert, dass keine intermediären Organisationen zwischen dem das Allgemeininteresse vertretenden Staat und dem Einzelinteresse seiner Bürger:innen stehen sollen (Degen, 2010). Diese Debatte um private Körperschaften, die sich am gesellschaftlichen und politischen Dialog beteiligen, prägte in der Folge die erste Hälfte des 19. Jahrhunderts. In der Schweiz ermöglichte erst der auf liberalen Ideen, die von einer aktiven Zivilgesellschaft ausgehen, entstehende Bundestaats nach 1848 die Schaffung einer grossen Zahl gesellschaftlich und politisch aktiver NPO. Ab 1880 wurden ihre Aufgaben in öffentlichen Bereichen mit dem Staat koordiniert und von diesem oft auch subventioniert. Viele Organisationen handelten subsidiär zum Staat, teilweise mit staatlichen Kompetenzen ausgestattet (Schumacher, 2010; Guggisberg, 2017).

Erst ab den 1960er-Jahren gab es eine klare Neuorientierung der bis zu diesem Zeitpunkt teilweise staatstragenden Organisationen. Der grosse wirtschaftliche Aufschwung nach dem 2. Weltkrieg hatte dazu geführt, dass Bund, Kantone und Gemeinden immer mehr Aufgaben im Sozial- und Gesundheitswesen übernahmen, die rund 100 Jahre lang von Organisationen des 3. Sektors gewährleistet wurden. Die Bedeutung vieler national tätiger

¹⁷ Motion Noser (FDP) mit der Forderung, NPO bei politischer Äusserung die Steuerbefreiung zu entziehen: <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20204162>, konsultiert am 16.7.21)

NPO veränderte sich grundlegend. Verstärkt durch einzelne Skandale um ein quasistaatliches Vorgehen einzelner Organisationen, wie z.B. der Skandal um das Programm «Kinder der Landstrasse» der Pro Juventute, kam es zu einer Entflechtung der politischen Ebene von den Steuerungsgremien grosser gemeinnütziger Organisationen (Schumacher, 2010).

Ab den 1990er-Jahren kam ein neues Element zum Tragen, das die gesellschaftspolitische Arbeit der operativ tätigen Organisationen stark beeinflussen sollte. Unter dem Einfluss des New Public Management wechselten die staatlichen Unterstützungen von der Subvention zum Leistungsvertrag, der alle drei bis vier Jahre neu verhandelt wird und in einem öffentlichen Wettbewerb ausgeschrieben werden kann. Diese Wettbewerbssituation schränkte die Möglichkeiten der gesellschaftspolitischen Arbeit für die NPO weiter ein.

Zur gleichen Zeit setzte jedoch auch eine ausgeprägte Gründungsphase von Förderstiftungen ein. Mehr als die Hälfte der heute tätigen Förderstiftungen wurden nach 1995 gegründet. Damit wuchs die Bedeutung der Förderstiftungen, die sich wichtiger gesellschaftlicher Themen annehmen. Die gezielte Arbeit der Jacobs Foundation zum Thema der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung, wie sie in Kapitel 3 detailliert beschrieben wird, ist hier ein gutes Beispiel, wie bedeutend die Arbeit von Förderstiftungen bei der Aufarbeitung gesellschaftlich relevanter Fragestellungen geworden ist.

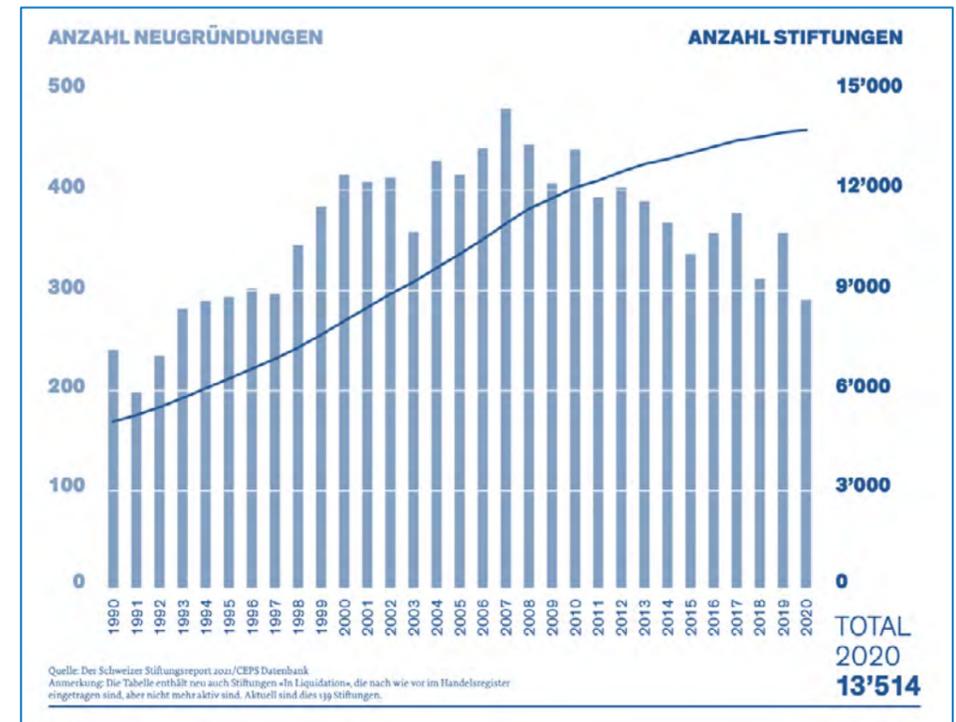


Abb. 4: Entwicklung des Stiftungswesens ab 1990. Quelle: Schweizer Stiftungsreport 2021, S.6

1.6 Chancen und Risiken der Advocacy-Arbeit

Aus der Sicht einer operativen NPO oder einer Förderstiftung gilt es grundsätzlich zu klären, ob sie ihre Ziele ohne gezielte Öffentlichkeitsarbeit im anwaltschaftlichen Sinne langfristig erreichen kann. Das Democracy Center¹⁸ schlägt dazu drei Fragenblöcke vor, um die Zweckmässigkeit und die Chancen von Advocacy-Arbeit einzuschätzen.

1. Was wollen Sie als Organisation erreichen?

- Durch wen oder was wird das Problem verursacht, das Sie zu lösen versuchen?
- Was muss sich ändern, um es zu lösen, und zwar nicht nur Symptombekämpfung, sondern eine Lösung, die bei den Ursachen ansetzt?
- Worauf muss heute hingearbeitet werden, um eine stabile Lösung der Problemstellung zu erreichen?
- Streben Sie an, das Problem grundsätzlich zu lösen, oder reicht es aus Ihrer Sicht auch, den schlimmsten Auswirkungen zu begegnen?

2. Wie sieht die «Landkarte der Macht» aus, in der Sie navigieren?

- Wer hat strukturell und personell die formale Macht, zur Lösung des Problems massgeblich beizutragen?
- Welche Institutionen und Personen haben sonst noch Einfluss darauf, wie sich die Problemstellung entwickelt bzw. wie sie gelöst werden kann?
- Haben Sie Möglichkeiten, diese Entscheidungsmechanismen bzw. diese Entscheidungsträger zu beeinflussen?

3. Welche Massnahmen wollen und können Sie ergreifen?

- Haben Sie eine verständliche Botschaft, die die Menschen für das Problem sensibilisieren und für eine Lösung mobilisieren kann?
- Erreichen Sie damit jene, die Sie brauchen, nicht nur die, die Sie bereits unterstützen?
- Haben Sie klare Vorstellungen von Massnahmen, die Sie ergreifen können und die eine Chance haben, etwas zu bewirken?
- Haben Sie einen Überprüfungsmechanismus, der Ihnen anzeigt, wenn eine Strategie im weiteren Verlauf geändert und angepasst werden muss?

Falls eine NPO feststellt, dass sie eine klare Vorstellung von den Ursachen und Entscheidungsmechanismen hat und ihr auch geeignete Mittel und Massnahmen zur Verfügung stehen, sollte sie sich ernsthaft mit gezielter Advocacy-Arbeit auseinandersetzen. Ein erster Schritt ist hier, die Chancen und Risiken für die eigene Organisation abzuschätzen, die ein öffentliches Eintreten für ein Thema oder eine Position mit sich bringt.

¹⁸ <https://www.democracyctr.org/>

Folgende Punkte können einander gegenübergestellt werden:

Chancen	Risiken
Die eigenen Wirkungsziele können besser erreicht werden.	Die eigene Position wird auch von Organisationen, Firmen oder Interessengruppen vertreten, von denen bzw. deren Image oder Haltungen man sich grundsätzlich abgrenzen möchte.
Die Organisation gewinnt gegen aussen an Bekanntheit und Profil.	Institutionelle Mittelgeber bzw. Spender:innen werden durch ein profiliertes Eintreten für eine Position abgeschreckt.
Aus den Allianzen zu Themen und Positionen entstehen starke Netzwerke, welche die Arbeit der Organisation stärken.	Die Arbeit der NPO erhält generell mehr öffentliche Aufmerksamkeit und ist vermehrt öffentlichen Kontroversen ausgesetzt.
Institutionelle Mittelgeber und Spender:innen können themenbezogen gewonnen werden.	

Tab. 1: Chancen und Risiken der Advocacy-Arbeit (eigene Darstellung)

1.7 Dimensionen und Werkzeuge von Advocacy

Advocacy ist im Selbstverständnis vieler NPO eine ihrer wichtigen Aufgaben, ob lokal, regional oder national. Wie dies geschehen soll, entscheidet jede Organisation für sich selbst. Advocacy-Arbeit wird durch die folgenden zwei Dimensionen geprägt:

Dimension 1: Das «Was» Die erste Dimension befasst sich mit der Zielsetzung, die mit Advocacy verfolgt wird, respektive damit, *was* beeinflusst werden soll. So kann mit einer Advocacy-Strategie primär eine Sensibilisierung für ein gesellschaftliches Thema (z.B. Working Poor) angestrebt werden. Im Zentrum steht die Generierung von Aufmerksamkeit für das jeweilige Thema. Ziel ist es, dass sich Gesellschaft, Wirtschaft und Politik mit dem Thema befassen.

Am anderen Ende dieser «Was»-Perspektive steht die gesetzliche Verankerung einer konkreten Lösung (z.B. Mindestlohn). Hier besteht die Aufgabe darin, dass das Parlament, die Exekutive oder gegebenenfalls auch Akteure aus der Gesellschaft und Wirtschaft die Lösung implementieren. Es soll ein grundsätzlicher Wandel der Rahmenbedingung erreicht werden. Dabei geht es darum, Druck zu generieren, um den Staat oder Wirtschaftsakteure zum Handeln zu bringen.¹⁹

Dimension 2: Das «Wer» Die zweite Dimension der Advocacy-Arbeit befasst sich mit der Frage, *wer* beeinflusst werden soll, respektive welche Zielgruppe unmittelbar mit der Advocacy erreicht werden soll. Vereinfacht kann hier zwischen der Öffentlichkeit, einflussreichen Akteuren und den Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern im engeren Sinne unterschieden werden.

¹⁹ In der Literatur wird für diesen Teil der Advocacy-Arbeit auch der Begriff «accountability politics» gebraucht (Keck and Sikkink, 1998).

Auf Basis dieser beiden Dimensionen der Advocacy-Arbeit stellt sich die Frage, welche Werkzeuge für die Arbeit zur Verfügung stehen. Für den Kontext einer direkt-demokratischen Gesellschaft mit entsprechenden Beteiligungsmöglichkeiten für die Bürger:innen wurde die nachfolgende Übersicht der Werkzeuge einer NPO oder einer Förderstiftung zur direkten und indirekten Advocacy-Arbeit erarbeitet.

Formen direkter Advocacy

Unter «direkter Advocacy» versteht man die unmittelbare, themenbezogene gesellschaftliche Arbeit zum Zweck einer Beeinflussung der öffentlichen Meinung.

Die Palette der Werkzeuge umfasst die Darstellung der eigenen operativen Tätigkeit und deren Wirkung auf gesellschaftlicher Ebene, die in Betrachtungen über Advocacy oft vernachlässigt wird. Sie reicht bis zur Nutzung der gesetzlich vorgesehen Rechte und beinhaltet eventuell sogar Interventionen, die gegen gesetzliche Vorgaben verstossen, sollten die zur Verfügung gestellten, politischen Möglichkeiten nicht genügen, der Sache, der Person oder der Personengruppe das notwendige öffentliche Gehör zu verschaffen.

Aktionen des zivilen Ungehorsams sind dabei keine Erfindung des Medienzeitalters. Von den Suffragetten-Bewegungen über den Widerstand Gandis bis zur Anti-Atomkraft-Bewegung haben unbewilligte Manifestationen immer wieder zu wichtigen gesellschaftlichen Veränderungen geführt, die ohne dieses Engagement ausserhalb des gesetzlich vorgegebenen Rahmens kaum möglich gewesen wären²⁰.

Werkzeuge	Inhalte der Arbeit
Arena 1: Meinungsbildungs-Arbeit in der Öffentlichkeit	
A	Darstellung exemplarischer Projektarbeit Aktive Kommunikation über die Ziele und Resultate von beispielhaften umgesetzten gesellschaftlichen Projekten; vielversprechende Projekte/Lösungsansätze bekannt machen.
B	Übersetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse Wissenschaftliche Erkenntnisse übersetzen und vermitteln, so dass sie für den gesellschaftlichen Dialog genutzt werden können.
C	Information der Öffentlichkeit Mittels Kampagnen und Pressearbeit die Relevanz eines Themenfeldes bewusst machen und evtl. auch Lösungsansätze anbieten.
D	Öffentliche Manifestationen Organisation, direkte Unterstützung und Teilnahme an bewilligten öffentlichen Demonstrationen.
E	Aktionen des zivilen Ungehorsams Unbewilligte öffentliche Demonstrationen, unbewilligte Aktionen, bereitstellen unerlaubter Hilfsmittel.

²⁰ Einzelne Organisationen, wie Greenpeace oder Sea Shepard, haben sie zum eigentlichen Erkennungsmerkmal ihrer Arbeit gemacht.

Werkzeuge	Inhalte der Arbeit
Arena 2: Einflussnahme auf Gesetzgebung / Verfassung (Parlamente)	
F	Nutzung direktdemokratischer Instrumente Teilnahme am gesellschaftspolitischen Diskurs durch Initiation bzw. Mitarbeit an Petitionen, Referenden und Initiativen.
G	Themen- und Informationsarbeit bei Parlamenten Informationsarbeit und Lobbying bei Parlamentsmitgliedern und parlamentarischen Gruppen.
H	Nutzung parlamentarischer Mittel (Mit-) Lancierung von politischen Vorstössen auf der Ebene des Bundes, der Kantone oder Kommunen: Anfrage, Interpellation, Motion, Postulat, Parlamentarische Initiative.
I	Vernehmlassungsarbeit Teilnahme an Vernehmlassungsverfahren zu Gesetzesvorlagen, Formulierung eigener Vorschläge und Anpassungen.

