



Zielgerichtet zum Erfolg

Warum eine gute Planung
im Fundraising unerlässlich ist.

Dr. Sonja Schüler | Wissenschaftliche Mitarbeiterin,
Hochschule für Wirtschaft FHNW
Sibylle Spengler | Senior Fundraiser und Dozentin

Einführung 3

- 1 Fundraising: Ein komplexer Managementprozess 4**
 - 1.1 Ein Ziel vor Augen ist der halbe Weg zum Erfolg 4
 - 1.2 Die Strategie als «Skelett» der operativen Aktivitäten 5
- 2 Planungsebenen und Handlungsschritte 6**
 - 2.1 Die Pluspunkte einer Strategie 7
 - 2.2 Die sechs Schritte zur Marketing-Strategie 7
 - 2.3 Die SWOT-Analyse: Erster Schritt der Strategie 8
 - 2.4 Die erweiterte SWOT als Gamechanger 9

Fazit 11

Literaturverzeichnis 11

Die Autorinnen



Dr. Sonja Schüler ist Politologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz am Campus Olten. Sie leitet Weiterbildungsprogramme in Fundraising-Management und Kommunikation für NPO-Fachkräfte und ist in Lehre, Forschung und Beratung tätig: www.fhnw.ch/de/personen/sonja-schueler

sonja.schueler@fhnw.ch
fhnw.ch/wirtschaft



Sibylle Spengler ist Seniorfundraiser, Agenturgründerin und Dozentin. Sie hat mehr als 25 Jahre bei verschiedenen nationalen und internationalen Organisationen gearbeitet, sowohl im In- wie auch im Ausland. 2020 hat sie ihre eigene Fundraisingagentur fundtastic.ch gegründet.

[linkedin.com/in/sibylle-spengler](https://www.linkedin.com/in/sibylle-spengler)

sibylle.spengler@fundtastic.ch
fundtastic.ch

Fundtastic

Einführung

Viele Organisationen sind im Fundraising auch in heutiger Zeit noch plan- und deshalb auch weitgehend kopflos unterwegs. Dies ist wenig erfolgversprechend auf einem hart umkämpften Spendenmarkt, der in der Schweiz mittlerweile 2,5 Mia. CHF schwer ist. Man könnte die Planlosigkeit des Vorgehens mit dem Versuch vergleichen, mit dem Pfeilbogen in die Luft zu schießen und zu hoffen, dass eine Ente für das Abendessen vom Himmel fällt.

Vielleicht ist es das Wort «Planung», das viele abschreckt, das nach viel Papier und Aufwand mit knappen Zeit- und Personalressourcen und letztlich wenig Output klingen mag. Aber das muss nicht sein, wenn Planung mit klaren Zielvorgaben verknüpft wird, und dort liegt eine häufige Fehlerquelle.

Dieser Artikel beleuchtet die Bedeutung und den Stellenwert der zielgerichteten und planerischen Herangehensweise im Fundraising aus der wissenschaftlichen und der berufspraktischen Perspektive und vermittelt Fundraiserinnen und Fundraisern praxisorientiertes Wissen für die eigene planerische Fundraising-Arbeit.

1

Fundraising: Ein komplexer Managementprozess

In den wettbewerbsorientierten und ressourcenknappen europäischen Gesellschaften ist Fundraising viel mehr als nur das Sammeln von Spenden. Fundraising hat sich zu einer zentralen Managementaufgabe entwickelt. Sie erfordert strategisches Denken und Handeln im Sinne des Leitbildes und der grundlegenden Werte und Zielorientierungen von Organisationen. Fundraising ist damit nicht nur der Schlüssel zur Gewährleistung von finanzieller Nachhaltigkeit, sondern auch ein grundlegender Bestandteil der langfristigen Prozessplanung. Die Annahme, dass es möglich sei, mit wenigen ad-hoc- bzw. Einzel-Massnahmen grössere Ressourcenumfänge zu beschaffen, stellt jedoch einen Irrglauben dar, welcher noch immer bei Führungskräften im NPO-Bereich verbreitet ist. Leider geht dieser Irrtum meist mit der Vorstellung einher, dass das Fundraising zwar Spenden beschaffen soll, aber nichts kosten darf, was jeder ökonomischen Marktlogik widerspricht.

