

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 66 (1995)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Professionalisierung der NPO-Führungsarbeit : für ein gleichwertiges Zusammenwirken von Milizern und Profis  
**Autor:** Schwarz, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812628>

#### 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:** 07.02.2026

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

Professionalisierung der NPO-Führungsarbeit

# FÜR EIN GLEICHWERTIGES ZUSAMMENWIRKEN VON MILIZERN UND PROFIS\*

Von Dr. Peter Schwarz

**Dem Spannungsfeld in Nonprofit-Organisationen (NPO) zwischen Milizführungsgremien und professionellen Geschäftsleitungen kann nur durch eine Beschränkung der obersten Führung auf die Grundausrichtung und die Rahmenbedingungen entgangen werden. Als Vorgehensmodell bietet sich die Führung durch Zielsetzung und nach dem Ausnahmeprinzip an. Methoden und Instrumente der Milizarbeit sind lernbar.**

«Wenn es in den nächsten Jahren nicht gelingt, die „Qualität“ unserer Milizführungsgremien substantiell zu verbessern, so geraten die privaten NPO in die totale Dominanz professioneller Technokraten, die praktisch unkontrolliert und „selbstgesteuert“ die Herrschaft übernehmen und die Idee von mitgliedschaftlicher Demokratie, von „Selbsthilfe“ und „Selbstgestaltung“ in Vereinen und Verbänden total unterlaufen.» Dies ist die pointierte Aussage eines Kenners der NPO-Szene in einem kürzlich geführten Gespräch. Obschon ich dem Kritiker innerlich vollkommen zustimmen musste, stellte ich eine ebenso pointierte Gegenthese auf: «Wenn unsere Milizführungsgremien in den nächsten Jahren nicht einsehen, dass sie auf ihre professionellen Geschäftsführer angewiesen sind und ihnen vermehrte Kompetenzen und Handlungsspielräume zugestehen müssen, dann werden unsere NPO amateurhaft geführte Vereine bleiben und im Zustand der Ineffizienz „vegetieren“ oder untergehen.»

## Überforderte Milizgremien?

Welche dieser beiden Thesen kommt nun der Wahrheit am nächsten? Wir einigten uns darauf, dass beide nur je einen Teil der existierenden NPO abdecken, dass aber beide Aussagen einen gemeinsamen Kern enthalten: *Milizführungsgremien in NPO tun oft das Falsche*. Entweder lassen sie sich von ihren Profis – aufgrund ihrer Überforderung – überfahren und tun nichts, um dieser Technokratenübermacht ein Gegengewicht gegenüberzustellen (1).

These). Oder sie überschätzen ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten, massen sich zuviel Zuständigkeiten an und degradieren ihre Geschäftsführer zu Lakaien und Erfüllungsgehilfen (2. These). Für uns zwei Diskutierende genügte diese «Milizschelte» aber nicht. Wir waren uns zweier Dinge bewusst:

1. Sehr viele Milizer engagieren sich selbstlos für eine (gute) Sache und versuchen, ihr Bestes zu geben. Dies gelingt ihnen aber häufig nicht, weil sie nicht wissen, wie sie ihr Amt wirkungsvoll und effizient wahrnehmen können/sollen.
2. Das Milizelement in der Führung von NPO ist unerlässlich. Diese Organisationen unterliegen nicht (oder nur zum Teil) der Kontrolle durch Märkte (wie Unternehmungen). Sie müssen deshalb durch NPO-interne politische (demokratische) Entscheidungsprozesse gelenkt und kontrolliert werden. Zu dieser politischen Steuerung sind aber primär die Mitglieder und die von ihnen gewählten Milizführungsorgane legitimiert. Sie haben die Profis an den Mitgliedervillen und den Vereins-/Verbandszweck zu binden und den Trägerinteressen zum Durchbruch zu verhelfen.

Für uns war daher klar: «In den nächsten Jahren haben unsere Milizführungsorgane in NPO zu lernen, wie sie ihr Amt ausüben müssen, damit ihnen die Steuerung starker Profis gelingt bzw. deren professionelle Fähigkeiten optimal genutzt werden können.

## Teilung der Aufgaben

Um gleich vorweg ein Missverständnis auszuräumen: Es kann nicht darum

grundsätzlich zwischen Miliz und Profis unterschieden werden. Eine klare Trennung ist nicht möglich, da beide zusammen die Führung einer NPO ausüben. Die Trennung ist lediglich eine Arbeitsteilung.

Die Trennung ist eine Arbeitsteilung, die auf die jeweiligen Stärken und Schwächen der beiden Gruppen abgestimmt ist. Beide Gruppen haben unterschiedliche Stärken und Schwächen, die sie für bestimmte Aufgaben besser geeignet machen.