Arena 3: Einflussnahme auf Regierung und Verwaltung (Politikumsetzung)	
J	Themenarbeit Exekutive und deren Konferenzen und Verbände Themen- und Agendasetting in Exekutivgremien wie Stadt-, Kantons- oder Gemeinderäten, aber auch in übergeordneten Gremien wie EDK, SODK, SSV, SGV.
K	Vernehmlassungsarbeit Teilnahme an Vernehmlassungsverfahren zu Verordnungen, Umsetzungsprogrammen und -weisungen; Beeinflussung der Umsetzungsbestimmungen, Zielsetzungen und Massnahmen.
L	Themenarbeit gegenüber der Verwaltung Steigerung der Themen-Relevanz durch Informationsarbeit und Lobbying auf Verwaltungsebene
M	Beeinflussung der konkreten Umsetzung Beeinflussung der direkten Umsetzung politischer Zielsetzungen durch aktive Mitarbeit in der Umsetzung.

Arena 4: Einflussnahme durch rechtliche Mittel	
N	Gerichtungsverfahren Exemplarisches Einklagen von Rechten und gesetzlichen Bestimmungen (z.B. Klagen am Europäischen Gerichtshof)
O	Verbands-Beschwerde Nutzung des Verbandsbeschwerderechts

Tab. 2: Formen direkter Advocacy (eigene Darstellung)

Formen indirekter Advocacy

Indirekte Advocacy-Arbeit zielt darauf ab, Advocacy zu ermöglichen und allgemeiner, den gesellschaftlichen Diskurs zu einem Thema zu fördern. Gesellschaftliche Dialoge passieren nicht einfach so, sondern sie brauchen, wie jeder Meinungs- und Willensbildungsprozess, ihre Gefässe und Träger sowie einen gesellschaftspolitischen und rechtlichen Rahmen. Und es braucht nicht zuletzt eine Dialogkultur.

Will man nicht selbst Träger und Akteur eines gesellschaftlichen Dialogs über einen möglichen gesellschaftlichen Wandel sein, so fokussiert indirekte anwaltschaftliche Arbeit auf die Bereitstellung der Wissensgrundlagen und Argumente, sowie auf die Sicherung der notwendigen Dialoggefässen und des geeigneten rechtlichen Rahmens.

Werkzeuge		Inhalte der Arbeit
P	Zusammenarbeit mit «Policy Advocates»	Stärkung von Trägern der politischen Willensbildung auf lokaler, kantonaler oder nationaler Ebene, welche die gleichen Ziele verfolgen.
Q	Förderung konzeptioneller Arbeit	Schaffung oder Unterstützung von themenbezogenen Think Tanks, die eine nahestehende Position vertreten.
R	Allgemeine Netzwerkarbeit	Zusammenschluss mit anderen Organisationen, die Advocacy fördern und einen gesellschaftlichen Dialog ermöglichen wollen.
S	Gastgeber der Vernetzung	Ermöglichung von Netzwerk- und Austauschmöglichkeiten der verschiedenen Akteure.
T	Unterstützung von Bürgerbewegungen	Unterstützung nicht institutionalisierter, zivilgesellschaftlicher Akteure und deren Arbeit

Tab. 3: Formen indirekter Advocacy (eigene Darstellung)

Teil 2 - Bedeutung von Advocacy-Arbeit in der Schweiz

Um die Bedeutung der Advocacy-Arbeit einschätzen zu können, beschäftigt sich der zweite Teil dieser Publikation mit der historischen Entwicklung und mit dem spezifischen Rahmen dieser Aufgabe im demokratischen System der Schweiz, in dem der NPO-Bereich auf gesellschaftlicher und politischer Ebene seit langer Zeit eine wichtige Rolle spielt.

2.1 Historische Entwicklung

Gemeinnützige und karitative Arbeit gibt es im zentralen Europa seit Jahrhunderten, oft als Teil eines gläubigen Lebens verstanden (oder als gnädig stimmende Investition am Ende eines nicht so gottesfürchtigen Lebens). Gemeinnützige Arbeit in unserem heutigen Verständnis entsteht jedoch erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts als Element der Entstehung moderner Nationalstaaten. Hier lässt sich ein kausaler Zusammenhang zwischen liberalem Staatsmodell und Auftauchen eines 3. Sektors vermuten. Heute ist das Bestehen eines unabhängigen, nicht staatlich kontrollierten Sektors ein relevanter Indikator für den Status einer Demokratie nach westlichem Verständnis.

Die entstehende Schweiz des 19. Jahrhunderts war – nach napoleonischer Reorganisation, dem Versuch der Rekonstruktion einer alten, mittelalterlichen Ordnung und den daran anschliessenden Machtkämpfen, die in einem Bürgerkrieg gipfelten²¹ – von Beginn ihres Bestehens weg stark auf das aktive, ja staatstragende Engagement einer Zivilgesellschaft angewiesen. Prototyp dieser Art von gesellschaftspolitischen Akteuren ausserhalb des politischen Systems war die 1810 gegründete Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft (SGG) und die an vielen Orten entstehenden, regionalen Gemeinnützigen Gesellschaften²². Sie trugen in der Helvetik und im jungen Staat, dessen Strukturen auf Bundesebene in Bern im 19. Jahrhundert nur schwach ausgebildet waren, wichtige gesellschaftliche Aufgaben. Besonders im Bildungsbereich klaffte, als eine Folge des Sonderbundkrieges, ein Vakuum. Der in diesem Bereich führende Jesuiten-Orden wurde 1848 des Landes verwiesen, da er sich aktiv gegen einen Bundesstaat gestellt hatte²³.

Volksbildung durch Volksschule wurde deshalb zu einem der zentralen Arbeitsfelder der NPO im jungen Bundesstaat, verbunden mit der Erkämpfung der dafür notwendigen Rahmenbedingungen. Damit sind nicht nur die kantonalen Volksschulgesetze gemeint, die föderal erarbeitet und umgesetzt werden mussten, sondern viel umstrittenere Forderungen wie das 1877 erkämpfte Fabrikgesetz, das die Kinderarbeit verbot²⁴.

²¹ Sonderbundkrieg: Historisches Lexikon der Schweiz, <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/017241/2012-12-20/>, Aufruf 16.7.2021

²² Die Basler Gesellschaft für das Gute und Gemeinnützige GGG geht auf das Jahr 1777 zurück, die Oekonomische Gemeinnützige Gesellschaft des Kantons Bern OGG sogar auf das Jahr 1759.

²³ In Artikel 58 der ersten schweizerischen Bundesverfassung von 1848 wurde festgehalten: «Der Orden der Jesuiten und die ihm affilierten Gesellschaften dürfen in keinem Theile der Schweiz Aufnahme finden.» Dieser Passus blieb bis 1973 bestehen.

²⁴ Basierend auf der Pauperismus-Diskussion des 18. Jahrhundert rückte mit der Industrialisierung immer mehr die «Soziale Frage» ins Zentrum der gesellschaftlichen Diskussion. Wichtiger Träger dieser Diskussion war die Schw. Gemeinnützige Gesellschaft, die verschiedene wissenschaftliche Sozialenqueten (Studien) in Auftrag gab. In den Untersuchungen von 1868 wurde gezeigt, unter welchen Bedingungen die Arbeiterschaft in Fabriken litt. Neben der Kinderarbeit ging es auch um den Mutterschutz. Im Eidg. Fabrikgesetz von 1877

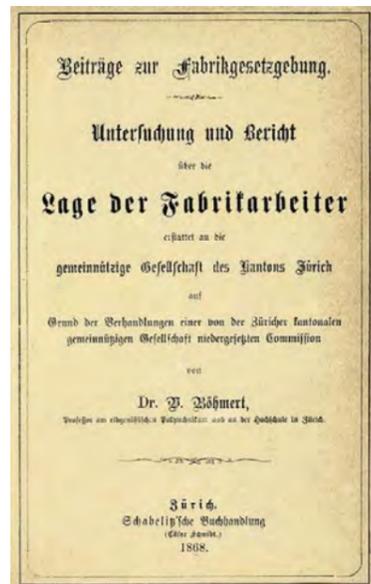


Abb. 5: Bericht der Gemeinnützigen Gesellschaft des Kt. Zürich zur Lage der Fabrikarbeiter (1868)²⁵

Diese staatstragende Rolle des 3. Sektors in der Schweiz zeigte sich in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts darin, dass wichtige Aufgaben, die in anderen Staaten von entsprechenden Ministerien übernommen wurden, in der Schweiz im 3. Sektor angesiedelt wurden.

Bis heute gibt es auf Bundesebene kein Jugend-, Familien- oder Altersministerium, wie dies die meisten demokratischen Staaten kennen. Das Fehlen solcher Ministerien ist jedoch auch dem föderalistischen System geschuldet, das weitgehende Kompetenzen in diesen Bereichen den Kantonen zuordnet.

Auf nationaler Ebene wurden NPO für die gesamtschweizerische Arbeit geschaffen, die meist in ihrem Namen schon anzeigen, für welchen gesellschaftlichen Bereich sie sich zuständig sahen: Pro Juventute, Pro Infirmis, Pro Senectute, Pro Familia. Man stattete sie von staatlicher Seite mit Subventionen oder privilegierten Mittelbeschaffungs-Modellen aus²⁶.

Gab sich die eher spät gegründete Pro Familia (1955) vor allem einen gesellschaftspolitisch-moralischen Auftrag, so übernahmen die drei schon in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts gegründeten «Pro»-Organisationen weitgehende fürsorgerische Aufgaben mit quasistaatlichen Befugnissen. Erfolge, wie die Einführung der AHV 1947²⁷ (Luchsinger, 1995), stehen hier auch kritische Auswüchse wie das 1926 gestartete Programm «Kinder

wurde, als europäischer Vorreiter, das erste Mal ein Mutterschaftsurlaub von acht Wochen per Gesetz eingefordert – jedoch ohne eine Lohnausfalls-Entschädigung für die Mütter vorzusehen.

²⁵ <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/016605/2011-03-02/>

²⁶ Bis 2014 waren die Pro Juventute und die Pro Patria die beiden einzigen Organisationen in der Schweiz, die jedes Jahr eine Sondermarke mit Preisaufschlag verkaufen durften.

²⁷ 1917 wurde aus dem Umfeld der SGG die Pro Senectute gegründet. Mit dem politischen Gewicht der SGG im Rücken und der Koalition mit reformistischen Kräften aus dem Bürgertum konnten, unter dem Eindruck der enormen Altersarmut im ersten Weltkrieg und dem Landesstreik, bereits 1925 die gesetzlichen Grundlagen für eine Alters-Rente geschaffen werden. Die erste Abstimmung 1931 scheiterte jedoch, und erst die Erfahrung des 2. Weltkriegs, der gezeigt hatte, dass Erwerbsausfall für Soldaten im Kriegsfall finanzierbar war, machte den neuerlichen Vorstoss vom Gewerkschaftsbund und Pro-Organisationen für eine gesicherte Altersversorgung im Volk akzeptabel.

der Landstrasse» der Pro Juventute gegenüber, welches erst 1972 und nur auf medialen Druck hin beendet wurde (Meier, 2009).

Viele dieser parastaatlichen Aktivitäten wurden ermöglicht durch weitgehende personelle Überschneidungen von Politik, Verwaltung und Führung der Hilfswerke. So waren z.B. in vielen Gemeinden die Jugend- und Vormundschaftssekretäre gleichzeitig führend in den lokalen Sektionen der Pro Juventute und nutzten deren Strukturen, um Massnahmen umzusetzen²⁸.

2.2 Konkordanzdemokratie und der Beitrag von NPO zu visionärer Gesellschaftspolitik

Die Schweiz wird immer wieder und in ganz unterschiedlichem Kontext als Sonderfall beschrieben. In Bezug auf ihr politisches System ist sie dies bestimmt. Eine Konkordanzdemokratie, in der alle relevanten politischen Kräfte an der Regierung beteiligt werden, führt zu anderen politischen Mechanismen als sie eine Regierungs-Oppositions-Demokratie kennt, in der die stimmenstärkste Gruppe die gesamte Staatsgewalt gewinnt.

Einer der Mechanismen dieser Regierungsbeteiligung aller relevanten Kräfte ist, dass es für die staatstragenden Parteien kaum Anreize gibt, innovative, neuartige gesellschaftliche Programme und Entwicklungsszenarien zu entwerfen, da keine Wahlen damit gewonnen werden können bzw. müssen. Die Formulierung eines Regierungsprogramms, das man umsetzen würde, falls man an die Macht kommt, ist nicht Teil dieses Demokratiemodells. Auch müssen sich die an der Regierung beteiligten Parteien nicht auf ein einheitliches Regierungsprogramm einigen, da die Regierungsmitglieder in Einzelwahl vom Parlament gewählt werden. Bei der Wahl von Regierungsmitgliedern steht ein Kräfteausgleich zwischen Parteien, Sprachregionen und dem Verhältnis Stadt-Land im Vordergrund.

In diesem durch Pragmatismus geprägten politischen System stellt sich die Frage, wie Visionen gesellschaftlichen Wandels entstehen und vor allem, wie sie präzisiert und verbreitet werden. Traditionell gab es für öffentliche Fragen des Gemeinwesens das Dreieck der staatlichen Exekutive, der politischen Parteien und, oft themenführend, der nationalen und überregionalen NPO.

Ganz bewusst wurden personelle Überlagerungen angestrebt, wie sie für eine Regierungs-Oppositions-Demokratie kaum denkbar wären. So präsierte jeweils ein amtierender Bundesrat bis in die 1990er-Jahre hinein die grossen «Pro»-Organisationen und auch heute finden sich aktuelle Mitglieder des Parlaments oder ehemalige Bundesrätinnen und Bundesräte in diesen Führungsgremien.

In den letzten 25 Jahren ist diese Zusammenarbeit des Staates, der Parteien, Gewerkschaften und der NPO zur Erarbeitung von Visionen des gesellschaftlichen Wandels ins Stocken geraten. Dies hat gesellschaftliche, aber vor allem auch strukturelle Gründe. Die Finanzierungsmodelle vieler relevanter NPO haben sich von der zweckfreien Spende oder Organisationssubvention hin zu gebundener Themenspende und angebotsbezogenen Leistungs-

²⁸ Übersicht zu den «Pro»-Organisationen der Schweiz: <https://www.geschichtedersozialensicherheit.ch/akteure/verbaende-und-organisationen/pro-organisationen>, aufgerufen am 16.7.21. Grossartige Vertiefung in Schumacher (2010).

verträgen mit staatlichen Stellen verändert. Eine unabhängige Position in einem gesellschaftlichen Diskurs gegenüber Staat und Politik einzunehmen und gleichzeitig auf Leistungsverträge mit der öffentlichen Hand angewiesen zu sein, ist schwierig zu leisten. Auch schränken die Leistungsverträge der grossen nationalen NPO mit Bundesstellen ihre gesellschaftspolitischen Aktivitäten bewusst ein, um eine möglicherweise problematische Mitfinanzierung von politischen Initiativen durch Bundesgelder zu verhindern.



