

**Zeitschrift:** Arbido  
**Herausgeber:** Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz  
**Band:** - (2014)  
**Heft:** 3: Kulturerbe der Wirtschaft - kollektives Gedächtnis = Patrimoine culturel économique - mémoire collective = Patrimonio culturale economico - memoria collettiva  
  
**Artikel:** Archive von Non-Profit-Organisationen in unternehmensgeschichtlicher Perspektive  
**Autor:** Kälin, Urs  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-769568>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



# Archive von Non-Profit-Organisationen in unternehmensgeschichtlicher Perspektive

Urs Kälin, stv. Direktor des Schweizerischen Sozialarchivs, Zürich

Das Schweizerische Sozialarchiv dokumentiert den gesellschaftlichen Wandel und sammelt Archivbestände von Vereinen, Verbänden, Genossenschaften, Parteien, Gewerkschaften und sozialen Bewegungen sowie Nachlassbestände von Aktivistinnen und Aktivisten. Rund ein Fünftel aller Provenienzbestände des Sozialarchivs, beziehungsweise weit über 90 Prozent des gesamten Archivguts, stammen von Organisationen, die als KMU bezeichnet werden können<sup>1</sup>. Ihre Archive sind Unternehmensarchive und zeichnen sich im Allgemeinen durch eine besonders ausgeprägte formale und inhaltliche Vielgestaltigkeit aus<sup>2</sup>, was nicht zuletzt mit dem spezifischen inneren Gefüge solcher Organisationen zusammenhängt. Anhand einiger Beispiele aus dem Schweizerischen Sozialarchiv soll gezeigt werden, wie sich organisatorische und binnenstrukturelle Besonderheiten auf die Archivbestände von Gewerkschaften und Non-Profit-Organisationen auswirken.

## Non-Profit-Organisationen und KMU-Definition

Kleine und mittlere Unternehmen spielen für die Schweizer Wirtschaft eine entscheidende Rolle. Sie bilden die überwältigende Mehrheit der Unternehmen und stellen zwei Drittel der Arbeitsplätze. In der Schweiz gibt es keine offizielle Definition des Begriffs KMU. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) legt als einziges Kriterium die Zahl der Beschäftigten zugrunde: Jedes Unternehmen wird unabhängig von seiner Rechtsform und seiner Tätigkeit als KMU angesehen, sofern es weniger als 250 Personen beschäftigt. Dieser Grenzwert gilt auch in der Europäischen Union. Differenzierter ist die Klassifikation des Bundesamtes für Statistik, die Unternehmen folgender Grössenklassen unterscheidet: Mikrounternehmen (bis 9 Vollzeitstellen), Kleinunternehmen (10 bis 49 Vollzeitstellen), Mittelunternehmen (50–249 Vollzeitstellen) und Grossunterneh-

men (mehr als 249 Vollzeitstellen). Gewerkschaften und Non-Profit-Organisationen können jeder der vier Gruppen angehören. So beschäftigt die Unia schweizweit mehr als tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gehört damit zu den Grossunternehmen. Gewerkschaften wie syndicom und Syna sind Mittelunternehmen, denen auch der WWF, Greenpeace Schweiz oder die Pro Senectute zuzurechnen sind. Zu den Kleinunternehmen gehören die Gewerkschaft Transfair, Amnesty International Schweiz, Solidar Suisse oder die Erklärung von Bern. Weitaus die meisten Archivbestände im Sozialarchiv stammen von Non-Profit-Organisationen, die gemäss der BFS-Klassifikation als Mikrounternehmen anzusprechen sind, beispielsweise die Schweizerische Energie-Stiftung, die Naturfreunde Schweiz, die Greina-Stiftung oder der SATUS Schweiz. Genau so unterschiedlich wie die Zahl der Beschäftigten ist der in diesen Organisationen erzielte Umsatz, der eine Spannweite von CHF 400 000 (SATUS Schweiz) bis CHF 135 000 000 (Gewerkschaft Unia) umfasst<sup>3</sup>. Bei all diesen Organisationen handelt es sich weder um gewinnorientierte Firmen noch um öffentliche Behörden. Sie folgen einem gesellschaftlich als sinnvoll und notwendig anerkannten Leistungsauftrag und gehören zu einem eigenen Sektor neben beziehungsweise zwischen den Polen «Markt» und «Staat»<sup>4</sup>.