Dr. Peter Schwarz

Foto Erika Ritter

gehen, aus Milizern Profis zu machen. Für freiwillig-ehrenamtliche Tätigkeiten werden wir immer nur ein beschränktes Mass an Zeit einsetzen können, werden wir nie den Sachverstand und die Informiertheit, die fundierte Problemkenntnis der Profis erreichen.

Dieses primäre, strukturell bedingte Wesenselement des Ungleichgewichtes haben wir als Tatsache zu akzeptieren. Wichtig ist nur, wie wir uns diesem gegenüber einstellen und verhalten. Wir können resignieren und uns dem Gängetband der Profis überlassen. Oder wir engen, um unsere Unzuständigkeit zu überprüfen, die Macht (Kompetenzen) der Profis ein und mischen in allen operativen Details mit. Wenn wir so reagieren, tun wir eben das Falsche. Erfolgsversprechender kann nur die Schlussfolgerung sein: *Als Milizer müssen wir uns im Zustand der Kapazitätsbeschränkung auf die wichtigen, wesentlichen Dinge konzentrieren*. Das Wesentliche liegt in dem uns (etwa als Vorstandsmitglieder) überbundenen Auftrag: Unsere NPO zu führen. Da wir aber diese Führungsaufgabe nicht täglich wahrnehmen können, müssen wir uns den wichtigen und wesentlichen Führungsaufgaben widmen und damit zwangsläufig den anderen Teil der Führung den Profis überlassen. Somit haben wir von der Gleichung auszugehen: NPO-Führung = Miliz

\* Der Artikel erschien am 17. Oktober in der «Neuen Zürcher Zeitung» und beinhaltet die Aussagen des Referats an der Zürcher Tagung.

## 1. FACHTAGUNG

führung und Profi-Geschäftsführung. Nur durch eine möglichst klare Aufgabenteilung und eine zweckmässige Zusammenarbeit zwischen Milizern und Profis erreichen wir ein optimales Resultat der gemeinsamen Anstrengung.

**Strategische Vorgabe**

Darüber, was das Wichtige, Wesentliche ist, das die Milizführung zu leisten hat, besteht weitgehende Einigkeit: Es geht um die Bearbeitung von Grundsatzfragen, das Festlegen von Zielen, Strategien, Plänen, Budgets, Konzepten, Richtlinien, Reglementen. Mit anderen Worten: Die Milizführung hat die Grundausrichtung der NPO und die Rahmenbedingungen zu definieren, innerhalb deren die Profi-Geschäftsführung tätig sein soll/muss. Und sie hat zu kontrollieren und sicherzustellen, ob und dass die Profis in Richtung der festgelegten Politik arbeiten, die vorgegebene Zielrichtung verfolgen und die (insbesondere organisatorischen und finanziellen) Spielregeln einhalten. Dies setzt aber voraus, dass die Geschäftsführung über Handlungsspielräume und Entscheidungskompetenzen verfügt, um das Tagesgeschäft planmäßig und situationsgerecht zu gestalten und abzuwickeln. In Begriffen des New Public Management ausgedrückt: Der NPO-Vorstand als politische Behörde legt den Leistungsauftrag sowie die grundsätzlichen finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen fest, delegiert die Realisierung an die Geschäftsführung und stellt sicher, dass ihm die zur wirkungsvollen Kontrolle erforderlichen Informationen (Berichte, Kennzahlen) geliefert werden.

**Konzeptionelles Vorgehen**

Wir haben umschrieben, was Milizgremien eigentlich zu tun haben. Dieses Wichtige und Wesentliche kann aber nur getan werden, wenn die richtigen Methoden angewandt und systematisch die erforderlichen Instrumente entwickelt und gehandhabt werden. Dieses wie (how to do) effizienter Mitarbeit kann hier nur grob umrissen werden, da dahinter eine umfassende Managementlehre steckt.

1. Zur grundlegend-konzeptionellen Definition und Abgrenzung von Milizführung und Profi-Geschäftsführung hat sich in der NPO-Praxis das Modell «Führung durch Zielsetzung und nach dem Ausnahmeprinzip» (management by objectives and by exceptions, mbo+mbe) vielfach bewährt. Es bringt und fordert die obgenannte Aufgabenteilung: Den

Milizern die Sollvorgaben (objectives), den Profis die Umsetzung und Realisierung dieser Ziele, Pläne, Grundsatzentscheide sowie Kontrollinstrumente, um die beiden Führungsbereiche zu verkoppeln.