Fundraising sei als die Gesamtheit aller strategischen und operativen Massnahmen (Analyse, Planung, Durchführung, Wirkungsmessung) einer gemeinwohlorientierten Organisation definiert, welche auf die Beschaffung der von ihr zur Sicherstellung ihrer Aktivitäten benötigten Ressourcen zielen (Hommerová & Severová, 2019, S. 181)

Fundraising-Aktivitäten richten sich nach *Urselmann* primär auf das Sammeln von Geldspenden aus, schliessen aber darüber hinaus auch die Beschaffung unentgeltlicher Sach- und Dienstleistungen durch vielfältige Ressourcenbereitstellende ein. Unter diesen befinden sich Privatpersonen, Stiftungen, öffentliche Institutionen und Unternehmen (Urselmann, 2018, S. 5ff.)

Auch immaterielle Zuwendungen in Form von Wissenstransfer, Partizipationsmöglichkeiten, Multiplikations- und Werbeleistungen, Aufmerksamkeit und Reputation stellen für das Fundraising relevante Ressourcen in von gemeinwohlorientierten Organisationen angestrebten Wertschöpfungsprozessen dar. Die für das Fundraising relevanten Ressourcen, so betont *Müllerleile*, werden über Beziehungen zu Privatpersonen und zu Schlüsselpersonen in Organisationen eingeworben.

Der Aufbau solcher vertrauens- und reputationsgebundener Beziehungen erfolge über eine komplexe Instrumentenvielfalt einschliesslich persönlicher Gespräche face-to-face und telefonisch, brieflich und über verschiedene Medien (*Müllerleile*, 2011, S.65).

Spätestens an dieser Stelle wird deutlich: «Fundraising ist aktive, langfristige, kontinuierliche, kommunikationsbasierte Beziehungsarbeit. Diese erfordert zur Beschaffung der benötigten Ressourcen den mittel- und langfristigen, geplanten Aufbau von Vertrauen als sozialer Schlüsselresource.» (Sonja Schüler)

1.1 – Ein Ziel vor Augen ist der halbe Weg zum Erfolg

Vor der Planung gilt es, klare Zielsetzungen zu definieren, ohne die man im Fundraising verloren ist. Der Zusammenhang zwischen der Zielsetzung und der Zielerreichung wird leider oft unterschätzt. Wer ein Ziel vor Augen hat, weiss, wohin die Reise geht, ganz im Sinne des Sprichwortes «if you can see it, you can be it». Das Management ist deshalb dafür verantwortlich, die gewünsch-

te Entwicklung der programmatischen Inhalte zu skizzieren und dafür die benötigten finanziellen und personellen Ressourcen zu definieren.

Planung sei hier im Sinne von Bircher als systematischer, informationsverarbeitender und soziale Interaktionen einschliessender Prozess verstanden, welcher der Steigerung von Effektivität und Effizienz des Handelns von Organisationen dient. Der Planungsprozess beinhaltet nach Bircher die qualitative, quantitative und zeitliche Bestimmung künftiger Ziele, Mittel und Verfahren zur mittelbaren Lenkung des operationellen Systems (Bircher, 1989, S.1505)

Damit wird eine klare inhaltliche und finanzielle Zielvorgabe geschaffen, die im Fundraising die Basis für den Beziehungsaufbau mit (potenziellen) Spendenden und die Mittelbeschaffung darstellt. Die Planung stellt folglich (wie die dazugehörige Kontrolle der Zielerreichung, welche ebenfalls Gegenstand der Planung ist) *per se* eine grundlegende Management-Aufgabe dar.

Nach *Labaronne* und *Seger* ist es die zielgerichtete Planung, die auf die nachhaltige Gewähr-

leistung des Einnahmeflusses gerichtetes Fundraising von gelegentlichen Spendenaufrufen und oberflächlich wirkenden Spendenbriefen unterscheidet (*Labaronne/ Seger 2021: 7ff.*).

1.2 – Die Strategie als «Skelett» der operativen Aktivitäten

Welge und Al-Laham bezeichnen die Phase der Formulierung einer Strategie als Kernbereich strategischer Planungsprozesse: Eine Strategie beinhalte die langfristigen Massnahmenkombinationen einer Organisation sowie relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele (Welge & Al-Laham, 1992, S.170).

Eine durchdachte Fundraising-Planung, beispielsweise in Form einer Fundraisingstrategie¹, ist nicht von heute auf morgen gemacht, bietet den Organisationen aber mittelfristig zahlreiche Vorteile. Denn sie gewährleistet Handlungssicherheit, Effizienz und eindeutige, messbare Aufschlüsse über die Zielerreichung, Erfolge und Misserfolge. All dies sind Gründe für insgesamt höhere Erfolgsquoten in der Mittelbeschaffung.