Abb. 6: Plakat der Ja-Kampagne des Aktionskomitees für das Frauenstimmrecht zur Eidg. Abstimmung von 1971. Plakatsammlung Schule für Gestaltung Basel, Sig. 16347.²⁹

Gesellschaftliche Informationsarbeit geriet auch in den Verdacht, zum Overhead einer Organisation zu gehören, und wurde damit mit dem Nimbus ineffizienter und damit ineffektiver Arbeit behaftet. In der Folge wurden zwischen 2000 und 2010 ganze politischen Abteilungen bei grossen, auf die Schweiz fokussierten NPO aufgehoben. Dies ist im Bereich der internationalen Zusammenarbeit noch anders, doch auch hier kennt man den zunehmenden Druck der öffentlichen Geldgeber, auf aktive politische Arbeit zu verzichten, gerade auch, wenn die Verlagerung von Fördermitteln droht³⁰.

2.3 Föderales Modell und Advocacy-Arbeit

Der ausgeprägte Föderalismus der Schweiz äussert sich darin, dass die Kantone und Gemeinden über eine starke politische Autonomie verfügen. Sie besitzen weitreichende Kompetenzen in der eigenständigen Politikgestaltung und dem Politikvollzug einschliesslich der Kompetenz der Steuererhebung. Dies führt dazu, dass über viele gesellschaftlich relevante Themen auf der kantonalen oder gar kommunalen Ebene entschieden wird. Dies gilt

²⁹ <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/010380/2021-01-26/>

³⁰ Verlagerung der Fördertätigkeit der DEZA, Artikel Public Eye, <https://www.publiceye.ch/de/themen/dezahilfsgelder-fuer-multinationale-konzerne>, aufgerufen am 16.7.21

etwa für das Gesundheits- und Sozialwesen und weite Bereiche des Bildungswesens (Ausnahme Berufsbildung). Der Bund hat nur eingeschränkte Kompetenzen in diesen zentralen Bereichen.

Dies bedeutet für die Advocacy-Arbeit, dass sie je nach Zielsetzung nicht oder nicht nur auf die nationale Ebene ausgerichtet werden kann.

Der Föderalismus bietet einerseits die Chance, lokal etwas bewegen zu können, das sich mitunter aufgrund guter Erfahrungen anschliessend über die Gemeinde-/Stadt- und Kantons Grenzen hinweg verbreitet. Es kann für eine lokal tätige NPO durchaus sinnvoll sein, auf lokaler oder regionaler Ebene für ihre Arbeit die lokale Öffentlichkeit zu sensibilisieren, auf bessere Rahmenbedingungen hinzuwirken und Einfluss auf lokale politische Entscheidungen auszuüben. Advocacy spielt folglich in der Schweiz nicht ausschliesslich auf dem nationalen Parkett.

Andererseits stellt dieser Föderalismus für eine gesamtschweizerisch ausgerichtete Advocacy-Arbeit eine Herausforderung dar: Um gesellschaftliche Prozesse schweizweit zu lancieren und entsprechende gesellschaftliche Entwicklungen auch auf kantonaler oder gar kommunaler Ebene voranzutreiben, sind erhebliche Ressourcen notwendig. Es bedingt auch eine aufwändige Koordination der national und regional tätigen NPO.

In der Schweiz sind analog zum föderalistischen System viele NPO in regional eigenständigen Unterorganisationen (kantonalen Sektionen) organisiert und in einem Dachverband national vernetzt (z.B. Rotes Kreuz, Pro Senectute, Schweizerisches Arbeiterhilfswerk u.ä.). Dies erlaubt ihnen, ihre Advocacy-Arbeit lokal differenziert auszurichten. Ihr grosses Wissen über die lokale Praxis können sie als Ressource in nationale Advocacy-Arbeit einfließen lassen. Die Einigung aller Sektionen auf ein national koordiniertes Vorgehen ist jedoch mitunter nicht konfliktfrei.

Nationale Dachverbände im Föderalismus

In vielen Fachbereichen wird postuliert, dass die Advocacy-Arbeit in einem gesellschaftlichen Problemfeld von den Dachverbänden und Expertinnen und Experten der wissenschaftlichen Forschung geleistet werden soll. Der ausgeprägte Föderalismus führt jedoch dazu, dass die Ressourcen vieler Dachverbände nicht ausreichen, um ein Thema auf allen politischen Ebenen der Schweiz zu bespielen und die notwendigen gesellschaftlichen Prozesse auch auf Kantons- und Gemeindeebene einzuleiten und voranzutreiben.

Lokal und regional tätige NPO spielen deshalb eine wichtige Rolle. Über den Fachaus-tausch entsteht in vielen Fachbereichen ein gewisser Konsens, welche gesellschaftlichen und gesetzlichen Schritte zu leisten sind. Diese Forderungen müssen von unterschiedlichen NPO auf lokaler, regionaler und nationaler Ebenen aufgenommen und koordiniert vorgebracht werden, um eine Bewegung im ganzen System hervorzubringen. Förderstiftungen können hier, wie aktuell z.B. im Bereich der digitalen Zivilgesellschaft, eine integrierende und koordinierende Aufgabe übernehmen³¹.

³¹ Die Schw. Gemeinnützige Gesellschaft und die Stiftung Mercator Schweiz ermöglichen es aktuell, dass sich die Akteure im Bereich Digitale Zivilgesellschaft besser vernetzen, ihre Arbeit koordinieren und gesetzspolitische Anpassungen im Bereich digitaler Daten gemeinsam einfordern.

2.4 Mitwirkung bei Gesetzgebung und Politikumsetzung

Bevor eine Gesetzesvorlage dem Parlament vorgelegt wird, kommt es meist zu verschiedenen formellen und informellen Konsultationen, die dem Interessensausgleich und der Konsensfindung dienen sollen. Es geht darum, eine Vorlage zu entwickeln, die eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz genießt und im Parlament sowie gegebenenfalls auch in einer Referendumsabstimmung Zustimmung findet.

In der Regel haben zahlreiche Akteure die Möglichkeit, sich in der vorparlamentarischen Phase eines Gesetzgebungsprojektes zu beteiligen, z.B. im Rahmen von Expertenkommissionen, informelleren «Runden Tischen» oder in Vernehmlassungsverfahren. Diese Zugänge sind für viele gesellschaftspolitisch aktive Organisationen des 3. Sektors heute eine der wichtigsten Formen, politische Prozesse zu beeinflussen.

Dabei geht es, neben der Einflussnahme auf die Formulierung von Gesetzen, Weisungen und Ausführungsbestimmungen, immer öfter auch um die Beteiligung an der Ausarbeitung langjähriger Bundesstrategien. Strategische Programme des Bundes wie der Lehrplan 21, Energie 2050 oder die Strategie zu den nicht übertragbaren Krankheiten (NCD-Strategie) prägen die Entwicklung in der Schweiz über Jahrzehnte und verdienen deshalb besondere Aufmerksamkeit durch den 3. Sektor.

International geht die UNO bei der Bewertung der Leistungen von Staaten noch einen Schritt weiter, und holt sich, neben dem offiziellen Staatenbericht, jeweils auch einen «Schattenbericht» zur Umsetzung einer UN-Konvention aus dem 3. Sektor ein. Zu den von der Schweiz ratifizierten, internationalen Vereinbarungen wie die UN-Kinderrechtskonvention oder die Behindertenrechtskonvention, liefern NPO in gemeinsamer Arbeit jeweils eine kritische Betrachtung der Umsetzungs-Leistungen der Schweiz. Sie werden hier also zu einer Art 5. Gewalt im Staat³² (Keck und Sikkink, 1998).

2.5 Advocacy-Arbeit mit Initiativen und Referenden

Die direktdemokratische Tradition der Schweiz eröffnet den NPO die Möglichkeit, die Verfassung und Gesetze der Schweiz direkt zu beeinflussen. Die schweizerischen Volkrechte sehen vor, dass die Stimmbürger:innen über die wichtigsten politischen Fragen im Rahmen von Volksabstimmungen entscheiden. Verfassungs- und Gesetzesentscheide des Parlaments sind dem Referendum unterstellt und durch die Volksinitiative hat das Volk die Möglichkeit, eigene Vorschläge für eine Veränderung der Verfassung zur Abstimmung zu bringen.

NPO können das Instrument der Volkinitiative einsetzen, um ihr Thema auf die politische Agenda zu setzen und bei Erfolg in der Verfassung zu verankern. Die öffentliche Diskussion um eine Volksabstimmung eröffnet die Gelegenheit, eine breite Aufmerksamkeit und Sensibilisierung für das jeweilige Anliegen der NPO zu schaffen.

³² Neben den drei Gewalten Exekutive, Legislative und Judikative sowie den Medien, welchen eine Rolle als 4. Gewalt im Staat zugeschrieben wird.

Beispiel: 3. Staatenberichtsverfahren der Schweiz zur UN-Kinderrechtskonvention <https://www.netzwerk-kinderrechte.ch/aktuell/2019/aktuelles-zum-3-staatenberichtsverfahren-der-schweiz-zur-un-kinderrechtskonvention>

Ein Beispiel einer solchen Initiative, die ganz grundsätzlich die gesellschaftlichen Gegebenheiten in der Schweiz in Frage gestellt hat, ist die Initiative «Bedingungsloses Grundeinkommen», die im Umfeld des gemeinnützigen Unternehmens Mitte³³ in Baselstadt entstanden ist und bis zur Volksabstimmung am 5. Juni 2016 vorangetrieben wurde. Die Schweiz ist bisher das einzige Land, in dem diese Frage in einer Volksabstimmung verhandelt wurde.



Abb. 7: Bild: Einreichung der Initiative «Bedingungsloses Grundeinkommen» im Oktober 2013 in Bern³⁴

Mit einem Ja-Stimmen-Anteil von 23.1% wurde der Initiative das gleiche Schicksal zu Teil wie den meisten Volksinitiativen in der Schweiz. Doch die Diskussionen um andere Wirtschafts- und Gesellschaftsmodelle wurde durch die Initiative befeuert und weitere Initiativen wie die Initiative 1:12 - für gerechte Löhne, die Vollgeld-Initiative oder die knapp gescheiterte Konzern-Verantwortungs-Initiative leisten einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung gesellschaftlicher Zukunftsmodelle.

Dass dieses Recht auf das Eintreten für gesellschaftliche Entwicklungen nicht einfach gegeben ist, sondern immer wieder neu ausgehandelt werden muss, zeigen die unter 1.5 erwähnten gesellschaftlichen Diskussionen und parlamentarischen Vorstösse.

³³ Zur Entstehung und zu den Zielen von Unternehmen Mitte: <https://mitte.ch/geschichte-neu/>

³⁴ https://www.swissinfo.ch/ger/direktedemokratie/bedingungsloses-grundeinkommen-_verlieren-kann-in-der-direkten-demokratie-auch-zufrieden-machen/43386736

Teil 3 - Fallbeispiel: Advocacy-Arbeit der Jacobs Foundation für eine «Politik der frühen Kindheit»

3.1 Ausgangslage und Auslöser der Advocacy Arbeit

Die Jacobs Foundation (JF) setzte bei ihren Tätigkeiten in der Schweiz und in anderen europäischen Ländern in den Jahren 2008 bis 2020 einen Schwerpunkt bei der Förderung der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE)³⁵. Im Rahmen der vorliegenden Fallstudie liegt der Fokus auf den Fördertätigkeiten der Stiftung in der Schweiz.

Mit dieser Fördertätigkeit wollte die Stiftung einen Beitrag dazu leisten, dass alle Kinder ihre Möglichkeiten voll ausschöpfen können, und zwar unabhängig von ihrer Herkunft, ihrem Wohnort oder dem Einkommen ihrer Eltern. Die Stiftung fokussierte auf die frühe Kindheit, weil die ersten vier Lebensjahre wichtige Weichen für eine erfolgreiche Bildungsbiografie gestellt werden.

Ausgangslage: Frühe Förderung in der Schweiz

Im föderalen System der Schweiz sind in erster Linie die Gemeinden und Kantone für die frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung zuständig. Aufgrund der dezentralen Zuständigkeit ist in der Schweiz dieses Angebot lokal sehr divers aufgestellt. Unterschiede zeigen sich nicht nur bei den Angeboten und deren Umfang, sondern auch bei den staatlichen Zuständigkeiten und Regulierungen.

Dies äussert sich beispielsweise darin, ob und in welchem Ausmass die Städte und Gemeinden Kinderkrippenplätze, Spielgruppen oder Mütter- und Väterberatung anbieten und subventionieren. Auch die Bewilligungen, Qualitätsanforderungen und Aufsicht über diese Angebote ist kantonal oder kommunal geregelt. Seit 2000 wurden die Angebote der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (namentlich Kinderkrippenplätze) verstärkt ausgebaut. Allerdings zeigen Studien, dass die Angebote den Bedarf der Familien bisher nicht decken.³⁶

Insgesamt wird die frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung in der Schweiz stark dadurch geprägt, dass der gesetzlich verankerte staatliche Bildungsauftrag erst ab Schuleintritt beginnt. Der frühkindliche Bereich wird traditionellerweise als private Angelegenheit der Familien erachtet. Dies zeigte sich eindrücklich in den intensiven politischen Debatten zur Senkung des Alters beim obligatorischen Schuleintritt. In der Schweiz wurde das Alter beim Schuleintritt erst in den 2010er Jahren um zwei Jahre gesenkt; heute werden die Kinder in fast allen Kantonen mit dem vollendeten vierten Altersjahr eingeschult. Dies

³⁵ FBBE wird häufig auch als frühe Förderung bezeichnet, die sich an Kinder im Alter von 0 bis 4 Jahre richtet. Die FBBE umfasst eine breite Angebotspalette. Dazu zählen familienergänzende Betreuungsangebote wie Kitas und Tagesfamilien, Spielgruppen, Angebote der Gesundheitsversorgung rund um die Schwangerschaft, die Geburt und, in den ersten Lebensjahren, die Mütter- und Väterberatung, die Elternbildung aber auch Begegnungsorte wie Familienzentren, Spielplätze oder Kulturinstitutionen. FBBE richtet sich an alle Familien, umfasst jedoch auch Angebote, die sich an Familien mit speziellen Bedürfnissen richten, z.B. Sprachförderung, sozialpädagogische Familienbegleitung.

³⁶ Siehe etwa Burger et al., 2017, Meier, Magistretti & Schraner 2017; Stern et al., 2017.

führt dazu, dass staatliche Stellen – speziell in der Deutschschweiz – im Bereich der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung eine zurückhaltende Rolle ausüben, sowohl bezüglich Finanzierung der Angebote als auch bezüglich der Koordination und Qualitätsfragen.³⁷

Fördertätigkeit der Jacobs Foundation im Bereich frühe Kindheit 2008-2021 Von der Forschungsförderung über Interventionsprojekte zur Advocacy-Arbeit

Die Advocacy-Arbeit der JF stellte die letzte und dritte Phase einer intensiven Schwerpunktförderung des Bereichs der frühen Kindheit dar.