## Nonprofit heisst nicht Non-Management

Auch von Non-Profit-Organisationen wird erwartet, dass sie sich den Anforderungen des Marktes oder ihrer Auftraggeber stellen. Sie müssen innovativ sein, ihre Leistungen optimieren sowie mit den vorhandenen knappen Mitteln maximale Wirkung erzielen. Studiengänge in Non-Profit-Management und externe Beratung haben Hochkonjunktur<sup>5</sup>. Wie in anderen Unternehmen werden Strategien entwickelt, Prozesse gestaltet, Projekte geplant und Personal entwickelt. Es wird reorganisiert, restrukturiert und gelegentlich auch fu-

sioniert. Ein schönes Beispiel für die dabei anfallende Aktenflut bietet der Archivbestand des Vereins Gewerkschaftshaus (SOZARCH Unia Fusion IP), der ausschliesslich Unterlagen zur Fusion mehrerer Spartengewerkschaften zur interprofessionellen Gewerkschaft Unia enthält<sup>6</sup>.

- 1 Aus diesem Grund sind die Archive von Gewerkschaften und Non-Profit-Organisationen auch in arCHeco, dem Portal für Wirtschaftsarchive in der Schweiz und in Liechtenstein, nachgewiesen. Aktuell finden sich auf arCHeco unter der Branchenbezeichnung «Non-Profit-Organisation» 91 Einträgen. Gewerkschaften sind häufig nicht als Non-Profit-Organisation erfasst, sondern einem Wirtschaftszweig zugeordnet (z.B. «Chemische Industrie», «Grafisches Gewerbe», «Verkehr»).
- 2 Meistens sind folgende Akzentypen vorhanden: Aktionsakten (Kampagnen, Projekte, Aktionen, Mobilisierung), Betriebs- und Organisationsakten (Gremienunterlagen, Statuten, Tagungsunterlagen, Strategiepapiere, Konzepte, Marketing, Korrespondenz, Mitgliederakten, Mitgliedergruppen, Rundschreiben, Mailings), Akten zur Öffentlichkeitsarbeit (Medienmitteilungen, Flugblätter, Plakate, AV-Medien), Dokumentationsbestände (Sammlungen, Objekte).
- 3 Die Gewerkschaft Unia beschäftigt 1047 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zählt 200 000 Mitglieder. 2013 erzielte die Unia einen Ertrag von knapp 140 Millionen Franken. Bei der Geschäftsstelle des SATUS Schweiz sind vier Personen beschäftigt; hinzu kommt der Redakteur des Sportmagazins, der im Mandatsverhältnis beschäftigt ist.
- 4 Vgl. dazu die Definition im Gabler Wirtschaftslexikon: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4696/nonprofit-organisation-npo-v12.html> [Zugriff vom 3. Juli 2014]
- 5 So sind beispielsweise im Bildungsportal [ausbildung-weiterbildung.ch](http://ausbildung-weiterbildung.ch) für das Studienjahr 2014/15 allein für Master-Studiengänge in Non-Profit-Management zehn Anbieter aufgelistet.
- 6 Der Aktenbestand bildete die Grundlage folgender Publikation: Rieger, A. (Hrsg.): Gewerkschaften im Umbruch: eine Analyse der Fusion zur Grossgewerkschaft Unia, Zürich 2008





Testament-Broschüre  
der Erklärung von Bern  
(EvB), 1999.

Zur Erreichung der gesteckten gesellschaftlichen Ziele müssen Non-Profit-Organisationen permanent Mittel erwirtschaften. Dies geschieht über Fundraising-Aktivitäten, über ein professionelles Spenden- und Legate-Marketing und, insbesondere bei mitgliederbasierten und primär auf Mitgliederbeiträge angewiesenen Organisationen, über eine teilweise hochprofessionelle Mitgliederwerbung. Um die Mitglieder bei der Stange zu halten, wurden (und werden) ihnen vielgestaltige Vorteile angeboten. Bei den Gewerkschaften waren dies traditionellerweise Kassen und Versicherungen (Sterbekassen, Arbeitslosenkassen, Unfall- und Krankenversicherung, Rechtsschutz), andererseits Ferien- und Weiterbildungsangebote (Ferienheime, eigene Hotels, Bezug von Reka-Checks, eigene Bildungsinstitute etc.) und der Wohnungsbau (gewerkschaftseigene Wohnbaugenossenschaften). Zu all diesen Themen sind in den Archivbeständen umfangreiche Unterlagen vorhanden, beispielsweise Akten zu den Ferienheimen und (Seminar-)Hotels der Gewerkschaften oder zu den Rechtsschutzfällen im Arbeitsrecht. Noch viel breiter und ebenso gut dokumentiert ist die Palette der Mitgliedervergünstigungen bei Non-Profit-Organisationen, die u. a. Willkommensgeschenke und zahlreiche Rabatte gewähren (u. a. auf Kreditkarten, Zusatzversicherungen, Fachzeitschriften und Onlineshops) oder Tauchkurse und Lama-Trekking für Jugendliche anbieten. Und natürlich gehört auch die Zustellung der periodisch erscheinenden Mitgliederzeitschrift zu den Vorteilen der Mitgliedschaft. Hier sind wir beim Schlüssel-

faktor der Tätigkeit von Gewerkschaften und Non-Profit-Organisationen angelangt: bei der Kommunikation.