¹ Der Strategiebegriff sei hier vom Begriff des Konzepts unterschieden: Die Strategie beschreibt den Weg zum gewünschten Soll-Zustand und die langfristige Ausrichtung einer Organisation. Das Konzept ist der praktische Fahrplan zur Umsetzung der Strategie.

Die Strategie trifft laut Welge und Al-Laham u.a. Aussagen zu Tätigkeitsbereichen, Ressourcen, Wettbewerbsvorteilen der Organisation sowie zu Synergien, welche durch die strategischen Entscheidungen entstehen würden (Welge & Al-Laham, 1992, S.170).

2

Planungsebenen und Handlungsschritte

Urselmann unterscheidet drei aufeinander aufbauende Planungsebenen im Fundraising, die normative, die strategische und die operative Ebene:

- a. *Im Rahmen der normativen Grundlagen seien Entscheidungen über langfristige Organisationsziele mit einem Zeithorizont von mehr als fünf Jahren zu treffen und in Statuten und Leitbild schriftlich (die schriftliche Form dient der Kontrollierbarkeit der Einhaltung der Soll-Vorgaben) festzuhalten.*
- b. *Die normativen Grundlagen seien im Anschluss zu konkretisieren, indem die langfristigen Ziele in der strategischen Planung auf mittelfristige, die kommenden zwei bis fünf Jahre erfassende Ziele heruntergebrochen, konkretisiert und schriftlich in einem Fundraising-Konzept festzuhalten seien.*
- c. *Schliesslich seien im Rahmen der operativen Planung aus den mittelfristigen Zielen systematisch die kurzfristigen Ziele abzuleiten, zu konkretisieren und eigenen Massnahmen-, Zeit- und Budgetplänen zugrunde zu legen.*

Nur eine konsequente Ableitung der Ziele über die drei Zeithorizonte gewährleiste, dass Organisationen ihre langfristigen Ziele nicht aus den Augen verlieren und die operative Planung in kohärentem Bezug zum Orientierungsrahmen des Leitbildes stehe und systematisch in die Gesamtplanung und Steuerung der Organisationen eingebettet sei (Urselmann, 2018, S.498/499). Dabei sei für jedes definierte operative Ziel separat festzulegen, mit welchen Massnahmen, wann und mit welchen geplanten Kosten und Erlösen es zu erreichen und wer für welche Umsetzungsschritte und Teilprozesse inwiefern zuständig sei.

Strategische, mit Implikationen von mehrjähriger Wirkung einhergehende Schlüsselentscheidungen seien

- *der Gesamtumfang der im Zeitraum der folgenden fünf Jahre einzuwerbenden Ressourcen,*
- *die Zielgruppen (etwa Privatpersonen, Stiftungen, Unternehmen, Service Clubs, die öffentliche Hand), von denen welche Ressourcen in welchem Umfang einzuwerben seien,*
- *die Fundraising-Produkte (etwa Angebote für Major Donors oder im Rahmen des Public Fundraisings etc.) und deren angestrebte Erträge bei den ausgewählten Zielgruppen,*
- *Vertriebs- und Kommunikationskanäle,*
- *die Aktivitäten (die Organisation) im arbeitsteiligen Organisationszusammenhang.* (Urselmann, 2018, S.508).

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Die Fundraising-Planung umfasst die Vorbereitung, Findung und Festschreibung von Entscheidungen (Entscheidungsprozesse). Diese schaffen die notwendigen Grundlagen, um die gewünschten Fundraisingziele mit geeigneten Massnahmen im definierten Kostenrahmen zu erreichen.

In diesem Zusammenhang darf, wie eingangs erwähnt, die Budgetplanung für die Erreichung der Ziele und die geplanten Fundraisingaktivitäten nicht vernachlässigt werden. Gezielte und sinnvolle Investitionen ins Fundraising sind entscheidend für die Stabilität und Prosperität der Organisation.

Geplantes Fundraising-Management erfordert vom Management eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit der Struktur, der Funktionsweise und den Prozessen der eigenen Organisation. Entwicklungspotenziale und Schwächen der Or-

organisationen können in geplantem Fundraising-Management adäquat genutzt bzw. berücksichtigt werden. Dies hilft, das Organisationsprofil nach «innen» wie nach «ausen» zu schärfen.