In einer ersten Phase ab 2008 förderte die JF primär die Forschung über die Bedeutung der frühkindlichen Förderung für das Wohlergehen der Kinder und deren Möglichkeit, ihr Potenzial zu entfalten. Die JF finanzierte wissenschaftliche Institutionen, Forschungsprojekte und Konferenzen. Sie vergab Mittel zur Entwicklung und Verbreitung von konzeptionellen Grundlagen und pädagogischen Instrumenten.

In der zweiten Phase ab 2011 weitete die JF ihre Fördertätigkeit aus und setzte in ihrer Mehrjahresstrategie 2011 bis 2015 gezielt einen Schwerpunkt zu diesem Thema. Sie entschied sich zu diesem Schritt, weil die geförderte Forschung die Relevanz der frühen Kindheit belegte. Die Forschungsarbeiten zeigten auf, dass in der Schweiz der Bereich der frühen Kindheit vernachlässigt wird. In dieser zweiten Phase unterstützte die JF neben Forschungsprojekten vermehrt Interventionsprojekte. Zudem entwickelte und setzte sie eigene Programme um. Damit vollzog die JF einen Wechsel von einer reiner Fördertätigkeit zur operativ tätigen Projektorganisation für Leuchtturmprojekte.³⁸ In ihren Programmen, namentlich bei «Primokiz – Frühe Förderung lokal vernetzt» und «Bildungslandschaften», war die JF mit lokalen Akteuren aus der Politik und Verwaltung zusätzlich zur Finanzierung konzeptionell unterstützend und vernetzend tätig.

In der dritten Phase 2016 bis 2020 vollzog die JF erneut einen Rollenwechsel: Sie entschied sich, zusätzlich eine Advocacy-Strategie einzusetzen, um ihre Anliegen im Bereich der frühen Kindheit zu erreichen. Aus der operativen Umsetzung ihrer Programme im Bereich der frühen Kindheit zog sich die JF in dieser Phase zurück. Sie übergab diese Programme externen Trägerorganisationen, beteiligte sich aber weiterhin wesentlich an deren Finanzierung.

Diese Entwicklung – von der Forschungsförderung über die Förderung und Umsetzung von beispielhaften Interventionsprojekten bis zur Advocacy-Strategie – hatte die JF zu Beginn nicht vorgesehen. Vielmehr erachtete es die JF jeweils als notwendig, einen Schritt weiterzugehen. So bearbeitete die JF sukzessive weitere Interventionsfelder, um ihr Investment im Bereich der frühen Kindheit in der Schweiz nachhaltig zu sichern.

³⁷ Für Informationen zur FBBE in der Schweiz siehe Schweizerische UNESCO-Kommission 2019: 26. Eine Analyse zum politischen Kontext findet sich bei Häusermann & Kübler, 2011 oder bei Zollinger, 2016.

³⁸ Zu den JF-Programmen zählten «Bildungslandschaften» (<https://www.education21.ch/de/bildungslandschaften21>), QualiKita (<https://www.quali-kita.ch/de/qualikita/verein-qualikita/>) und Primokiz (<https://jacobs-foundation.org/activity/primokiz2/>).

Wie interne und externe Evaluationen ihrer Strategie 2011 bis 2015 aufzeigten, konnte die JF in dieser Phase verlässliche Projektpartner gewinnen, zahlreiche innovative Projekte fördern und mit ihren eigenen Programmen eine gewisse Wirkung erzielen. Diese Aktivitäten blieben jedoch weitgehend von der Finanzierung der JF abhängig.



Abb. 8: Von der Jacobs Foundation bearbeitete Interventionsfelder im Themenfeld «frühe Kindheit» (Eigene Darstellung)

Es gelang der JF jedoch nicht, die angeregten Entwicklungen und Innovationen nachhaltig in den bestehenden Strukturen zu verankern. Dazu fehlten der politische Wille und das Bewusstsein um die hohe Bedeutsamkeit von qualitativ guten und aufeinander abgestimmten Angeboten der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung für die Entwicklung der Kleinkinder und deren späteren Bildungserfolg. Die JF kam aufgrund ihrer Auswertung des bisher Erreichten zum Schluss, dass wenn die Stiftung noch einen Beitrag im Bereich der frühen Kindheit in der Schweiz leisten will, sie auf der Systemebene ansetzen muss. Deshalb entschied sich die JF Advocacy-Arbeit zu leisten. Die internen Diskussionen dazu, ob die Stiftung überhaupt Advocacy-Arbeit leisten kann, haben etwa zwei Jahre beansprucht (siehe dazu auch Abschnitt 3.2). Mit der Advocacy-Arbeit wollte die Stiftung einen systemischen Wandel herbeiführen und Rahmenbedingungen schaffen, die allen Kindern eine hohe Chancengerechtigkeit bei Schuleintritt gewährleisten.

Ende 2020 zog sich die JF wie geplant aus der operativen Advocacy-Arbeit zur frühen Kindheit zurück. Sie übergab die Advocacy Kampagne einer externen Trägerorganisation und beteiligt sich noch bis Ende 2022 wesentlich an deren Finanzierung. Damit stellt die Advocacy-Strategie für die JF den Abschluss einer langjährigen intensiven Fördertätigkeit im Bereich der frühen Kindheit in der Schweiz dar.

3.2 Aufbau von Kompetenzen für Advocacy-Arbeit

Vor 2016 umfasste die Fördertätigkeit der JF keine Advocacy-Arbeit im engeren Sinn. Die unmittelbare Beeinflussung der (nationalen) Schweizer Politik stellte Neuland für die Stiftung dar. Deshalb befassten sich die Verantwortlichen bei der JF vertieft mit dem potenziellen Reputationsschaden, zu welchem die eigene und geförderte Advocacy-Arbeit führen könnte.

Wie im Kapitel 3.1 angesprochen, beanspruchten die internen Diskussionen etwa zwei Jahre. Gemäss den Verantwortlichen brauchte es sehr viel interne Überzeugungsarbeit auch beim Stiftungsrat. Die Advocacy-Arbeit bedingte, dass sich die JF eindeutig positioniert und für diese Position Aufmerksamkeit bei Zielgruppen schafft, die sie bisher nicht auf diese Weise angesprochen hatte.

Traditionellerweise begegnet eine eng mit der Wirtschaft verbundene philanthropische Institution wie die JF der Forderung nach einer Ausdehnung des staatlichen Engagements und einer stärkeren staatlichen Steuerung mit Zurückhaltung und Vorsicht. Im Bereich der frühen Kindheit beinhaltete das Ziel jedoch eine Erweiterung der staatlichen Tätigkeit.

Die JF entschied sich schliesslich für die Advocacy-Arbeit, weil sie überzeugt war, dass sie ihrer Reputation mit einer unabhängigen, glaubwürdigen und transparenten Advocacy-Strategie nicht schaden würden. Im Gegenteil, sie war davon überzeugt, dass sie gerade durch eine solche Positionierung und auch mit dem Einsatz ihrer Ressourcen, einen wesentlichen Beitrag zu einem Wandel hin zu einer umfassenden Politik der frühen Kindheit leisten könne.

Neben Abklärungen zum möglichen Reputationsrisiko ging es auch darum, stiftungsintern die nötigen Kompetenzen für die Advocacy-Arbeit aufzubauen. Fachexpertise und Vernetzung im Bereich der frühen Kindheit hatte sich die JF aufgrund ihrer mehrjährigen breit angelegten Tätigkeiten bereits aufgebaut. Sie hatte sich mit Forschungs- und Fachorganisationen sowie auch mit zuständigen Stellen der öffentlichen Verwaltung vernetzt. Im Gegensatz dazu musste sich die Stiftung die Kompetenzen für die Advocacy-Arbeit zuerst aneignen. Dazu zählten auch Kenntnisse zum politischen System der Schweiz.

Dies betraf nicht nur das zuständige Team zum Schwerpunkt der frühen Kindheit, sondern auch die leitenden Gremien – den Stiftungsrat und die Geschäftsleitung der JF. Der Stiftungsrat organisiert sich mit sogenannten ‘Board Working Groups’ und eines dieser thematischen Steuergremien begleitete die Advocacy-Arbeit eng. Wegen des Reputationsrisikos war die Advocacy-Strategie JF intern hoch angesiedelt und alle wichtigen Entscheidungen wurden mit mindestens einem Mitglied des Stiftungsrates besprochen. Mit dem Kompetenzaufbau schuf die JF auch wichtige interne Voraussetzungen, um Risiken und Chancen der Advocacy-Arbeit angemessen begegnen zu können.

Die JF setzte für das Interventionsfeld der Advocacy-Arbeit mehr interne Personalressourcen ein als bei ihren üblichen Fördertätigkeiten; d.h. das Verhältnis zwischen den eingesetzten Mitteln für das Personal und den vergebenen Fördergeldern für Advocacy-Arbeit anderer NPO war geringer als in ihren traditionellen Förderbereichen. Dies aus drei Gründen: Das potenziell höhere Risiko eines Reputationsschadens sollte durch ein kompetentes internes Team und eine enge Begleitung der finanzierten Advocacy durch andere NPO (z.B. Netzwerk Kinderbetreuung Schweiz, Pro Enfance) minimiert werden. Risiken sollten frühzeitig erkannt werden.

Zweitens bedingt die Steuerung von Advocacy eine schnellere Reaktionsfähigkeit als die Steuerung von operativen eigenen und geförderten Projekten. Die JF wollte sich bietende Chancen gezielt nutzen können und schnell entscheid- und handlungsfähig sein.

Drittens stellte die Advocacy-Arbeit für die JF Neuland dar. Da in der Schweiz Förderstiftungen noch wenig Advocacy-Arbeit leisten, um ihre gesellschaftlichen Ziele zu verwirklichen, konnte sich die JF nicht auf diesbezügliche Erfahrungen von anderen Stiftungen stützen. Deshalb erachtete es die Stiftung als bedeutsam, dieses neue Interventionsfeld mit einem schlagfertigen internen Team zu bearbeiten. Zusätzlich beauftragte die JF Agenturen im Bereich Public Affairs und Social Media für einen Teil ihrer Advocacy-Arbeit.

3.3 Konzeption der Advocacy-Strategie

Die JF konzipierte ihre Advocacy-Strategie «Politik der frühen Kindheit» für eine Periode von fünf Jahren, 2016 bis 2020. Die Advocacy-Strategie hatte zum Ziel, einen systemischen Wandel herbeizuführen, um die Chancengerechtigkeit bei Schuleintritt zu steigern.

Mit der Advocacy-Strategie wollte die JF relevante Akteure der Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft überzeugen, dass eine umfassende Politik der frühen Kindheit notwendig ist, damit die Kinder ihre persönlichen Potentiale ausschöpfen können. Die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger auf der Ebene des Bundes, der Kantone und der Gemeinden sollten davon überzeugt werden, dass es qualitativ hochstehende Angebote der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung braucht und es eine gemeinsame Aufgabe der Bereiche Bildung, Soziales und Gesundheit ist.

Das Konzept der Advocacy-Strategie umfasste für den Zeitraum von 2016 bis 2020 folgende vier spezifische Ziele:

1. Zwei Drittel der Kantone und Gemeinden haben eine umfassende Strategie für den Bereich frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) entwickelt.
2. Zwei Drittel der restlichen Gemeinden haben die Wichtigkeit der frühen Kindheit erkannt und ihren Bedarf im FBBE-Bereich evaluiert.
3. Der Bund übernimmt eine aktive Rolle bei der Entwicklung einer umfassenden Politik der frühen Kindheit.
4. Zwei Dachorganisationen sind gestärkt und können die Advocacy Kampagne von JF übernehmen.

Tab. 4: Zielsetzung der Advocacy-Strategie «Politik der frühen Kindheit». Quelle: Konzept der Advocacy-Strategie, 2016, Jacobs Foundation

Die Advocacy-Strategie basierte auf drei zentralen strategischen Entscheidungen:

Evidenz-informierte Überzeugungsarbeit

Zur Begründung ihrer Advocacy-Strategie stützte sich die JF auf Forschungserkenntnisse und die Erfahrungen mit ihren eigenen Programmen (Primokiz, Bildungslandschaften und QualitKita), welche die Bedeutsamkeit der frühen Kindheit belegen. Die Zielgruppen sollten anhand von Evidenz überzeugt werden.

Zu diesem Zweck umfasste die Advocacy-Strategie eine Forschungsagenda und die gezielte Nutzung und Verbreitung von Forschungserkenntnissen. Im Rahmen der Forschungsagenda investierte die JF gezielt mit namhaften Beträgen (Budget von ca. 1 Mio. CHF) in die Produktion von Forschungserkenntnissen, die für die Politik und die Überzeugungsarbeit speziell relevant sind. Der Fokus lag dabei auf dem volkswirtschaftlichen Nutzen einer Politik der frühen Kindheit. Dies stellte Perspektivenwechsel dar. Die JF war überzeugt, dass Erkenntnisse zum Wohl des Kindes allein nicht ausreichen würden, um politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger vom Nutzen der frühen Förderung zu überzeugen. Deshalb förderte sie konsequent Studien mit einer ökonomischen Perspektive (siehe Abschnitt 3.4).

Sensibilisierung und Mobilisierung einer Koalition und sogenannter Botschafter und Botschafterinnen

Die Advocacy-Strategie setzte auf Sensibilisierung. Die JF wollte den Handlungsbedarf aufzeigen, selbst jedoch keine konkreten politischen Lösungen propagieren. Sie setzte bewusst Ressourcen und Instrumente ein, um Koalitionsmitglieder sowie Botschafterinnen und Botschafter für ihr Anliegen zu gewinnen. Diese Akteure wollte die JF dazu befähigen, konkrete Lösungsvorschläge zu entwickeln und sich wirksam für einen Politikwandel einzusetzen.

Massnahmen-Mix

Die Advocacy-Strategie setzte nicht nur auf eine Massnahme, sondern auf ein Massnahmenbündel. Die Kampagne «READY! frühe Kindheit ist entscheidend» stellte das Kernstück der Strategie dar. Agenda-Setting, ein Projektfonds, ein Monitoring der politischen Vorstösse, ein Kapazitätsaufbau bei nationalen NPO sowie die erwähnte Forschungsagenda waren ebenfalls Teil der Strategie.

Die Advocacy-Strategie der JF kombinierte damit sowohl Elemente der direkten als auch indirekten Formen der Advocacy (vgl. Abschnitt 1.5).

Die nachfolgende Abbildung illustriert die Konzeption der Advocacy-Strategie und zeigt die beabsichtigte Wirkungsweise auf. Neben den Wirkungen bei den Zielgruppen ist auch die Wirkung der Advocacy-Arbeit auf die Reputation der JF dargestellt.