2. Damit mbo+mbe funktionieren kann, ist ein dreistufiges Zielsetzungs-, Planungs- und Controllingsystem mit den zu seiner inhaltlichen Gestaltung notwendigen, formalisierten Prozessen aufzubauen. Diesem System sind die Management-Instrumente Leitbild, NPO-Politik, Konzepte auf der Strategiestufe, Programme und Aktivitätsschwerpunkte auf der operativ-mittelfristigen Stufe sowie Jahrespläne und Budgets auf der dispositiv-kurzfristigen Stufe zugeordnet. Das Controlling schliesslich liefert einerseits Analysedaten für die Zielsetzung und Planung, andererseits Informationen für die Kontrolle.
3. In NPO haben wir davon auszugehen, dass die «oben» über das entscheiden, was ihnen die «unten» als Entscheidungsvorbereiter an Anträgen vorlegen. Die Praxis zeigt nun überdeutlich, dass es dem Entscheidungsvorbereiter gelingt, die Entscheidungsinhalte in erheblichem Masse zu prägen, also die Beschlüsse vorzuspielen. Das Entscheidungsgremium genehmigt dann diese Vorlagen, ohne meistens noch erhebliche Korrekturen anbringen zu können. Dieser Einfluss des Antragserarbeiters auf die Entscheidungsinhalte akzentuiert sich in ausgeprägtem Masse an der Schnittstelle zwischen Profi-Geschäftsführung und Milizorgane. Die Profis liefern eine ausgefeilte Stabsarbeit (complete staff-work) in Form fixfertig geschnürter Antragspakete ab, welche das Milizführungsorgan nur noch absegnen kann. Wenn nun im Bereich von mbo+mbe auf diese Weise gearbeitet wird, so bedeutet das nichts anderes, als dass

die Profis die Sollvorgaben, durch welche sie von «oben» «politisch» gelenkt werden sollten, weitgehend selber erarbeiten und damit sich selbst steuern. Somit steht fest: Milizgremien, welche die Profi-Anträge blos absegnen, erfüllen ihre Führungsverantwortung nicht. Sie müssten ja (siehe oben) das Wesentliche tun, und das heisst ganz klar: Sie haben sich intensiv und möglichst frühzeitig in die Erarbeitung von wichtigen Entscheiden (Zielen, Plänen, Grundsätzen) einzumischen und die Inhalte wesentlich mitzuprägen. Für das Mitbestimmen dieser Anträge haben sie ihre knappe Zeit einzusetzen, und nicht für das Abhaken ellenlanger Traktandenlisten. Dass aber dazu geeignete, partizipativ-gleichgewichtige Arbeitsmethoden und eine mehr workshopartige Sitzungsgestaltung erforderlich sind, dürfte auf der Hand liegen.

**Milizführungsarbeit ist lernbar**

Das heisst «Professionalisierung» der Milizarbeit: Lernen, was das Milizelement überhaupt zu leisten vermag, lernen, was von Milizführungscremien erwartet und verlangt werden kann, und lernen, welche Instrumente und Methoden es braucht, damit die Milizführung ihren Auftrag wirkungsvoller und effizient wahrnehmen, also gleichzeitig in enger Zusammenarbeit mit der Profi-Geschäftsführung das NPO-Schiff in die gewollte Richtung und in eine erfolgreiche Zukunft steuern kann. Sollte dieser Lernprozess in den NPO – auf Miliz- und Profi-Seite – gelingen, dann wird Milizarbeit zu einem attraktiven «Job», der nicht mehr durch Überforderung, sondern vielmehr durch eine Herausforderung charakterisiert ist, welcher die «Besten» unter den potentiellen Milizkräften nicht widerstehen können.

**Anpassung der laufenden BVG-Hinterlassenen- und Invalidenrenten an die Preisentwicklung auf den 1. Januar 1996**

Gemäss Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG) müssen die Hinterlassenen- und Invalidenrenten der Zweiten Säule periodisch der Entwicklung des Indexes der Konsumentenpreise angepasst werden. Das Bundesamt für Sozialversicherung hat dazu den entsprechenden Anpassungssatz zu berechnen und bekanntzugeben.

**Erstmalige und nachfolgende Anpassung der BVG-Renten**

Das BVG schreibt vor, dass der Teuerungsausgleich für Hinterlassenen- und Invalidenrenten der beruflichen Vorsorge zum ersten Mal nach dreijähriger Laufzeit gewährt werden muss. Die darauftreffenden Anpassungen der BVG-Renten sind mit dem Anpassungs-Rhythmus der AHV gekoppelt, erfolgen also auf den gleichen Zeitpunkt wie die Anpassungen der AHV-Renten, das heisst in der Regel alle zwei Jahre.

**Erstmalige Anpassung der laufenden, im Jahre 1992 begonnenen BVG-Renten auf den 1. Januar 1996**

Auf den 1. Januar 1996 müssen nun erstmalig diejenigen obligatorischen Hinterlassenen- und Invalidenrenten der dreijährigen Preisentwicklung angepasst werden, die im Laufe des Jahres 1992 zum ersten Mal ausgerichtet wurden. Der Anpassungssatz für diese Renten beträgt 6,2 %. Für Hinterlassenen- und Invalidenrenten, die über das vom Gesetz vorgeschriebene Minimum hinausgehen, ist der Teuerungsausgleich nicht obligatorisch, wenn die Gesamtrente höher ist als die der Preisentwicklung angepasste BVG-Rente.

Bundesamt für Sozialversicherung