2.1 – Die Pluspunkte einer Strategie

Um erfolgreich Fundraising betreiben zu können, bedarf es, so zeigt sich, kontinuierlicher strategischer (langfristig zielorientierter) und operativer (auf die konkrete Ausführung der Prozesse bezogener) Planung durch die organisationsinternen und externen Stakeholder, welche Einfluss auf die Zielfestlegung haben.

- Die Strategie steht im harmonischen Kontext mit dem Gesamtmanagement der Organisationen.
- Sie ermöglicht, identifizierten Chancen und Risiken des Markts proaktiv zu begegnen.
- Sie sichert Kohärenz innerhalb der geplanten Massnahmen für die Zielerreichung.
- Sie gewährleistet, dass die Massnahmen bedürfnisorientiert sind, weil sie sich an den von der Organisation definierten Zielen ausrichten.
- Sie legt die Basis für die Wirkungsmessung (Definition messbarer Ziele).
- Sie verhindert aktivistisches, in seiner Zielorientierung mitunter fragwürdiges Vorgehen, aber ermöglicht, wenn nötig, eine dynamische Anpassung der Massnahmen.

Alle Planungsschritte auf der normativen, der strategischen und der operativen Ebene seien, so betont Urselmann, immer schriftlich festzuhalten. Nur so bestehe die nötige Grundlage zum Abgleich der Soll-Vorgaben mit den vorhandenen Ist-Daten am Ende einer Planungsperiode. Aus diesem Abgleich lassen sich nach Urselmann wichtige Informationen für den kommenden Planungszyklus ableiten lassen. (Urselmann, 2018, S.524)

2.2 – Die sechs Schritte zur Marketing-Strategie

Eine klassische Marketing-Strategieplanung wird im Profit- wie im Non-Profit-Bereich in sechs Schritten erarbeitet (siehe Grafik 1). Spendenorganisationen heben sich jedoch bezüglich der Marketinginstrumente von Profit- oder Dienstleistungsunternehmen ab, weil im Fundraising das Angebot auf ideellen Werten und nicht auf realen Produkten oder konkreten Dienstleistungen basiert. Genau deshalb ist die Produktedefinition oder Konkretisierung des Spendenangebots auch bei Spendenorganisationen wichtig, damit die Spendenden eine Vorstellung erhalten, wofür ihr Beitrag verwendet wird. Dies erhöht die Spendenbereitschaft.

Abbildung 1 – Die sechs Schritte zur Marketingstrategie



Die grösste Unterscheidung zwischen dem klassischen Marketing und dem Fundraising ist bei den Marketinginstrumenten festzumachen, da es beim Fundraising um den «Verkauf» von ideellen Werten geht und nicht um ein Produkt oder eine Dienstleistung.

2.3 – Die SWOT-Analyse: Erster Schritt der Strategie

Um umsetzbare, bedürfnisorientierte Zielsetzungen festzulegen, muss zuerst eine tragfähige Entscheidungsgrundlage geschaffen werden. Dazu eignet sich die SWOT-Analyse: Als strategisches Planungsinstrument ermöglicht die SWOT-Analyse über die Beurteilung der internen Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) sowie über die Ermittlung der externen Möglichkeiten (Opportunities) und Risiken (Threats) einen umfassenden Überblick, wie sich eine Organisation

am Markt positionieren kann und an welchen strategischen Themen sie evtl. noch arbeiten muss (Schawel & Billing, 2018, S.331)

Bei den Chancen und Risiken, der externen Analyse, werden nur Aspekte analysiert, die von der Organisation nicht beeinflussbar sind. Die Unterscheidung nach internen und externen Faktoren ist äusserst relevant, insbesondere für den Folgeschritt, die **erweiterte SWOT**, in der Stärken resp. Schwächen mit Chancen und Risiken kombiniert werden, um strategische Leitsätze daraus zu entwickeln.



Die interne Analyse: Stärken und Schwächen (Strengths and Weaknesses)

- **Leitbild, Struktur, Ziele und Pläne der Organisation:** Aussagegehalt und Überzeugungskraft der normativen und wertebezogenen Grundlagen des Organisationsmanagements
- **USP Unique Selling Proposition:** Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen Organisationen: Inhaltliches, Programmatisches, Alleinstellungsmerkmale
- **Corporate Identity, Markenprofil:** Was ist der Purpose, welches sind inhaltlichen Programme
- **Content, Produkte, Storytelling:** Angebot für die Spender*innen, Botschaften und Geschichten
- **Personelle und finanzielle Ressourcen** (bspw. Budget versus Erwartungshaltung oder Investitionen versus laufende Kosten, aber auch Reifegrad im Team)
- **Prozesse und Abläufe:** Wer macht was und wie, wie weit steht es mit der Automatisierung
- **Technische Voraussetzungen, Techlandschaft und -architektur** (was ist vorhanden, was muss bereinigt, optimiert werden)
- **Existierende Fördergemeinschaft und Zielgruppen**
- **Diversität des Instrumentenmixes und Kennzahlen** der existierenden Fundraising-Struktur
- **Bereitschaft zur Entwicklung und Innovationskraft**
- etc.