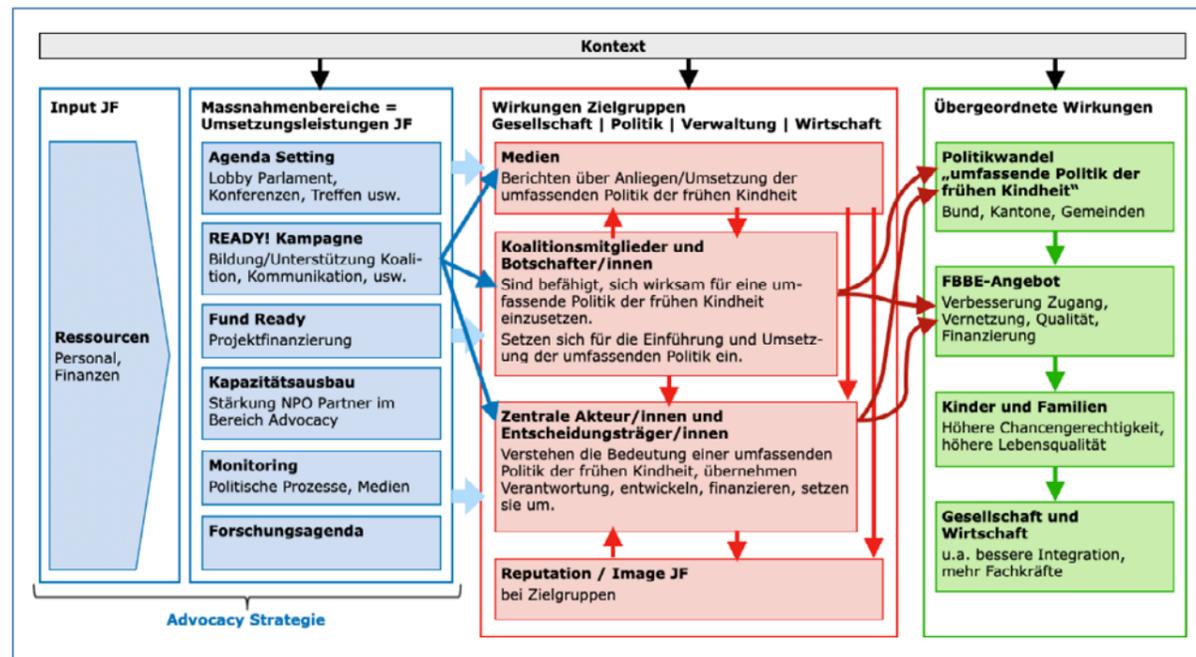


Abb. 9: Wirkungsmodell zur Advocacy-Strategie «Politik der frühen Kindheit». Quelle: Frey et al., 2020.

3.4 Ausführung der Advocacy-Strategie

In diesem Abschnitt werden die Aktivitäten beschrieben, welche die JF im Rahmen der Advocacy-Strategie 2016 bis 2019 realisierte. Die Beschreibung unterscheidet zwischen direkter und indirekter Advocacy und der Beschaffung von Grundlagen für die Advocacy-Arbeit.

Direkte Formen der Advocacy: Kampagne «READY! frühe Kindheit ist entscheidend»

Die Kampagne startete 2017 und setzte auf die Kernbotschaft «Frühe Förderung zahlt sich aus». READY! stellte die Kosten der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung als Investition in die gesamte Volkswirtschaft dar. Die Kampagnenbotschaft betonte weiter, dass sich die Investition lohnt, weil die Kinder ihr Potential durch sie besser entfalten können (höhere Bildungsrendite) und die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf verbessert wird (höhere Beteiligung der Mütter am Arbeitsmarkt).

Für die Trägerschaft der Kampagne rekrutierte die JF vier Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Präsidentin des JF-Stiftungsrates war eine der vier Träger. Die JF führte die Geschäftsstelle der Kampagne und liess sich dabei von Public Affairs und Social Media Agenturen unterstützen.

Die Kampagne setzte primär auf die Bildung einer Koalition mit Institutionen, die sich für die Politik der frühen Kindheit engagieren, sowie auf die Rekrutierung von sogenannten READY!-Botschafterinnen und -Botschaftern. Für die Koalition konnte die Kampagne 83 Organisationen gewinnen. Als Botschafterinnen und Botschafter konnte sie 56 Persönlichkeiten gewinnen; dabei 22 Mitglieder des Parlaments 2016-2019 und 10 (ehemalige) Exekutivpolitikerinnen und -politiker. Zwei Drittel dieser insgesamt 32 Politikerinnen und Politiker sind parteipolitisch mitte-rechts zu verorten.

Die READY! Kampagne sensibilisierte, informierte und mobilisierte die Koalitionsmitglieder und Botschafterinnen und Botschafter mit dem Ziel, dass diese sich in der Politik, Wirtschaft und Gesellschaft für die Anliegen der Politik der frühen Kindheit engagieren. Dazu setzte die Kampagne folgende Instrumente ein: Koalitionstreffen, Treffen der Botschafterinnen und Botschafter, Informationsangebote (Faktenblätter, Medienmonitoring, Monitoring der politischen Vorstösse zur frühen Kindheit, Evidenzgrundlagen), Mailing, Social Media, Webseite, persönliche Hintergrundgespräche. Die READY!-Treffen mit den Koalitionsmitgliedern sowie auch die READY-Treffen mit den Botschafterinnen und Botschaftern dienten dem Austausch und Vernetzung der Beteiligten. Die Informationsangebote, Social Media und die Webseite waren zudem für eine breite Öffentlichkeit konzipiert.

Agenda-Setting: Die Aktivitäten, welche die JF unter dem Begriff «Agenda-Setting» durchführte, umfassten zahlreiche Hintergrundgespräche der JF-Mitarbeitenden und der damit beauftragten Public Affairs Agentur mit Parlamentsmitgliedern, Bundesstellen, den kantonalen Konferenzen, den Verbänden der Gemeinden und Städte und relevanten Organisationen aus dem Bereich Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Zudem initiierte und finanzierte die JF in den Jahren 2016 bis 2019 gezielt Anlässe zur Politik der frühen Kindheit, etwa zwei Konferenzen des Schweizerischen Städteverbandes, zwei Symposien von Public Health Schweiz oder ein Symposium des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes.

Indirekte Formen der Advocacy:

READY! Projektfonds: Die JF unterhielt einen Projektfonds, um die Vernetzung und Advocacy-Arbeit der READY!-Koalitionsmitglieder zu fördern. Die Projektförderung war an zwei Bedingungen geknüpft: Eine Kooperation zwischen mehreren Koalitionsmitgliedern und Advocacy-Arbeit für eine Politik der frühen Kindheit. Insgesamt förderte die JF bis Anfangs 2020 sechs Projekte.

Kapazitätsaufbau: Die JF unterstützte zwei Dachorganisationen mit finanziellen Beiträgen für ihre Strategie- und Organisationsentwicklung sowie auch für die Umsetzung von konkreten Advocacy-Aktivitäten zur Politik der frühen Kindheit. Die Auswahl der Organisationen erfolgte auf der Basis einer Zusammenarbeit, welche die JF im Rahmen ihrer vorhergehenden Fördertätigkeit etablierte. Es waren die im Feld dazu am besten legitimierten Organisationen.

Beschaffung von Grundlagen für die Advocacy-Arbeit:

Forschungsagenda: Die JF fokussierte die Forschungsagenda bewusst auf den volkswirtschaftlichen Nutzen der frühen Förderung. Sie vergab Forschungsaufträge, die untersuchten, wie sich Investitionen in Angebote der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung auf die Erwerbstätigkeit der Eltern, auf die Bildungsrendite und die soziale Sicherung der Kinder auswirkt.

Die Forschungsagenda umfasst über zwölf Studien, die aufeinander aufbauen und in einem makroökonomischen Modell zu den Kosten und Nutzen von Investitionen im Bereich der frühen Kindheit zusammengeführt werden. Die Forschungserkenntnisse publizierte die JF in vier sogenannten «Whitepapers» (Stern et al., 2016; Jacobs Foundation, 2018; 2020 und Balthasar & Caplan, 2019).

Die JF beschaffte sich mit der Forschungsagenda folglich gezielt Forschungserkenntnisse, um Akteure aus der Wirtschaft respektive wirtschaftsnahe, liberale Akteure für die Anliegen einer Politik der frühen Kindheit zu gewinnen. Die JF nutzte die Forschungserkenntnisse für die Kommunikation und Argumentation im Rahmen der Advocacy-Strategie. Die Forschungsagenda stellte eine wichtige und kostenintensive Komponente der Advocacy-Strategie dar.

Weitere Grundlagenberichte: Parallel zur Forschungsagenda finanzierte die JF weitere Grundlagen. Dazu zählte etwa eine Bestandesaufnahme zu den kantonalen Strategien der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung oder der Bericht der Schweizerischen UNESCO-Kommission «Für eine Politik der frühen Kindheit».

Monitoring zu den politischen Vorstössen: Die JF liess ein Monitoring der politischen Vorstösse auf kantonaler und nationaler Ebene durchführen. Dadurch beschaffte sie sich zeitnahe Informationen zu politischen Entwicklungen, die sie für Aktivitäten der Kampagne und des Agenda-Setting nutzte.

3.5 Auswertung der Advocacy-Strategie

Die JF beauftragte KEK – CDC mit der Evaluation ihrer Advocacy-Strategie. Die Datenerhebung und Analysearbeiten der Evaluation fanden im Zeitraum von November 2019 bis April 2020 statt. Den Zeitpunkt der externen Evaluation legte die JF so fest, dass sie sich bei Entscheiden zum geplanten Abschluss der Advocacy-Arbeit auf Evaluationserkenntnisse stützen konnte.

Die Evaluation hatte zum Ziel, die Zielerreichung der Advocacy-Strategie systematisch zu bewerten. Zudem sollte die Evaluation auch Erkenntnisse dazu liefern, ob und in welcher Form ein Engagement der Stiftung im Bereich der frühen Kindheit nach dem geplanten Abschluss der Advocacy-Strategie per Ende 2020 angezeigt ist.

Zur Bewertung der Advocacy-Strategie setzte das Evaluationsteam einen Methodenmix ein und führte umfangreiche Datenerhebungen und -analysen durch. Dazu zählten eine Dokumentenanalyse, die Auswertung des Monitoring zu den politischen Vorstössen, 27 Interviews mit verschiedenen Akteursgruppen,³⁹ eine Online-Befragung der Beteiligten der Advocacy-Kampagne READY!,⁴⁰ drei kantonale Fallstudien und ein Ergebnisworkshop.

Die Messung der Wirkung der Advocacy-Strategie sieht sich mit der Hausforderung konfrontiert, dass es sich bei der beabsichtigten Wirkung (Politikwandel), um einen kollektiven, dynamischen Prozess handelt. Dieser Prozess erstreckt sich über einen langen Zeitraum, hatte bereits vor der Advocacy-Arbeit der JF eingesetzt und wird durch zahlreiche Faktoren beeinflusst. Eine Vergleichsmöglichkeit (Entwicklung ohne Engagement der JF) existiert nicht. Folglich ist es schwierig, den Beitrag der Advocacy-Strategie einzuschätzen. Das Evaluationsteam begegnete dieser Herausforderung, indem es die Kontextfaktoren berücksichtigte und in vielfältigen Quellen nach Belegen für die Wirkungen der Advocacy-Strategie suchte.⁴¹

Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse der Evaluation zu den Wirkungen der Advocacy-Strategie präsentiert.

Wirkungen der direkten Formen der Advocacy-Arbeit bei den direkten Zielgruppen

Die Beteiligung von zahlreichen Institutionen als Koalitionsmitglieder und von Persönlichkeiten als Botschafterinnen und Botschafter an der READY!-Kampagne kann als Erfolg für die Kampagne gewertet werden. Bei den Koalitionsmitgliedern finden sich Organisationen aus den anvisierten Bereichen Bildung, Soziales und Gesundheit.

Bei den Botschafterinnen und Botschaftern konnten namhafte Persönlichkeiten aus der Politik und Wirtschaft gewonnen werden. Die Koalitionsmitglieder und die Botschafterinnen und Botschafter lancierten, so wie es die Kampagne beabsichtigte, politische Vorstösse, Resolutionen, Manifeste, Anlässe oder Allianzen. Der Kampagne ist es gelungen einige Akteure aus der Wirtschaft als Koalitionsmitglieder und Botschafterinnen und Botschafter

³⁹ Zu den Interviewten zählten Personen des JF-Managements und -Stiftungsrates, Beteiligte der Advocacy-Kampagne READY!, Verantwortliche der öffentlichen Verwaltung, der Schweizerischen UNESCO-Kommission, des Arbeitgeberverbands, von Public Health Schweiz und Avenir Suisse.

⁴⁰ Befragt wurden alle Koalitionsmitglieder und READY!-Botschafterinnen und Botschafter. Insgesamt haben sich 81 Personen an der Befragung beteiligt.

⁴¹ Diese Methode wird «tracing the effects» genannt vgl. Patton, 2008.

zu gewinnen. Zudem gründete der Schweizerische Arbeitgeberverband aufgrund der Advocacy-Arbeit der JF eine «Allianz für Vereinbarkeit von Familie und Beruf».

Die Allianz wird vom Präsidenten des Arbeitgeberverbands geleitet und umfasst eine strategische und operative Arbeitsgruppe. Derzeit, bis Ende 2021, erarbeiten die Konferenzen der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und Erziehungsdirektoren (EDK) und der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren (SODK) mit finanzieller Unterstützung der JF Vorschläge zu den Anliegen der Allianz.

Die ursprünglich auch vorgesehene Zielgruppe der Medien bearbeitet die JF allerdings nicht mit einer breit angelegten Medienarbeit. Sie setzte primär auf Social Media. Die Anzahl Follower auf Twitter (knapp 400 im April 2020) und Facebook (rund 4'300) deuten auf eine beschränkte mediale Reichweite der READY!-Kampagne hin. Allerdings wurde im Rahmen der Evaluation die Resonanz der Social Media Arbeit nicht vertieft untersucht.

Anhand der Befragungs- und Interviewdaten kommt die Evaluation zum Schluss, dass folgende drei Aspekte zentral für die erfolgreiche Sensibilisierung und Mobilisierung von relevanten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern waren:

1. **Fachliche Glaubwürdigkeit:** Die langjährige Forschungs- und Projektförderung im Bereich der frühen Kindheit verlieh der Advocacy-Arbeit der JF eine hohe Glaubwürdigkeit und bildeten zugleich auch die Grundlage für eine evidenz-informierte Sensibilisierung.
2. **Einbindung von Wirtschaftsakteuren und parteipolitisch mitte-rechts-stehenden Akteuren:** Es gelang der JF auch Akteure aus der Wirtschaft und parteipolitisch mitte-rechts-stehende Akteure für das Anliegen der Politik der frühen Kindheit zu gewinnen. Wichtig waren dabei die Unabhängigkeit der JF (keine eigenen wirtschaftlichen Interessen), ihr guter Ruf in Wirtschaftskreisen und die Einnahme einer wirtschaftlichen Perspektive auf die frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung (ökonomische Evidenz).
3. **Schaffung offener Austauschplattformen:** Wichtig für die bereichs- und parteiübergreifende Sensibilisierung und Vernetzung war, dass READY! den Akteuren mit den Koalitionstreffen und den Treffen für die Botschafterinnen und Botschafter eine Plattform bot, um sich frei von Handlungszwang austauschen zu können.

Die eingesetzten Formen der direkten Advocacy, READY! Kampagne und Agenda-Setting, erwiesen sich als wirksame Instrumente, um die Zielgruppe zu erreichen. Die Beschaffung von ökonomischen Forschungserkenntnissen, deren Übersetzung und Diffusion, aber auch insgesamt die langjährige Tätigkeit der JF im Bereich der frühen Kindheit, erwiesen sich als bedeutsam. Die Evaluation wies auch auf vier kritische Punkte hin:

- Die Erwartungen an die READY!-Botschafterinnen und -Botschafter und die Koalitionsmitglieder waren vage. Die Kampagne konnte ihr Potential nicht optimal nutzen.
- Die JF beschränkte die Kommunikation zu Forschungsergebnissen teilweise auf die Online-Publikation eines Berichts. Damit erfolgten keine weitreichende Nut-

zung und Verbreitung der Evidenz. Es finden sich auch kritische Interviewaussagen zur Relevanz der Forschungsagenda generell, aber auch bezüglich der Fokussierung auf ökonomische Berechnungen.

- Die READY! Kampagne wurden teilweise kritisiert, weil sie keine konkreten politischen Vorschläge umfasste. Mehrere interviewte READY!-Beteiligte sind der Ansicht, dass READY! mit eigenen konkreten, prägnanten politischen Vorstösse vermutlich mehr hätte erreichen können.
- Vereinzelt kritisiert wurde, dass sich die READY! Kampagne zu stark auf die nationale Ebene konzentrierte, obwohl die Kantone und Gemeinden für den Bereich Bildung und Erziehung zuständig sind.

Interview-Zitate⁴²: «Mit READY! Wollte man im Bereich der frühen Kindheit politische Handlungsbereitschaft erwirken, ein solches Engagement war richtig und dringend nötig.»

«READY! vernetzte Personen, die sich sonst nicht treffen und dies löste Prozesse aus, die sonst nicht stattgefunden hätten.»

«Der Konkretisierungsgrad der Botschaften blieb gering, die Forderungen vage.»

«READY! ging zu wenig auf die Ebene der Kantone ein.»

«READY! liefert Zahlen, welche die Politikerinnen und Politiker brauchen können. Der ökonomische Fokus ist konsequent.»

⁴² Die in diesem Abschnitt aufgeführten Interviewzitate stammen aus der, dem Abschnitt 3 zugrundeliegenden, Wirkungsanalyse von KEK – CDC Analyse Beratung Evaluation zur Advocacy-Strategie «Politik der frühen Kindheit» der Jacobs Foundation aus dem Jahr 2020.

Wirkungen der indirekten Advocacy-Formen bei den geförderten Organisationen

Die Wirkung der eingesetzten indirekten Advocacy-Formen – den READY!-Projektfonds und den Kapazitätsaufbau bei zwei Dachorganisationen – ist aufgrund der Evaluationsergebnisse kritischer zu beurteilen.

Der READY!-Projektfonds erreichte primär grosse Organisationen, kleinere Organisationen haben sich nicht beworben. Die JF habe zu anspruchsvollen Anforderungen mit der Projektfinanzierung verknüpft. Folglich konnte die Zielgruppe der Koalitionsmitglieder mit dem Projektfonds nur bedingt erreicht und die indirekte Advocacy blieb beschränkt.

Mit dem Kapazitätsaufbau konnten die beiden Dachorganisationen gestärkt werden. Sie trugen mit ihrer Advocacy-Arbeit auf lokaler, kantonaler und regionaler Ebene zur Sensibilisierung für eine umfassende Politik der frühen Kindheit bei. Im Rahmen der Evaluation wurden die Wirkungen dieser indirekten Advocacy-Arbeit nicht detailliert untersucht.

Die JF scheiterte allerdings dabei, die Dachorganisationen ausreichend für die Weiterführung der Advocacy-Arbeit zu stärken. Ende 2019 war absehbar, dass diese Organisationen nicht über die notwendigen Mittel und ausreichende Abstützung bei den Mitglieder- und Partnerorganisationen verfügen würden, um die READY! Kampagne per Ende 2020 von der JF übernehmen zu können. Dieses Scheitern wurde in den Interviews im Wesentlichen auf zwei Gründe zurückgeführt: Die generelle Ressourcenknappheit im Bereich der frühen Kindheit und die wenig konsolidierte Organisationslandschaft, respektive Konkurrenz zwischen einer Vielzahl von Organisationen bezüglich fachlicher Legitimation, Vertretungsanspruch und Ressourcen.

Nach Abschluss der Evaluation kam es zu einer weiteren Entwicklung: Es schlossen sich mehrere Organisationen zur Allianz Kindheit zusammen. Die Allianz Kindheit führt die READY! Kampagne weiter und wird dazu sowie zur Stärkung ihrer Organisation bis Ende 2022 von der JF finanziert. Diese Entwicklung konnte im Rahmen der Evaluation nicht beurteilt werden.

Zielerreichung der Advocacy-Strategie: Sensibilisierung der Gesellschaft für die Anliegen der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung

Die Advocacy-Strategie hatte zum Ziel, bis Ende 2020 weite Bereiche der Gesellschaft für das Anliegen einer Politik der frühen Kindheit zu sensibilisieren (vgl. Abb. 9). Allerdings verzichtete die JF mit Ausnahme der Social Media Kommunikation und der Kampagnen-Webseite bewusst auf breitenwirksame Massnahmen wie Plakate, Inserate oder TV-Spots. Die Kampagne setzte stark auf die Multiplikation ihrer Anliegen durch die READY!-Botschafterinnen und Botschafter sowie durch die Koalitionsmitglieder. Deshalb erstaunt es nicht, dass die Sichtbarkeit der Kampagne in der breiten Öffentlichkeit beschränkt blieb.

«Es war für Aussenstehende unklar, ob die Kampagne READY! im Hintergrund arbeiten oder Publicity wollte.»

Das Ziel einer weitreichenden Sensibilisierung hat die Advocacy-Strategie folglich nicht erreicht. Allerdings hat das Thema der frühen Kindheit in den letzten Jahren gemäss der

Interview- und Befragungsdaten deutlich an Bedeutung gewonnen. Wie gross der Beitrag der Advocacy-Arbeit der JF war, wird unterschiedlich eingeschätzt.

«Eine gewisse Sensibilisierung hat stattgefunden. Schwierig zu sagen, ob die JF einfach mit der Dynamik mitgegangen ist oder ob das JF Engagement entscheidend war.»



Abb. 10: READY!-Charta, Titelseite⁴³

Zielerreichung der Advocacy-Strategie: Politikentwicklung auf nationaler Ebene

Die Advocacy-Strategie hatte weiter zum Ziel, dass der Bund eine aktive Rolle bei der Entwicklung einer umfassenden Politik der frühen Kindheit übernimmt. Die Evaluation untersuchte dazu einerseits, inwiefern sich das Parlament in den Jahren 2016 bis 2019 mit der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung befasste. Andererseits suchte sie nach Hinweisen, die eine Zunahme der Aktivitäten und Koordination zwischen den Bundesstellen, den kantonalen Konferenzen und Verbänden der Städte und Gemeinden im Bereich der frühen Kindheit in diesem Zeitraum belegen.

⁴³ https://www.ready.swiss/content/5-publikationen/jf_ready_charta_d.pdf

Die Analyse der parlamentarischen Vorstösse belegt deutlich: Die Advocacy-Kampagne READY! hat dazu beigetragen, dass im Nationalrat Vorstösse eingereicht und überwiesen wurden. Der bedeutsamste Meilenstein besteht darin, dass das Parlament den Bundesrat beauftragte, einen Bericht zu einer nationalen Strategie zur frühen Kindheit auszuarbeiten.⁴⁴ Die entsprechenden Vorstösse sowie zahlreiche andere Vorstösse wurden von READY!-Botschafterinnen und -Botschaftern eingereicht und/oder mitunterzeichnet. Von den insgesamt 108 erfassten Geschäften zum Bereich der frühen Kindheit wurden 32 (30 %) von READY!-Botschafterinnen und Botschaftern eingereicht.

Jahr	Anzahl Vorstösse	Armutskämpfung :	Vereinbarkeit von Familie und Beruf :	Familienpolitik (Finanzierung dieser Strukturen) :	Bildungssystem und externe Kinderbetreuung (Strukturen) :	Chancengleichheit :	Prävention & Gesundheitsförderung :
2017	25	4	1	7	8	8	3
2018	37	2	14	13	3	4	1
2019	46	1	8	22	9	2	0
Total	108	7	23	44	20	14	4

Quelle: READY!-Poliscope, Daten erhalten von der JF, Dezember 2019.
Falls ein Vorstoss mehrere Themen betraf, wurde er mehrfach erfasst.

Tab. 5: Vorstösse zur «frühen Kindheit» in der Bundesversammlung 2017 bis Herbstsession 2019

Folglich entstand die Dynamik, welche die JF anstossen wollte. Weiter ist zu betonen, dass auch andere Faktoren zu dieser politischen Entwicklung beigetragen haben; namentlich auch ein Bericht der Schweizerischen UNESCO-Kommission (2019).⁴⁵ Zum Zeitpunkt der Evaluation waren die parlamentarischen Vorstösse noch in Bearbeitung. Es wurden noch keine materielle Verbesserung der Rahmenbedingungen der frühen Kindheit in der Schweiz beschlossen.

Im Frühjahr 2021 – ein Jahr nach Abschluss der Evaluation – hat der Bundesrat den Bericht «Politik der frühen Kindheit – Auslegeordnung und Entwicklungsmöglichkeiten auf Bundesebene» vorgelegt. Der Bericht zeigt Entwicklungsmöglichkeiten auf und hält fest, welche Massnahmen auf Bundesebene umgesetzt werden. Zudem hat das Parlament einer Initiative der Kommission für Bildung, Wissenschaft und Kultur folgegeben, welche die mehrfach verlängerte Anstossfinanzierung für familienergänzende Kinderbetreuung in eine stetige Unterstützung überführen will. Diese Entwicklung sind weitere Schritte hin zu einer Politik der frühen Kindheit.

«Das Problem wurde prominent adressiert. Nun ist die Frage, ob die Politik Wilens ist, etwas zu bewegen, Gelder zu sprechen.»

⁴⁴ Postulat der Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Nationalrates «Strategie zur Stärkung der frühen Förderung» (19.3417) und Postulat Gugger «Geht es den Kindern gut, geht es der Schweiz besser» (19.3262).

⁴⁵ Die JF pflegte eine enge Zusammenarbeit mit der Schweizerischen UNESCO-Kommission und finanzierte diesen Bericht mit.

Weiter belegt die Evaluation auch, dass sich die zuständigen Stellen beim Bund, die interkantonalen Konferenzen und die Verbände der Städte und Gemeinden intensiver mit der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung befassten und auch ihre Koordination und Zusammenarbeit zunahm; etwa indem diese Akteure Koordinationsgefässe etablierten oder Schwerpunkte setzten.

Die Advocacy-Arbeit der JF leistete dazu einen Beitrag: Direkt über die Finanzierung von Tagungen oder durch Hintergrundgespräche. Indirekt über die Vorstösse, Resolutionen, Manifeste, die durch diese Aktivitäten ausgelöst wurden und diese Akteure auffordern, die Rahmenbedingungen im Bereich der frühen Kindheit zu verbessern.

Im Rahmen der Bearbeitung der parlamentarischen Vorstösse übernahm der Bund, namentlich das Bundesamt für Sozialversicherung, stärker als bisher eine federführende und ko-ordinierende Funktion. Welche Rolle der Bund im Bereich der frühen Kindheit längerfristig übernehmen wird, war hingegen Ende 2020 noch unklar.

«READY! hat geholfen, gewisse Blockaden zu bewegen. Jede Stelle überlegt nun stärker, was sie beitragen könnte.»

«Silo-Denken wurde durch READY! aufgebrochen.»

Zielerreichung der Advocacy-Strategie: Politikentwicklung auf kantonaler Ebene

Die Advocacy-Strategie hatte weiter zum Ziel, dass zwei Drittel der Kantone und der Gemeinden eine umfassende Politik der frühen Kindheit bis Ende 2020 entwickelt haben. Mangels Daten konnte die Zielerreichung bei den Gemeinden nicht überprüft werden. Zu den Kantonen sind hingegen Bestandesaufnahmen zu kantonalen Strategien verfügbar. Diese belegen, dass die Anzahl Kantone mit einer Strategie zum Bereich der frühen Kindheit deutlich zunahm: So hatten im Jahr 2016 zehn Kantone eine spezifische Strategie, Ende 2019 bereits fünfzehn und zudem hatten vier weitere Kantone mit der Ausarbeitung einer solchen Strategie begonnen. Folglich konnte das Advocacy-Ziel erreicht werden.

Die JF war an dieser Entwicklung massgeblich beteiligt, da fast alle Kantone, die in diesem Zeitraum eine Strategie entwickelten, am JF-Programm Primokiz² teilnahmen. Die Verweise auf die JF und deren Programm in den neuen kantonalen Strategien zeugen ebenfalls von der Bedeutsamkeit des JF-Engagements.

Aussagen von interviewten Personen aus ausgewählten Kantonen weisen jedoch darauf hin, dass primär das JF-Programm Primokiz² und die Studien der JF bedeutsam für diese kantonale Entwicklung waren. Die Advocacy-Aktivitäten der JF im engeren Sinne waren den kantonalen Akteuren hingegen weniger gut bekannt. Die interviewten Personen teilten die Einschätzung, dass die READY!-Kampagne keine bedeutsame Rolle bei der Entwicklung von kantonalen Strategien im Bereich der frühen Kindheit spielte.

Wirkungen der Advocacy-Strategie auf die Reputation der Jacobs Foundation

Die Befragungs- und Interviewdaten der Evaluation belegen, dass die Stiftung ihre Reputation durch ihr langfristiges Engagement im Bereich der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung stärken konnte. Das Engagement der Stiftung im Bereich der frühen Kindheit einschliesslich der Advocacy-Strategie wird als kohärent und sehr professionell wahrgenommen. Die JF wird als hoch kompetente, glaubwürdige und sachlich agierende Akteurin beschrieben. Die starke Orientierung der JF an Evidenz wurde anerkannt und geschätzt.

Das Reputationsrisiko, das mit der Advocacy-Strategie der JF im Bereich frühen Kindheit verbunden war, wird von aussen als klein eingeschätzt. Gewisse Kritik wurde allerdings bezüglich des Zeithorizonts der Advocacy-Strategie und des Zeitpunkts des geplanten Rückzugs per Ende 2020 formuliert. Der Zeithorizont der Advocacy-Strategie sei viel zu kurz angesetzt worden. Speziell politische Akteure, die das Engagement der JF im Bereich frühen Kindheit erst durch ihre Advocacy-Arbeit wahrnahmen, äusserten wenig Verständnis dafür, dass sich die Stiftung «nur» fünf Jahre für die Politikentwicklung einsetzte. Die langjährigen Partnerorganisationen bedauerten den geplanten Rückzug zwar ebenfalls, schätzen jedoch, dass die JF ihre Pläne transparent kommunizierte.

Im Zeitpunkt des geplanten Rückzugs sahen einige interviewte Akteure aus der Politik, der Verwaltung und dem Fachbereich ein gewisses Risiko: Zwar konnte die Politik der frühen Kindheit auf die politische Agenda gesetzt werden, aber zum Zeitpunkt des geplanten Ausstiegs waren noch keine Entscheide getroffen. Deshalb befürchteten diese Akteure, dass die JF die Nachhaltigkeit ihrer Investitionen zugunsten der frühen Kindheit riskieren könnte.

Gestützt auf die Evaluationsergebnisse entschied sich die JF, sich zwar wie geplant aus der direkten Advocacy-Arbeit zurückzuziehen, jedoch die READY! Kampagne an die Allianz Kindheit zu übergeben und bis Ende 2022 zu finanzieren.

Zusammenfassende Wirkungsbeurteilung

Die Evaluation zeigt auf, dass READY! und die Advocacy-Strategie unverkennbar dazu beigetragen haben, dass sich relevante Akteure mit der Politik der frühen Kindheit befassten und sich vernetzten. Es gelang, das Thema auf die nationale Agenda zu setzen und ein Politikbereich begann sich zu formieren. Deshalb beurteilte die Evaluation die Zweckmässigkeit und die Wirksamkeit der Advocacy-Arbeit der JF Ende 2019 insgesamt positiv.

Als die Evaluation im Frühjahr 2020 abgeschlossen wurde, befand sich der politische Prozess allerdings noch in einer sensiblen Pionierphase. Die Evaluation kommt zum Schluss, dass sich in der Schweiz noch kein stabiles, weitreichendes Bündnis für eine Stärkung der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung mit einem umfassenden Ansatz gebildet hatte. Der Erfolg des Prozesses war Ende 2020 noch nicht absehbar und das Ziel, ein Politikwandel herbeizuführen, konnte damit noch nicht erreicht werden. Bis heute (Juli 2021) kam es zu weiteren Schritten in Richtung einer Politik der frühen Kindheit.

Teil 4 - Folgerungen für die Advocacy Arbeit von NPO

In der Schweiz treten Förderstiftungen bisher wenig als politische Akteurinnen in Erscheinung, die sich direkten Formen der Advocacy-Arbeit bedienen, um ihre Wirkungsziele zu erreichen. Die Jacobs Foundation (JF) übernahm im Rahmen der Advocacy-Strategie «Politik der frühen Kindheit» erstmals selbst aktiv die Rolle einer politischen Akteurin. Die Stiftung hatte im Verlauf der ersten Förderphasen erkannt, dass politische Arbeit notwendig sein würde, wenn sie als Impulsgeberin gesellschaftliche Entwicklungen auslösen und nachhaltig festigen will. Durch ihre Advocacy-Arbeit hat die Stiftung ein neues, umfassenderes Verständnis ihrer Tätigkeit entwickelt und sieht heute in der Advocacy-Arbeit eine wirksame Ergänzung ihrer Projekt- und Forschungs-Fördertätigkeit. Das Interventionsfeld «Advocacy» ist denn auch Teil ihrer neuen Strategie 2021-2030: Sie positioniert sich in der Strategie bewusst auch als «Policy Entrepreneur» neben ihren weiteren Kernkompetenzen («Evidence Generator», «Partnership Innovator», «Catalytic Investor»⁴⁶). Mit ihrem Engagement hat die Stiftung den Spielraum für politische Arbeit durch Förderstiftungen in der Schweiz erweitert und diesen Tätigkeiten den Boden bereitet.

Dieser 4. Teil unseres Beitrags zur Advocacy-Arbeit zeigt auf, welche Folgerungen wir aus den einleitenden Überlegungen und dem konkreten Fallbeispiel der Advocacy-Strategie «Politik der frühen Kindheit» der JF für die Advocacy-Arbeit von NPO in der Schweiz ableiten.

4.1 Integration der «Advocacy-Arbeit» in das Selbst- und Fremdbild von NPO

Mit der Entscheidung für Advocacy-Arbeit positionieren sich Förderstiftungen und Drittleistungs-NPO in der Öffentlichkeit mit einem klaren Profil. Advocacy-Arbeit beeinflusst wesentlich, wie eine Förderstiftung oder NPO in der Öffentlichkeit, von einflussreichen Akteuren oder auch den Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern wahrgenommen wird. Dies gilt für Advocacy-Arbeit im Vergleich zu den anderen fünf Interventionsfeldern (Forschung, Innovation, Multiplikation, Sicherung und Networking; vgl. Abb. 2) in viel höherem Ausmass, da es bei Advocacy-Arbeit per se um die Schaffung von Aufmerksamkeit für ein Problem, ein Anliegen oder eine spezifische Lösung geht und eine Einflussnahme angestrebt wird.

Es ist deshalb zentral, dass Förderstiftungen wie operativ tätigen NPO sorgfältig klären, inwiefern Advocacy-Arbeit zweckmässig für die Erreichung ihrer gesellschaftlichen Zielsetzung ist. Dabei sollten sie analysieren, welche Chancen und negative Einschränkungen sich in der Zusammenarbeit mit ihren Stakeholdern ergeben können.

Förderstiftungen nehmen dabei aufgrund ihrer finanziellen Unabhängigkeit eine stärkere Position ein – sowohl gegenüber allfälligen Geld- und Auftraggebenden als auch gegenüber von Aussenstehenden vermuteten wirtschaftlichen Interessen. Die Eigenständigkeit der Förderstiftungen ist eine wertvolle Ressource der Glaubwürdigkeit. So zeigt das Fallbeispiel, dass es der JF gelang, Wirtschaftskreise und Akteure aus unterschiedlichen politischen Lagern für die Anliegen der Politik der frühen Kindheit zu gewinnen.

⁴⁶ Jacobs Foundation, Strategy 2030: <https://jacobsfoundation.org/activity/strategy-2030/>

Eine Drittleistungs-NPO ist hingegen möglicherweise mit dem Vorwurf konfrontiert, dass sie Advocacy betreibt, um die Bedeutsamkeit und die Nachfrage nach ihrem Leistungsangebot zu steigern. Die JF zog sich auch deshalb aus der operativen Umsetzung von ihren Programmen zurück, um diesem Vorwurf die Grundlage zu entziehen. Die Glaubwürdigkeit kann jedoch nicht nur durch Unabhängigkeit, sondern, wie das Fallbeispiel ebenfalls verdeutlicht, durch Fachlichkeit und kontinuierliches Engagement (inkl. Ressourceneinsatz und intensiver Vernetzungsarbeit) erzeugt werden.

Wirksame Advocacy setzt Glaubwürdigkeit voraus: Das Fremdbild oder die Aussenwahrnehmung stellt eine zentrale Ressource dar, welche Förderstiftungen und Drittleistungs-NPO gezielt aufbauen und einsetzen können. Während Förderstiftungen zwar möglicherweise einen Vorteil als unabhängige Advocacy-Akteurinnen gegenüber Drittleistungs-NPO aufweisen, verfügen sie nicht zwingend über eine hohe fachliche und/oder erfahrungsbasierte Glaubwürdigkeit. Dieses Potential können Drittleistungs-NPO in der Regel einfacher abrufen.

Daraus folgt für Förderstiftungen, dass sie Advocacy-Arbeit nicht ohne entsprechende thematische Tätigkeiten in den anderen Interventionsfeldern (etwa Förderung der Forschung und Innovation; vgl. Abb. 2) wirksam betreiben können. Jedoch ist es für die Advocacy-Arbeit durchaus von Vorteil, wenn sie selbst keine Angebote erbringen und keine operativen Projekte im entsprechenden Themenfeld umsetzen.

Aufgrund dieser unterschiedlichen Positionierung (Fördertätigkeit vs. Leistungserstellung) können Förderstiftungen und Drittleistungs-NPO sich bei der Advocacy-Arbeit mit einer strategischen und engen Zusammenarbeit auch gezielt ergänzen. Beim Fallbeispiel hielt sich etwa die JF bewusst mit konkreten Lösungsvorschlägen zurück und überliess dieses Feld ihren Partnerorganisationen und weiteren Akteuren (vgl. dazu auch Speth, 2016, S. 256).

4.2 Vernetzung und Koalitionsbildung potenziert die Wirkung der Advocacy-Arbeit

Um einen gesellschaftlichen Wandel auslösen zu können, braucht es in Demokratien eine breite Unterstützung des Anliegens in der Gesellschaft, der Wirtschaft und der Politik. Eine einzelne Organisation kann zwar für den Erfolg einer Themenkoalition aufgrund ihrer fachlichen, finanziellen oder wegen einer starken Persönlichkeit entscheidend sein, aber als einzelne Organisation ist ihre Reichweite nicht ausreichend. Dies gilt speziell für die Schweiz, in welcher politische Entscheide durch wechselnde parteipolitische Koalitionen zustande kommen und der Durchbruch einer neuen Politik oder Reform die Unterstützung von mehreren Parteien bedingt (vgl. dazu etwa Häusermann & Kübler, 2010).

Das Fallbeispiel illustriert, dass die JF bei ihrer Advocacy-Arbeit stark auf eine Vernetzung der Akteure aus verschiedenen Bereichen und politischen Lagern setzte und auch aktiv eine Koalition mit ihren Partnerorganisationen initiierte. Dabei war die Stiftung auch bereit, im Hintergrund zu wirken und auf indirekte Advocacy-Arbeit zu setzen. So etablierte sie etwa eine Kooperation mit der Schweizerischen UNESCO-Kommission und finanzierte einen Grundlagenbericht der Kommission mit.

Dieser Bericht generierte Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit und Politik und trug wesentlich dazu bei, das Thema auf die politische Agenda zu setzen. Die Stiftung stiess durch

direkte Advocacy und Netzwerkarbeit auch an, dass der Arbeitgeberverband der Schweiz eine «Allianz für Vereinbarkeit von Familie und Beruf» initiierte.

Eine erfolgreiche Vernetzung und Koalitionsbildung sind eine Voraussetzung, um einen gesellschaftlichen Wandel auszulösen. Dazu ist es in der Regel nötig, das jeweilige Anliegen für unterschiedliche Kreise anschlussfähig zu kommunizieren oder zu rahmen.⁴⁷ Beim Fallbeispiel zeigt sich dieser Aspekt darin, dass die JF gezielt den ökonomischen Nutzen einer Politik der frühen Kindheit erforschen liess und diesen thematisierte, um speziell Akteure aus der Wirtschaft und wirtschaftsnahe Politikerinnen und Politiker für das Anliegen zu gewinnen.

Folglich sollte Advocacy-Arbeit eine fundierte Akteursanalyse und eine kontinuierliche Pflege der Netzwerke umfassen. Wichtige Partner sollten früh involviert werden. Förderstiftungen und Drittleistungs-NPO gleichermassen sollten strategisch festlegen, wie die unterschiedlichen Akteure in die Advocacy-Koalition eingebunden werden sollen. Dabei sollte auch geklärt werden, welche Akteure strategisch den Lead in der Öffentlichkeit übernehmen sollten, weil sie beispielsweise eine hohe Glaubwürdigkeit, Überzeugungskraft und einen weiten Akteurskreis abdecken und erreichen.

4.3 Fachliche Kenntnisse und relevante Evidenz als Fundament der Advocacy-Arbeit

Fachliche Kenntnisse und politikrelevante Forschungserkenntnisse werden als legitime Grundlage für Advocacy-Arbeit sowohl von Förderstiftungen als auch Drittleistungs-NPO angesehen. Damit können sie zu einem besser informierten öffentlichen Dialog beitragen oder dafür sorgen, dass politische Entscheide sich auf eine umfassendere Informationsgrundlage abstützen können.

Die Fallstudie verdeutlicht eindrücklich, dass der JF wegen ihrer Fachlichkeit, ihrem Erfahrungswissen, aber auch Dank der generierten Studien eine hohe Glaubwürdigkeit zukam. Durch die Publikation von Studien konnte sie Aufmerksamkeit erzeugen und einflussreiche Akteure sensibilisieren. Die neuen Forschungserkenntnisse dienten als Anlass für Symposien und Tagungen mit einflussreichen Akteuren.

Zwei Aspekte sind zentral, damit Evidenz als Fundament der Advocacy-Arbeit zum Tragen kommt:

- (1) Es sollten Forschungserkenntnisse generiert und zusammengestellt werden, die für die Advocacy-Arbeit relevant sind, weil sie zum Verständnis des Problems beitragen und/oder die Wirksamkeit einer Problemlösung aufzeigen. Indem spezifische Aspekte oder Wirkungen vertieft beleuchtet werden, ist das Thema zudem für unterschiedliche Akteure anschlussfähig. Durch Forschungserkenntnisse kann gezielt zum Framing eines Themas beigetragen werden (siehe oben).

⁴⁷ In der Literatur werden mit dem Begriff «frames» kognitive Strukturen, Interpretations- und Deutungsmuster bezeichnet. Ein «frame» zeigt auf, um was es geht, worin das Problem besteht oder welche Ziele eine spezifische Politik verfolgt. Ein gezieltes «framing» rückt gewisse Ursachen eines Problems oder Ereignisse in den Vordergrund und verbindet sie etwa mit spezifischen Lösungsansätzen oder zeigt den Nutzen einer Problemlösung auf (vgl. u.a. Häusermann & Kübler, 2010, S. 171-172).

- (2) Erfahrungen und Forschungserkenntnisse werden nicht automatisch breit aufgenommen. Vielmehr braucht es im Rahmen der Advocacy-Arbeit eine gezielte Aufbereitung und zielgruppenspezifische Kommunikation zu den Forschungserkenntnissen. Die Ergebnisse müssen sichtbar gemacht und am besten mündlich und direkt an die Akteure herangetragen werden. Für die Glaubwürdigkeit ist es zentral, dass die Förderstiftungen und NPO die Forschungserkenntnisse professionell aufbereiten und die Ergebnisse transparent und nicht einseitig, verzerrt wiedergeben.

4.4 Klare Ziele und Botschaften formulieren

Für die Vernetzung und Koalitionsbildung ist es zentral, dass die verfolgten Ziele klar und von allen Beteiligten verstanden und akzeptiert formuliert werden. Auch die JF stellte fest, dass klare Zielsetzungen sehr wichtig und gleichzeitig nicht selbstverständlich sind. Mit vagen Zielvorstellungen sei es schwierig, die richtigen Massnahmen zu ergreifen und Ressourcen gezielt einzusetzen.

Dies verändert die Planung vor allem am Anfang einer Advocacy-Arbeit: Sie beginnt mit einem gemeinsamen Prozess der relevanten Partner für eine breit getragene Zielformulierung, was direkt zum nächsten Punkt führt.

4.5 Flexible, zeitnahe strategische Steuerung der Advocacy-Arbeit

Gesellschaftliche Meinungsbildungsprozesse und ein Wandel in der Gesetzgebung sind kollektive Prozesse, die von einem einzelnen Akteur nicht plan- und steuerbar sind. Zahlreiche unterschiedliche Akteure beteiligen sich an solchen Prozessen. Einzelne Ereignisse können einen Wandel beschleunigen oder auch blockieren.

In einem solchen Umfeld sollte die Advocacy-Strategie flexibel gestaltet und gesteuert werden, um gerade auch sich öffnende Gelegenheitsfenster nutzen zu können. So stellt beispielsweise die COVID-19-Pandemie ein Gelegenheitsfenster dar, indem das Bewusstsein für die Relevanz der frühkindlichen Betreuung zunahm. Solche sich verändernden Kontextfaktoren können im Rahmen einer agilen Advocacy-Strategie gezielt genutzt werden.

Hier sind strategische Kompetenzen gefordert, die bei der üblichen Tätigkeit von Förderstiftungen – der Begutachtung und Finanzierung von Projektanträgen – weniger bedeutsam sind.

4.6 Lange Planungsräume eingehen und Ressourcen bereitstellen

Gesellschaftlicher Wandel und eine Veränderung der Rahmenbedingung bedingen viel Zeit und Beharrlichkeit. Es sind dazu gesamtgesellschaftliche Prozesse nötig, die durch zahlreiche Faktoren beeinflusst werden. Möglicherweise sind mehrere Anläufe nötig, wie das Beispiel der Einführung des Frauenstimmrechts oder auch die Schaffung der Mutterschaftsversicherung zeigen.

So hat das hier dargestellte Fallbeispiel der Advocacy-Strategie der Jacobs Foundation zur «Politik der frühen Kindheit» wesentlich dazu beigetragen, dass das Thema sich auf der politischen Agenda der Schweiz befindet. Allerdings engagierten sich zahlreiche Organisationen seit fünfzehn Jahre und mehr für dieses Anliegen (vgl. auch Häusermann & Kübler 2010; Familienbericht, 2004; Zollinger, 2016). Folglich verlangt Advocacy-Arbeit nach langen Planungsräumen, die sich oft mit den üblichen Planungsrahmen von Förderstiftungen und NPO schlecht vereinbaren lassen, die oft nur auf drei bis fünf Jahre vorausplanen.

Die Bedeutsamkeit des Zeitfaktors zusammen mit der Notwendigkeit, in eine Advocacyarbeit auch Partnerorganisationen einzubinden, weist auf die Wichtigkeit von Transparenz in der Planung hin. Gerade für die Partnerorganisationen oder die in ihrer Advocacy-Arbeit geförderten Organisationen (indirekte Advocacy) ist es zentral, dass sie die gesetzten Ziele und den geplanten Ausstiegszeitpunkt eines Partners kennen.

Interviewzitat «Nach zwölf Jahren Engagement im Bereich der frühen Kindheit nehmen die gewünschten Veränderungen erst langsam Form an und sind noch immer mit grosser Unsicherheit behaftet».

Advocacy-Arbeit benötigt Arbeitsressourcen und, mit Blick auf den möglicherweise langen Zeitraum, eine Kontinuität im Mitteleinsatz. Im vorliegenden Fallbeispiel setzte eine finanzstarke Stiftung mehr als 13 Jahre lang wesentliche Ressourcen für das Themenfeld ein. Dies wurde auch von den beteiligten Akteuren anerkannt und geschätzt.

Doch zeigen andere anwaltschaftlichen Aktivitäten von NPO, dass ein langfristig angelegtes, themenbezogenes Engagement im öffentlichen Diskurs nicht in jedem Fall von zu Verfügung stehenden finanziellen Mitteln abhängig ist. Einige Advocacy-Werkzeuge im publizistischen und parlamentarischen Bereich werden stark durch die Positionierung von Einzelpersonen getragen.

Eine Möglichkeit, welche im vorliegenden Fallbeispiel kaum bedeutsam war, ist die Einbindung und Nutzung von freiwilligen Arbeitsleistungen, wie dies gerade für die Informationsarbeit im öffentlichen Raum von vielen Organisationen genutzt wird. Gerade sie kann in hochaktuellen oder lokal bedeutenden Themen von grosser Bedeutung sein und ist nicht unmittelbar abhängig von den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln.

4.7 Fazit

Das von KEK – CDC detailliert ausgewertete Fallbeispiel der Advocacy-Strategie «Politik der frühen Kindheit» der Jacobs Foundation liefert eine hervorragende Diskussionsgrundlage für die Möglichkeiten und Grenzen anwaltschaftlicher Arbeit. Es illustriert die theoretischen und historischen Überlegungen zu Advocacy der Kapitel 1 und 2 um die konkreten Erkenntnisse eines bis heute rund 13-jährigen Einsatzes einer Organisation für ein wichtiges gesellschaftliches Thema.

Advocacy muss als eine konzertierte Aktion mit verschiedenen Vorgehensweisen wie auch mit ganz unterschiedlichen Partnern verstanden werden. Die Rolle, die eine einzelne Drittleistungs-NPO oder eine Förderstiftung in diesem Gesamtkonzert spielt bzw. spielen will, ist eine strategische Entscheidung der einzelnen Organisation. Unbestritten bleibt dabei, dass «Advocacy» ein wichtiges Interventionsfeld des 3. Sektors darstellt.

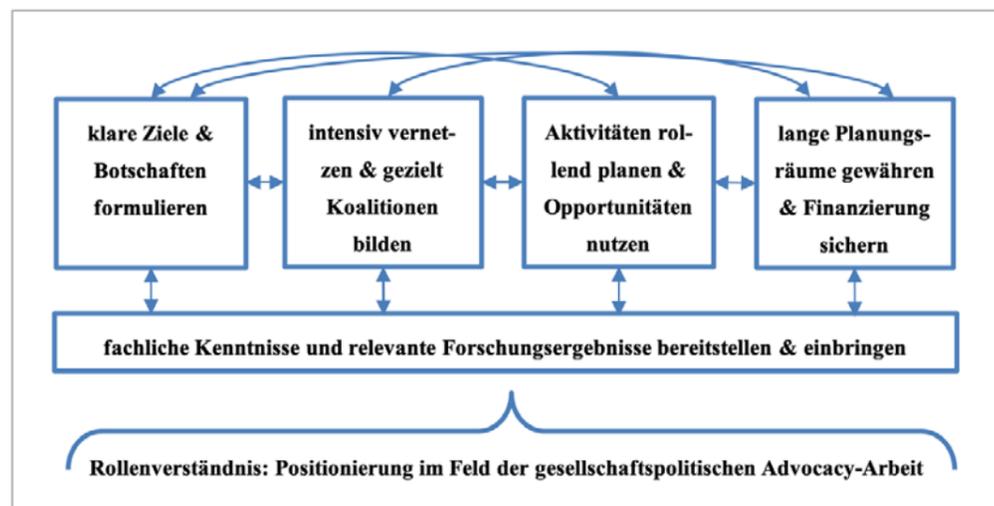


Abb. 11: Elemente einer wirksamen Advocacy Strategie (eigene Darstellung).

Literaturverzeichnis

Balthasar, A. & Kaplan, C. (2019). White Paper zum Engagement in der frühen Kindheit: Fokus Kind. Zürich: Jacobs Foundations.

Coffman, J. & Beer, T. (2015). The Advoacy Strategy Framework. A tool for articulationg an advoacy theory of change. Centre for Innoovation. [https://www.evaluationinnovation.org/wp-content/uploads/2015/03/Adocacy-Strategy-Framework.pdf , konsultiert am 28.7.2021]

Degen, B. (2010). Geschchte der NPO in der Schweiz, in Der Dritte Sektor der Schweiz : die Schweizer Länderstudie im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP). Bern: Haupt Verlag, pp. 59–97.

Erne, E. & Gull, T. (2014). "Vereine", in: Historisches Lexikon der Schweiz (HLS), Version vom 03.10.2014. Online: https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/025745/2014-10-03/, konsultiert am 26.04.2021.

Frey, K., Kehl, F. & Häusermann, M. (2020). Evaluation der Advocacy Strategie «Politik der frühen Kindheit». Schlussbericht im Auftrag der Jacobs Foundation. Zürich: KEK – CDC Analyse Beratung Evaluation.

Garber, K., Wisman, H. & Siebers, W. (Hrsg.) (1996). Europäische Sozietätsbewegung und demokratische Tradition: die europäischen Akademien der frühen Neuzeit zwischen Frührenaissance und Spätaufklärung. Niemeyer, Tübingen

Guggisberg, E. (2017). «Da muss die Wohlthat sich ihr Recht erzwingen.» Die Fremdplatzierung des Basellandschaftlichen Armenerziehungsvereins als philanthropisches Gegenkonzept zur kommunalen Verdingung? / in Die Schweiz und die Philanthropie : Reform, soziale Vulnerabilität und Macht (1850-1930), Schwabe Verlag.

Habermas, J. (1992). Faktizität und Geltung: Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats, Suhrkamp, p. 461.

Häusermann, S. & Kübler, D. (2010). Policy Frames and Coalition Dynamics in the Recent Reforms of Swiss Family Policy. German Policy Studies, Vol. 6, No. 3, pp. 163-194.

Hopkins, V., Klüver, H. & Pickup, M. (2019). The Influence of Cause and Sectional Group Lobbying on Government Responsiveness. Political Research Quarterly, Vol. 72 No. 3, pp. 623-636.

JF Jacobs Foundation (Hrsg.) (2018). Whitepaper zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Zwischen Wunsch und Realität. Mit Beiträgen von Interface «Kinderbetreuung und Erwerbstätigkeit: Was Eltern sich wünschen» und von B,S,S «Familienergänzende Kinderbetreuung: Auswirkungen auf die Erwerbstätigkeit. Zürich: Jacobs Foundation.

JF Jacobs Foundation (Hrsg.) (2020). Whitepaper zur Investition in die frühe Kindheit: Fokus volkswirtschaftlicher Nutzen. Zürich: Jacobs Foundation.

JF Jacobs Foundation (2021). Factsheet Jacobs Foundation Strategie 2030. [https://jacobsfoundation.org/activity/strategy-2030/ , konsultiert am 12.9.2021]

- Jenkins, J. C. (1987). *Nonprofit Organizations and Policy Advocacy. The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. W.W. Powell. New Haven, Yale University Press.
- Keck, M. E., & Sikkink, K. (1998) *Activists beyond Borders. Advocacy Networks in international Politics*. Ithaca and London, Cornell University Press.
- Luchsinger, Ch. (1995). *Solidarität, Selbständigkeit, Bedürftigkeit: der schwierige Weg zu einer Gleichberechtigung der Geschlechter in der AHV: 1939-1980*, Zürich
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main.
- Meier, Th. & Galle, S. (2009). *Von Menschen und Akten. Die Aktion «Kinder der Landstrasse» der Stiftung Pro Juventute*, Chronos.
- Patton, M. Q. (2008). *Advocacy Impact Evaluation. Journal of Multidisciplinary Evaluation*, Vol. 5 No. 9.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1996). *John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projekt*, Johns Hopkins University, Baltimore.
- Schumacher, B. (Hrsg.) (2010). *Freiwillig verpflichtet. Gemeinnütziges Denken und Handeln in der Schweiz seit 1800*, NZZ Verlag
- Schweizerische UNESCO-Kommission (2019): *Für eine Politik der frühen Kindheit. Bern: SUK: Eine Investition in die Zukunft, Frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung / Frühe Förderung in der Schweiz*. Erarbeitet von INFRAS. Bern: SUK.
- Simitis, Sp. (1989). *Die Loi le Chapelier: Bemerkungen zur Geschichte und möglichen Wiederentdeckung des Individuums*, in *Kritische Justiz*, Vol. 22, No. 2, pp. 157-175, Nomos Verlagsgesellschaft mbH
- Speth, R. (2016). *Interessenvertretung durch NPOs: Vom Mitgliederverband zur professionellen Advocacy?* in Zimmer, A., Hallmann Th. (Hrsg.) *Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen*, Springer Fachmedien Wiesbaden Start and Hovland 2004
- Stern, S., Büttler, M. & Ramsden, A. (2016). *Whitepaper zu den Kosten und Nutzen einer Politik der frühen Kindheit. Kurzfassung*. Zürich und St. Gallen: Jacobs Foundation.
- Stevens, S. K. (2001). *Nonprofit lifecycles: Stage-based wisdom for nonprofit capacity*. Long Lake, Stagewise Enterprise.

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

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

Finanzierung sozialer Einrichtungen im Umbruch

17	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2017	ISBN: 978-3-9524241-8-6 2017, 56 Seiten
18	<i>Alice Hengevoss, Oliver Berger</i> Konjunkturbarometer Eine Trendanalyse des Schweizer NPO-Sektors	ISBN: 978-3-9524819-0-5 2018, 30 Seiten
19	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2018	ISBN: 978-3-9524819-1-2 2018, 68 Seiten
20	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2019	ISBN: 978-3-9524819-3-6 2019, 60 Seiten
21	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2020	ISBN: 978-3-9524819-5-0 2020, 51 Seiten
22	<i>Georg von Schnurbein, Florian Liberatore, Eva Hollenstein, Nicholas Arnold</i> Gelingender Einsatz von Freiwilligen in der interprofessionellen Versorgung	ISBN: 978-3-9524819-7-4 2020, 88 Seiten
23	<i>Katharina Guggi, Julia Jakob, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> Der Schweizer Stiftungsreport 2021	ISBN: 978-3-9524819-8-1 2021, 48 Seiten
24	<i>Dominique Daniel Zygmunt</i> Digitale Verantwortung in Verbänden	ISBN: 978-3-9525428-0-4 2021, 58 Seiten
25	<i>Dominik Meier, Lucca Nietlispach, Yorick Kirnbauer</i> Konjunkturbarometer 2020	ISBN: 978-3-9525428-1-1 2021, 37 Seiten
26	<i>Sophie Hersberger-Langloh, Robert Schmuki</i> Strategische Marktentwicklung für Nonprofit-Organisationen	ISBN: 978-3-9525428-3-5 2021, 40 Seiten

Alle Studien können auf www.ceps.unibas.ch/de/publikationen heruntergeladen werden!



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

Initiiert von Swiss**Foundations**

