

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

**Buchbesprechung:** Management in Nonprofit-Organisation : eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw. [Peter Schwarz]

**Autor:** [s.n.]

#### 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:** 20.02.2026

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

dank motiviertem Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alles vorhanden, was es zum Leben im Heim brauchte. Betagte aus Zollikofen und Umgebung zogen mit vielschichtigen Erwartungen und Hoffnungen in ihr neues Daheim ein. Im Gegensatz zu heute war es für viele eine alternative Wohnform, die ihnen bei Bedarf Betreuung und Pflege garantierte.

Nach dem Vorbild des Schwabgutes in Bern war das Betagtenheim als sogenanntes Dreistufen-Heim konzipiert. Wir denken, dass noch heute dieses Konzept den Vorteil hat, dass Betagte im Falle schwerer Pflege- und/oder Betreuungsbedürftigkeit ihr Zuhause nicht wechseln müssen, sondern in derselben Institution bleiben können, mit der sie vertraut sind. Unzählige Heimbewohnerinnen und Heimbewohner und vor allem auch ihre Angehörigen haben diesen Vorteil in all den Jahren sehr geschätzt.

In der Gegend aber, wo wir herkamen, im fernen Osten der Schweiz, da waren die Heime eher klein, heimelig, man lebte im Vergleich zum Kanton Bern eher bescheiden, oder gar sehr bescheiden. Das Gemüse kam grösstenteils aus dem eigenen Garten, Fleisch gab es trotz eigener

Landwirtschaft zwei- bis dreimal in der Woche und an Feiertagen. Vielerorts hatte die Heimleitung zwar eigene Schlafzimmer, teilte aber das Wohnzimmer mit den Pensionären. Für die meisten Heimbewohnerinnen und Heimbewohner war die Heimleitung Vater und Mutter und wurden auch so angesprochen. Trotz Fehlens von Reglementen und Verordnungen fühlten sich Heimbewohner und Mitarbeiter wohl, waren zufrieden mit dem, was machbar und finanziert war. Liftanlagen, Geschirrwaschmaschine, eigene Toilette usw. waren für uns schon so etwas wie Luxus, ganz zu schweigen von elektrischen Betten auf der Pfleageabteilung.

Einst, wie jetzt erbringen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Entlastung von Angehörigen unendlich wichtige Dienste in Betreuung und Pflege. Die Fachkompetenz des Personals ist stetig angestiegen, aber auch die Anforderungen bezüglich anvisierter Lebensqualität in den Heimen. Die grösstmögliche Selbstbestimmung und die Würde der Heimbewohnerinnen und Heimbewohner ist allüberall festgeschrieben. Sie muss aber im Alltag gelebt werden und das stellt höchste

Ansprüche an den Mitarbeiterstab. Ich denke, dass ein grosser Teil unserer Gesellschaft keine Ahnung hat, was alles von Heim-Mitarbeitern erwartet wird. Der Arbeitsplatz in vom Staat subventionierten Heimen ist zwar relativ sicher, doch das Ansehen der in den Heimen Beschäftigten entspricht nicht der Wertschätzung, die sie verdienen würden. Wir können nur hoffen, dass sich auch in Zukunft Menschen finden werden, die bereit sind, diese Schwerarbeit zugunsten der hilfebedürftigen Betagten, zu erbringen, denn, eines ist sicher, weder die Industrie noch das Dienstleistungsgewerbe kommen ohne motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Das Wertesystem jeder Gesellschaft spiegelt sich darin, wie sie mit sozial Schwächeren, Hilfebedürftigen umgeht. Das ist auch im Heimwesen so.

Das Zur-Verfügung-Stellen von finanziellen Mitteln allein genügt nicht. Der Staat und wir alle als Bürger haben die Pflicht und auch die vom Humanismus geprägte Aufgabe und Ehre, hilfebedürftigen Randgruppen eine würdige Existenz zu ermöglichen. In neuerer Zeit taucht auch die Frage auf, ob schwere geistige und körperliche Behinderung ein Leben überhaupt noch le-

benswert machen. Das Nützlichkeitssdenken unserer Industriegesellschaft könnte, vielleicht auch geprägt vom Materialismus, Normen von lebenswertem und lebenswertem Leben definieren. Die ethischen Grundwerte menschlichen Lebens sind ins Wanken geraten. Das Nicht-Stellungnehmen-Können Ungeborener oder hilfebedürftiger Betagter darf auch in Zeiten finanzieller Einschränkungen nicht dahin führen, dass ein Kosten-Nutzen-Denken überhand nimmt.

Gottlob gab und gibt es nicht nur in Zollikofen immer treue, engagierte Behörden- und Kommissionsmitglieder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, freiwillige Helferinnen und Helfer, die sich einem andern Menschenbild verpflichtet wissen. Auf sie und auf uns alle kommt es an, dass Lebensqualität im Heim nicht zum antiquierten Schlagwort unseres Jahrhunderts verkommt, dass die Ehre und Würde betagter Menschen auch in Zukunft Wirklichkeit bleibt. Wir danken allen von Herzen, die in Vergangenheit und Zukunft Menschlichkeit und hohe ethische Wertvorstellungen umgesetzt haben und bereit sind, sich für die Randgruppe Betagte zu engagieren. ■

Buchbesprechung: PD Dr. Peter Schwarz

## MANAGEMENT IN NONPROFIT-ORGANISATIONEN

Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw.

**W**er sich intensiv mit NPO-Managementfragen befasst, wird in diesem Buch zahllose Lösungsansätze, Checklisten, Gestaltungsanweisungen und Empfehlungen finden, mit deren Hilfe er eigene Probleme erfassen, definieren und einer Lösung zuführen kann.

Direktoren, Geschäftsführer, Präsidenten und Vorstandsmitglieder von NPO mit mitgliedschaftlicher Struktur und/oder Führung durch Ehrenamtsträger haben die Zeichen der Zeit erkannt: Auch ihre nicht erwerbswirtschaft-

lich orientierten Gebilde bedürfen heute und morgen mehr denn je eines professionellen Managements.

Bisher hat aber die Betriebswirtschaftslehre diese NPO stark vernachlässigt. Für Praktiker und Studierende sind kaum Publikationen verfügbar, welche das Thema systematisch, umfassend und allgemein verständlich abhandeln.

Diese Lücke schliesst das Buch. Aufbauend auf früheren Arbeiten und langjähriger Beratererfahrung im NPO-Be-

reich behandelt der Autor ausführlich Probleme

- des Verständnisses und der Funktionsweise der NPO,
- der Zielsetzung, Planung und Kontrolle mit Erläuterungen zum methodischen Vorgehen bei der Informationsaufbereitung, der Formulierung von Leitbildern, Politiken und Strategien,
- der Aufbauorganisation, mit detaillierten Erörterungen aller Elemente der Strukturen, wie auch der Gestaltung der Ablauforganisa-
- tion (Willensbildung, demokratische Entscheidungsprozesse, Projektorganisation),
- der allgemeinen Managementprinzipien, welche in diesen Organisationen zwecks Effizienzverbesserung Anwendung finden müssen.

Haupt-Verlag Paul Haupt  
Bern, Stuttgart, Wien