Auch die personellen (Mitarbeitende, Management), finanziellen (Finanzen, Budgets, Finanzierungsbedarf), technischen und organisatorischen (Programme, Projekte, Handlungs- und Entscheidungskompetenzen) Voraussetzungen des Fundraisings sind nach Labaronne und Seger im Rahmen eines organisationsinternen Check-ups unter die Lupe zu nehmen (Labaronne & Seger, 2021, S.19ff.)

Abbildung 3 – Relevante Dimensionen der externen Analyse



Eine Auswahl von relevanten Dimensionen zur Beurteilung von Stärken und Schwächen (Strengths and Weaknesses) der Organisation. Es handelt sich dabei Aspekte, die beeinflusst werden können.

© Fundtastic

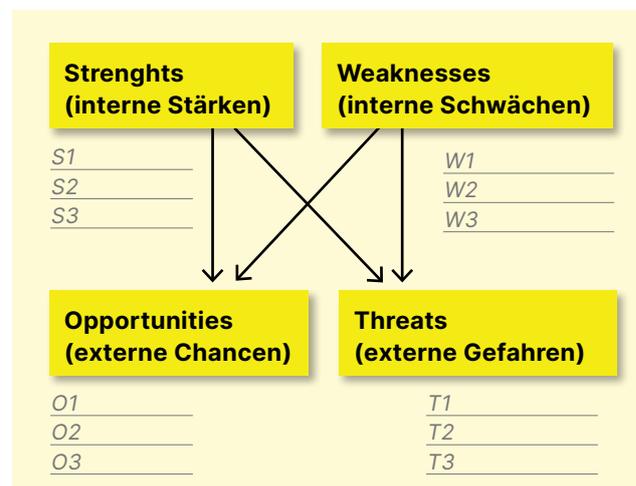
Die externe Analyse: Chancen und Risiken (Opportunities and Threats)

- **Umfeld im Tätigkeitsbereich** (politisch, gesellschaftlich, wirtschaftlich)
- **Wettbewerbsumfeld** (bspw. NGO mit ähnlichen Themen/Angeboten etc.)
- **Fundraisingmarkt** (wie entwickelt sich der Markt, wie sehen die Chancen auf dem Markt aus, wie ist das Interesse bei (potenziellen) Zielgruppen)
- **Arbeitsmarkt** (findet man das richtige Personal für die Aufgaben und zu welchen Konditionen)
- **Regulatorische und rechtliche Faktoren** sowie Abhängigkeiten, bspw. von Geldgebern
- **Technologische Fortschritte**, welche die Branche verändern
- **Cybersicherheitsrisiken, Datenschutzrichtlinien**
- etc.

- Auf Stärken aufbauen, um künftige Chancen zu nutzen (SO-Strategien)
- Stärken einsetzen, um potentielle Gefahren abzuwehren (ST-Strategien)
- Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen (WO-Strategien)
- Schwächen reduzieren, um Gefahren zu minimieren (WT-Strategien)

2.4 – Die erweiterte SWOT als Gamechanger

Die SWOT ist ein gutes Analysetool, sie stellt jedoch erst als «erweiterte SWOT» einen relevanten Mehrwert dar für die Strategie. Mit der erweiterten SWOT lassen sich nämlich spezifische (Innovations-) Strategien ableiten, um Stärken zu erweitern, Schwächen zu minimieren, Chancen zu nutzen bzw. Risiken zu bewältigen. Es werden wie folgend Kombinationen gebildet und um Leitsätze generiert:



Die Leitsätze sind handlungsleitend und deshalb ist es entscheidend, wie konkret und schlüssig sie erarbeitet werden.