### Schlüsselfaktor Kommunikation

Kommunikation gehört zu den wichtigsten strategischen Aufgaben von Gewerkschaften und Non-Profit-Organisationen. Einerseits geht es darum, für die eigenen Anliegen Aufmerksamkeit zu schaffen und ihnen damit zum Durchbruch zu verhelfen. Andererseits ist die öffentliche Kommunikation das zentrale Vehikel für die Positionierung der eigenen Organisation in einem kompetitiven Umfeld. Identität und Reputation sind damit aufs Engste verknüpft. Genau so wichtig ist die Kommunikation nach innen zur Pflege der organisationsinternen Beziehungen. Mit Mailings und Newsletters, über digitale Kanäle und Social Media wird ein aktiver Dialog etabliert, der Anpassungs- und Transformationsprozesse erleichtert. Insgesamt ist die Kommunikation das wichtigste Instrument, um die unterschiedlichen und teilweise divergierenden Ansprüche der Stakeholder – Gesellschaft, Politik, Verwaltung, Lobbyisten, Medien, Spenderinnen und Spender, Mitglieder, freiwillige und hauptberufliche Mitarbeitende etc. – auszubalancieren. Entsprechend umfangreich sind die Archivbestände zu den verschiedenen Kommunikationskanälen. Sie sind oft in Aktenserien und Unteraktenserien abgebildet, beispielsweise unter den Titeln: Berichtsliteratur, Rundschreiben und Zirkulare, Sektionsversände, Eingaben, Vernehmlassungen, Unterlagen zu Medienkonferenzen, Agitations- und Kampagnenmaterial, Bildungsmap-

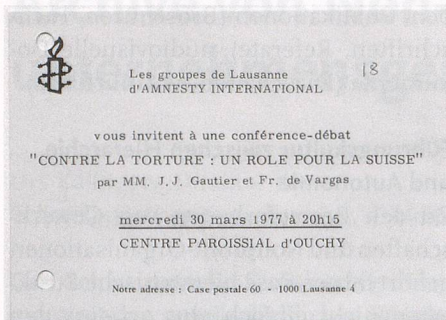
pen, Publikationen (Broschüren, Fachschriften, Referate), audiovisuelle Dokumente (Diaschauen, Vorführfilme).

### Führungskultur zwischen Hierarchie und Autonomie

Zu den Besonderheiten von Gewerkschaften und Nonprofit-Organisationen gehört ferner, dass hierarchische Strukturen nicht einfach eins zu eins den gängigen betriebswirtschaftlichen Managementkonzepten entsprechen. Obwohl vor allem in grossen Organisationen mit stark wachsendem Personalbestand partizipative Strukturen durch eine straffe Führung abgelöst wurden (mit den entsprechenden Nebengeräuschen), ist Hierarchie in vielen Non-Profit-Organisationen geradezu ein Reizwort und entsprechend tabuisiert. Top-down-Entscheidungen unter Missachtung der Beteiligungskultur, das Outsourcen von Aufgaben oder die Hinwendung hin zu leicht quantifizierbaren Zielen können Mitarbeitende leicht vor den Kopf stossen. Konfliktträchtig ist auch die Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden und speziell zwischen der professionellen Geschäftsführung und dem ehrenamtlichen Vorstand<sup>7</sup>. Sowohl in Gewerkschaften wie in Non-Profit-Organisationen arbeiten sowohl fest angestellte Mitarbeitende als auch freiwillige Aktivistinnen und Aktivisten. Gerade die Letzteren zeichnen sich oft durch eine besonders hohe Eigenmotivation und Identifikation mit den Zielsetzungen bzw. mit der «Mission» der Organisation aus. Die «militants» stehen auch für deren Bewegungskarakter, und sie messen die Qualität der geleisteten Arbeit vielfach daran, ob die nach aussen vertretenen Werte auch nach innen gelebt werden. Gewerkschaften und Non-Profit-Organisationen benötigen deshalb Strukturen, die eine effiziente Beteiligung ermöglichen. Sind solche Strukturen nicht vorhanden, besteht das Risiko langwieriger organisationsinterner Querelen, was sehr oft mit dem Absprung von ange-

7 Vgl. dazu: Bürgisser, S.: Konflikte zwischen Vorstand und Geschäftsführung in Non-Profit-Organisationen: eine Analyse der Spannungsfelder und deren Ursachen, Wiesbaden 2012





Einladungskarte der (Freiwilligen-)Gruppe Lausanne von Amnesty International, 30.03.1977 (SOZARCH AI A-009-011).

stellten und ehrenamtlichen Leistungsträgern verbunden ist. Akten zu diesem Themenkomplex sind nicht immer einfach zu identifizieren, da die entsprechenden Informationen in Protokoll- und Korrespondenzserien versteckt sein können oder in den Unterlagen von Sektionen und Mitgliedergruppen (Freiwillige, Frauen, Jugendliche, Rentner) zu finden sind.

#### Schluss

Betriebskultur und Organisationsdemokratie haben einen direkten Einfluss

auf die Schriftgutverwaltung und die Archivierung. Oft herrscht in Gewerkschaften und Non-Profit-Organisationen ein ausgeprägtes Sparten- und Abteilungsdenken. Zentrale Archivablagen sind dann vielfach nicht vorhanden, da jede Abteilung und jede Kampagnenleitung für die eigenen Akten verantwortlich ist. Hinzukommt, dass die Archivfrage meist keine hohe Priorität genießt. Dies ist angesichts knapper Ressourcen sowie der alltäglichen Herausforderungen im Kontext

des gesellschaftspolitischen Engagements auch nachvollziehbar. Es ist die Aufgabe der Archivprofis, Non-Profit-Organisationen dafür zu sensibilisieren, dass ihre Akten nicht nur für die wissenschaftliche Forschung wachsende Bedeutung haben, sondern als Wissensspeicher und Erinnerungsträger auch für die eigene Organisation nutzbringend sind.

Kontakt: kaelin@sozarch.uzh.ch

## ABSTRACT

### *Archives des associations à but non lucratif dans une perspective d'histoire d'entreprise*

Les syndicats et associations à but non lucratif sont des PME typiques. Leurs archives se caractérisent généralement par une diversité particulièrement grande de forme et de contenu. De plus, les archives des syndicats et des associations à but non lucratif présentent certaines particularités en raison de leur structure interne spécifique. Quelques exemples des Archives sociales suisses nous montrent comment les caractéristiques organisationnelles et structurelles se répercutent sur les fonds d'archives de ce type d'associations. Cet article se concentre sur la collecte de ressources, la relation aux membres, la communication publique et interne, ainsi que sur la culture d'entreprise dans un environnement souvent peu hiérarchisé.

(traduction: gk)

# Digitale Nutzbarhaltung auf Jahrzehnte – wirtschaftlich orientiert und mit einfachen Mitteln

Andreas Steigmeier und Tobias Wildi, docuteam

Private Unternehmen sind im Gegensatz zu öffentlichen Körperschaften bekanntlich nicht dazu verpflichtet, Unterlagen auf lange Frist zu archivieren. Es gibt nur wenige gesetzliche Bestimmungen, die eine befristete Aufbewahrung ausgewählter Unterlagen verlangen. Dennoch haben private Unternehmen ein Interesse, langfristig über bestimmte Vorgänge dokumentiert zu bleiben. Dieses Interesse richtet sich nach dem Nutzen, den sich ein Unternehmen von der Archivierung verspricht. Das kann durchaus, wie im öffentlichen Bereich, ein kultureller Nutzen sein, hat aber oft einen rechtlichen oder wirtschaftlichen Hintergrund.

## Unterschiedliche Motivationen, ein Unternehmensarchiv zu führen

Das Unternehmen NN, dessen Archiv docuteam betreut, hat den Zweck des Firmenarchivs folgendermassen formuliert: «Über die von Vorschriften definierten Aufbewahrungsfristen hinaus bewahrt NN freiwillig Unterlagen ohne Befristung auf, von denen sie sich langfristig einen juristischen, betriebswirtschaftlichen oder kulturellen Nutzen verspricht.» Das Firmenarchiv, heisst es weiter, diene «als Langzeitgedächtnis des gesamten Unternehmens und stärkt dessen Identität». Diese Formulierungen ermöglichen es, Bewertungsgrundsätze anzuwenden, wie sie sich die Geschichtswissenschaft nur wünschen kann. NN verfügt über eine

ausgeprägte Unternehmenskultur und hält viel von nachhaltigem Handeln, in allen Facetten. Die Inhaber des familiengeführten Unternehmens versprechen sich vom Archiv ganz besonders eine Stärkung und eine Tradierung der Unternehmenskultur. NN ist bereit, in sein Archiv zu investieren, auch über den reinen betriebswirtschaftlichen Nutzen hinaus.

Im Gegensatz zu NN hat das Ingenieurunternehmen PP, das einem ausländischen Konzern gehört, einen anderen Anspruch an sein Archiv. PP hat grosse Infrastrukturen erstellt. Sein im Archiv gespeichertes Wissen kann viel wert sein, wenn diese Infrastrukturen erneuert werden müssen. Dann hat PP