Tipps:

- Nur die Kombinationen wählen, die eine Bedeutung haben

- Wiederholungen weglassen (Leitsätze mit ähnlicher Bedeutung zusammenfassen)
- Für jeden Quadranten mindestens sieben bis zehn Leitsätze formulieren
- Als letzter Schritt: Auch in Prosa beschreiben, worauf die Strategie «aufbauen» will, wo man «aufholen» sowie «absichern» muss und was man als Gefahr auf dem Radar haben und in anderen Worten «vermeiden» muss.

Abschliessend sei im Sinne von Urselmann der prozesshafte Charakter der strategischen Planung im Fundraising hervorgehoben: Organisationen, welche einen zukunftssträchtigen Fundraising-Mix aus Fundraising-Produkten,

Vertriebs- und Kommunikationskanälen einsetzen, sind laut dem Experten erfolgreicher in ihrer Mittelbeschaffung als mitbewerbende Organisationen, welche über einen weniger zukunftssträchtigen Fundraising-Mix verfügen. Ergo empfehlen sich eine regelmäßige Überprüfung des Fundraising-Mixes auf dessen Zukunftssträchtigkeit sowie die zeitige Vornahme von Investitionen im Bedarfsfall: Der Umstrukturierungsprozess erfordert bis zu seiner mittelfristigen Bewährung Investitionsaufwände, welche im Rahmen der bestehenden Ressourcenlage der Organisation tragbar sein müssen (Urselmann, 2018, S. 511/512).

Fazit

Strategische Planung, so wurde deutlich, bildet die unverzichtbare Grundlage eines zielgerichteten, effizienten Fundraisings. Eine gut durchdachte, analytisch kompetent abgestützte Planung ermöglicht es Fundraiserinnen und Fundraisern, Ressourcen optimal zu nutzen, relevante Zielgruppen wirksam anzusprechen und den Erfolg von Fundraising-Kampagnen messbar zu machen. Ohne Planung bleibt der Erfolg dem Zufall überlassen, was langfristig zu mitunter existenzbedrohlicher Ressourcenverschwendung führen kann.

Nur auf der Grundlage des beschriebenen Planungswissens sind Fundraising-Massnahmen definierbar, mit denen die analytisch herausgearbeiteten Chancen einer Organisation durch Bedürfnis- und Zielgruppenorientierung genutzt und Risiken vermieden bzw. kontrolliert werden können.

Die wichtigsten Punkte nochmals erwähnt:

- Planung im Fundraising stellt eine zentrale Management-Aufgabe für NPO dar.
- In der Mittelbeschaffung müssen nachhaltige, also langfristige Erfolge im Zentrum der Zielsetzung stehen.
- Eine bedürfnisorientierte und nachhaltige Fundraising-Planung entsteht immer auf der Basis einer vorhergehenden Analyse (SWOT und erweiterte SWOT).
- Eine bedürfnisorientierte und nachhaltige Fundraising-Planung schafft die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Agieren im Fundraising.
- Intern sind die Planungs- und Umsetzungsprozesse zu kommunizieren und zu kontrollieren. Sie unterstützen proaktiv die strategischen und operativen Fundraising-Ziele.

Literaturverzeichnis

- Bircher, J. E. (1989). Planung: Theorie und Praxis. Haupt Verlag.
- Hommerová, D., & Severová, L. (2019). Fundraising of Nonprofit Organizations: Specifics and New Possibilities. *Journal of Social Service Research* 45 (2), 181–192.
- Labaronne, L., & Seger, B. (2021). Fundraising Management (2. Auflage). ZHAW School of Management and Law.
- Müllerleile, C. (2011). Fundraising. In V. Lewinski-Reuter & S. Lüdde-mann (Hrsg.), *Glossar Kulturmanagement* (S.63–68). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schawel, C., & Billing, F. (2018). *Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung* (6. Auflage). Springer Gabler Verlag.
- Urselmann, M. (2018). *Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für gemeinwohlorientierte Organisationen* (7. Auflage). Springer Gabler Verlag.
- Welge, M. K., & Al-Laham, A. (1992). *Planung: Prozesse – Strategien – Massnahmen*. Gabler Verlag.

Folgende Hochschulen der Fachhochschule
Nordwestschweiz FHNW bieten Weiterbildungen an:

- Hochschule für Angewandte Psychologie
- Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik
- Hochschule für Gestaltung und Kunst
- Hochschule für Life Sciences
- Hochschule für Musik
- Pädagogische Hochschule
- Hochschule für Soziale Arbeit
- Hochschule für Technik
- **Hochschule für Wirtschaft**

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Wirtschaft
Campus Olten
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten

