

<b>Zeitschrift:</b>	Fachzeitschrift Heim
<b>Herausgeber:</b>	Heimverband Schweiz
<b>Band:</b>	68 (1997)
<b>Heft:</b>	12
<b>Artikel:</b>	Heime Spannungsfeld von Aufgabe, Struktur, Kultur : welche Anforderungen sind heute an Nonprofit-Organisationen gestellt?
<b>Autor:</b>	Tondeur, Edmond
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-812395">https://doi.org/10.5169/seals-812395</a>

### 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:** 14.01.2026

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

Heime im Spannungsfeld von Aufgabe, Struktur, Kultur:

# WELCHE ANFORDERUNGEN SIND HEUTE AN NONPROFIT-ORGANISATIONEN GESTELLT?\*

Von Edmond Tondeur, Organisationsberater, Stäfa

Ich lade Sie ein zu einer kleinen gedanklichen Exkursion, in der es leichtere und anspruchsvollere Wegstücke geben wird. Eigentliche Kletterpartien sind nicht vorgesehen, doch wenn der Atem beim einen oder andern Gedankenblock etwas schneller gehen sollte, liegt dies durchaus in meinem Sinne.

Um uns gegenseitig einzustimmen, biete ich Ihnen, in unsystematischer Folge, einige Behauptungen oder Statements an:

1. Nonprofit-Organisationen (NPO) sind heute genau so zielbewusst, arbeitseffizient und flexibel zu führen wie kommerzielle Unternehmen.
2. «Nonprofit» ist keine Entschuldigung für unbeweglich, selbstgefällig, phantasielos.
3. Die Leistung ist das Entscheidende, und dies heisst: Den Bedürfnissen der «Kunden» (wer immer sie sind) verpflichtet und dem eigenen Qualitätsgewissen.
4. Mitglieder-Organisationen brauchen ebenso viel Marketing wie kundengerichtete NP-Organisationen (nur ein anderes).
5. Geld spielt auch in Nonprofit-Organisationen eine lebenswichtige Rolle. Ohne ausreichende Finanzen läuft in unserer organisierten Welt nichts.
6. An Nonprofit-Organisationen werden höhere ethische Massstäbe angelegt als an kommerzielle Betriebe.
7. Wer nach persönlichem Erfolg strebt (und diesen an seiner Einkommenskarriere misst), geht besser nicht in einen NP-Job.
8. Wer an persönlicher Macht und Einflussnahme interessiert ist, kann dies sehr wohl in der NP-Landschaft erreichen.
9. Professionalität prägt auch im NP-Bereich das Handeln der (angestellten) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Konfliktpotential zwischen den Profis und den Amateuren («Milizern»), letztere meist in den

Aufsichtsgremien und Parlamenten anzutreffen, ist erheblich.

10. Im derzeitigen Umbruch der Wirtschaft und Politik verändert sich auch die Rolle und Identität der Nonprofit-Organisationen. Zuschreibungen wie «Profit» und «Nonprofit» sind nicht mehr massgebend für die Ordnung der gesellschaftlichen Aktivitäten und Aufgaben.

In unserer Exkursion folgt jetzt ein Wegstück mit Fragen und Überlegungen. Wir betreten das Terrain der Reflexion.

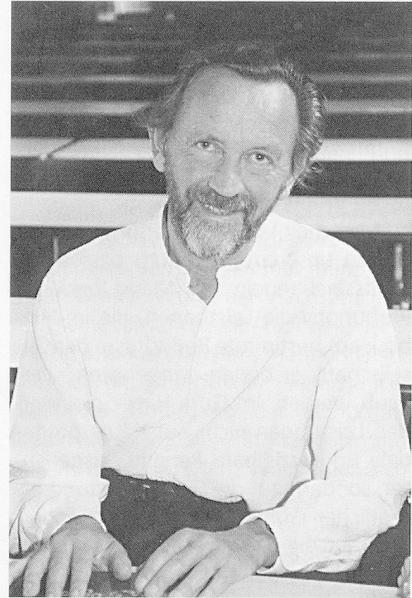
Sie alle, nehme ich an, sind in Nonprofit-Organisationen tätig, sei es als Leitende, als Mitarbeitende oder als Mitglied einer Trägerschaft. Ich frage Sie: Beziehen Sie daraus eine Identität, ein bestimmtes Bewusst-Sein Ihrer Nonprofit-Aufgabe und -Verantwortung? Und ist für Sie dieses «Nonprofit-Bewusstsein» wichtig und wegweisend, wenn Sie an die nächste Zukunft denken?

Von ihrer Geschichte her sind NPO ein dialektisches Gegenüber zu profitgerichteten Unternehmen. Ihr Auftrag ist es nicht, Geld zu verdienen, Gewinne zu machen, angelegtes Kapital zu verzinsen. Aber: Wer sich dadurch definiert, was er oder sie nicht ist, nicht tut, hat damit noch keine Identität, vor allem noch keine Strahlkraft in der Öffentlichkeit. Ich glaube, dass dies für das Sozialprestige der Nonprofitablen seine Konsequenzen hat.

## Ein Image-Defizit

In dieser Welt der zupackenden Allianzen zwischen Macht und Geld (the big money-power-game!) kommt vor allem zur Geltung, wer über Millionen und Milliarden verfügt. Die Fähigkeit einer Unternehmung zur Wertschöpfung misst sich in Moneten, im cash flow, im share-holder value.

Wer nonprofitabel tätig ist, muss schon den Nobelpreis bekommen, um in die hall of fame des öffentlichen Beifalls Einzug zu halten. Im Fremd-Image der Nonprofitablen überwiegen (laut Umfragen) Zuschreibungen wie ideali-



Edmond Tondeur: Die Leistung ist das Entscheidende.  
Foto Erika Ritter

stisch, eher unbeholfen, am sogenannten Guten orientiert, spendenabhängig, mehr sozial als vital, in Bürokratie erstarrt, usw.

Dieses Image-Defizit ist kein Grund zu Selbstmitleid, wohl aber zu einem Abstecher in die Wurzeln des Nonprofit-Prinzips. Diese Wurzeln finden wir bei den Werten der Gemeinschaft im weitesten Sinne, den öffentlichen Gütern, der Solidarität zwischen Stärkeren und Schwächeren, des sozialen Ausgleichs. Die Vordenker der «Gemeinnützigkeit» (im ausklingenden 18. Jahrhundert), geprägt vom philanthropischen Enthusiasmus der Aufklärung, setzten ihre ganze Hoffnung auf eine Entwicklung der Humanität durch die Kräfte der Vernunft.

Diesen kollektiven Wertbezügen entsprossen im 19. Jahrhundert, gleichsam als Gegenpol zum aufstrebenden Marktkapitalismus und zu den Freiheiten des «laissez faire», profitneutrale, ja profitabstinent Handlungsformen. So entwickelte sich in unseren modernen Gesellschaften über die letzten 150 Jahre gesehen ein Zwei-Kulturen-System: Einerseits die Marktkultur, Arena der individuellen Handlungsfreiheit und Bedarfsexploration, El Dorado des Eigennut-

\* Referat gehalten am E.D.E.-Kongress in Interlaken

zes und des Leistungswettbewerbs; andererseits die *Gemeinsinn-Kultur*, in der das Geben und Nehmen nicht nach den Regeln des Marktes, des Preises, der Profitabilität gestaltet wird, sondern primär nach dem Grad der Aufmerksamkeit (Empathie) und des tatkräftigen Engagements für Bedürfnisse und Werte, die letztlich unverkäuflich sind.

Friedrich Dürrenmatt hat einmal in einem Vortrag («Monstervortrag über Gerechtigkeit und Recht») zwei Gesellschaftsordnungen miteinander verglichen, das *Wolfsspiel* und das *Gute-Hirte-Spiel*. Das *Wolfsspiel* geht von der Freiheit des Individuums aus, dem existentiellen Anspruch eines jeden, sich selbst zu sein. Im *Gute-Hirte-Spiel* geht es um Verteilungsgerechtigkeit, um die gerechte Gesellschaft als ordnungspolitische Vision.

Mir scheint diese Gegenüberstellung gut zu unserem Thema zu passen. Im *Wolfsspiel* regeln der Markt und das Profitmotiv die Leistungen, die im Hinblick auf bestimmte Bedürfnisse der Gesellschaft ersonnen, angeboten, verkauft werden. Im *Gute-Hirte-Spiel* werden Leistungen nicht auf Käuferpotentiale und erzielbare Rendite ausgerichtet, sondern auf die Gewährleistung öffentlicher Güter einerseits, und anderseits auf die Grundbedürfnisse von Bevölkerungsgruppen ohne ausreichende Kaufkraft.

## “ Wir alle müssen leistungsbewusster werden und gleichzeitig weniger Geld dafür ausgeben! ”

Wir können uns jetzt fragen: Hat sich dieses 2-Kulturen-Arrangement in unserer bisherigen Entwicklung alles-in-allem bewährt? Ist die Balance zwischen den Maximen «Profit» und «Nonprofit» gesellschaftlich eingespielt? Oder drängen sich Korrekturen nach der einen oder anderen Seite auf?

Eine Antwort auf diese Fragen werde ich unter zwei Gesichtspunkten entwerfen:

A: Welches sind heute und in naher Zukunft die Aufgaben, Rollen, Chancen des Nonprofit-Ansatzes?

B: Welche Anforderungen an Nonprofit-Organisationen lassen sich davon ableiten?

Ich formuliere die zwei Fragen noch etwas griffiger, damit sie uns als Wegweiser auf unserem nächsten Teilstück leiten: *Wozu braucht es heute – und in naher Zukunft – Nonprofit-Organisationen*

nen bzw. die Handlungsmaxime «Nonprofit»? Und: Wie gut müssen NPO sein, damit sie ihrem gesellschaftlichen Auftrag gerecht werden?

Also zunächst:

### Wozu braucht es heute und weiterhin die Handlungsmaxime «Nonprofit»?

Ich sehe dafür drei Hauptgründe:

1. Den *Kulturauftrag* (das heisst: Werte wahren, entwickeln, aktualisieren)
2. Den *Leistungsauftrag* (das heisst: Bedürfnisse erkennen und sie kompetent und verantwortungsbewusst in Dienstleistungen übersetzen)
3. Den *Verständigungsauftrag* (das heisst: Die besondere Verpflichtung und Chance der NPO zur Entwicklung gesellschaftlicher Kooperation und Gemeinsinn)

Ich werde jetzt diese drei Aufträge etwas näher begründen und jeweils Anforderungen an die NPO davon ableiten.

### Der Kulturauftrag der NPO

Ich sagte es bereits: Nonprofit als Handlungsmaxime wurzelt im Nährboden der öffentlichen Güter und Werte, der sozialen Grundbedürfnisse, der Solidarität, allenfalls auch der Spiritualität. Damit sei nicht gesagt, dass markt- und profitgerichtete Tätigkeiten keinen öffentlichen Nutzen stiften oder sogar unethisch wären. Im gesamtgesellschaftlichen Gütertausch hat der Markt (und mit ihm der Profit) seine schöpferische Kraft und Regulierungsfähigkeit eindrücklich unter Beweis gestellt, u.a. sehr zum Vorteil der Allgemeinheit. Ich brauche dies hier nicht weiter auszuführen, da es mir nicht darum geht, Profit und Nonprofit gegeneinander auszuspielen.

Ich halte lediglich fest, dass die Begründung von NP-Aktivitäten seit jeher in ihrem gemeinschaftlichen Wertbezug lag, das heisst auch: Im Primat dieses Wertbezuges gegenüber dem Erwerbs- und Bereicherungsmotiv. Für die Mehrzahl der staatlichen (sprich: öffentlichen), der sozialen und kulturellen Aufgaben lag diese Marktabstinentz auf der Hand. Dies hat im Laufe der Jahrzehnte, und vorab nach dem Zweiten Weltkrieg, ein scheinbar selbstverständliches Nebeneinander von Privatwirtschaft und Gemeinwirtschaft, von Eigennutz und Gemeinnutz, herbeigeführt, oder plakativ formuliert: eine klar geregelte Arbeitsteilung zwischen *Geld und Geist*.

Ausser Acht geriet dabei die Tatsache, dass immer grössere Anteile des Nonprofit-Bereichs vom Staat entweder

ganz übernommen oder auf dem Subventionsweg adoptiert wurden. Die Selbstfinanzierung von NPO durch Mitgliederbeiträge und Spenden blieb zwar erhalten, verlor jedoch an vielen Orten im Vergleich zum Anteil der öffentlichen Finanzierung zur Folklore. In welchem Ausmass bei dieser Entwicklung Nonprofit-Aktivitäten und -Dienstleistungen abhängig wurden von wirtschaftlicher Hochkonjunktur und allgemeiner Prosperität, wird uns erst jetzt so richtig bewusst, da die *Staatsdefizite* von Jahr zu Jahr unerträglicher werden, die wirtschaftliche Dauerexpansion ins Stocken geraten ist, die Erwerbslosigkeit zu einem zentralen Thema der europäischen Sozialgesellschaft geworden ist.

Angesichts dieser «Neuen Knappheit» kommt das *Nonprofit-Prinzip unter zweifachen Druck*: Einerseits Druck auf die Motivation und Werthaltung gegenüber den gemeinschaftsorientierten Aufgaben; andererseits Druck auf den Leistungsnachweis von NPO, an die bisher relativ fraglos Spenden und Subventionen verteilt wurden.

Auf die Leistungsproblematik kommen wir noch zurück. Den *Kulturauftrag* der NPO sehe ich vor allem darin, dass sie die *Wertebasis*, aus der sie stammen und ihr Handeln ableiten, neu begründen und glaubwürdig aktualisieren. Dies klingt zweifellos noch sehr pauschal und muss je nach Aufgabenbereich konkretisiert werden. Die allgemeine Stossrichtung müsste meines Erachtens dahin gehen, die tragenden sozialen und kulturellen Werte wieder weniger als bisher dem Staat zu überantworten, sie gleichsam in die organisierte Selbstverantwortung der «Zivilgesellschaft» zurückzuholen (eine Vision von Englands neuem Regierungschef Tony Blair).

Im Zeichen der Globalisierung von Wirtschaft und Politik sind die Exponenten des NP-Prinzips ihrerseits zu *internationaler Vernetzung ihrer Werte-Konzepte* und der daraus entspringenden Handlungsstrategien aufgefordert. «Globalisierung» darf nicht nur die marktwirtschaftliche Dynamik wider spiegeln, ihr muss ein Werte-Kanon gegenüberstehen, für den nicht primär die Politik zuständig und verantwortlich ist, sondern die pluralistische Vielfalt wertorientierter Leistungsträger im NP-Bereich.

### Der Leistungsauftrag der NPO

Durch ihre zunehmende Abhängigkeit vom öffentlichen Geld sind die NPO in den Sog des «New Public Management» geraten. Öffentliche Beiträge

werden zum Gegenstand von sogenannten Leistungsaufträgen, und diese wiederum werden einem betriebswirtschaftlichen Controlling unterzogen – alles ein wenig nach dem Motto: Wer zahlt, befiehlt!

In manchen NPO löst der Anspruch des New Public Management Erschrecken und Widerstand aus. Er wird als Desavouierung der bisher erbrachten Leistungen verspürt, zudem auch als Einmischung der Geldgeber in die Professionalität der Mitarbeitenden. Ich denke in diesem Zusammenhang vor allem an die Diskussionen um das *Qualitäts-Management*.

Unsere Betrachtung bleibt hier auf die grossen Zusammenhänge ausgerichtet, ich trete also nicht spezifischer auf das New Public Management ein. Wenn wir den schon erwähnten Umbruch und Einbruch der Wirtschaft und damit auch der staatlichen Finanzkraft als Tatsache akzeptieren, so folgt daraus zwingend, dass inskünftig Dienstleistungen im Nichtmarkt-Bereich, weniger aufwendig, kostenbewusster und dennoch auf hohem Qualitätsniveau erbracht werden müssen. So paradox es klingt: *Wir alle müssen leistungsbewusster werden und gleichzeitig weniger Geld dafür ausgeben!*

Zum Leistungsverständnis eine Präzisierung: NPO sind heute, nicht anders als Wirtschaftsbetriebe, produktive soziale Systeme, die bestimmte Leistungen realisieren sollen. Welcher Art diese Leistungen sind, hängt vom Zweck, der Rechtsform und Trägerschaft, den Mitgliedern und (anderen) Leistungsempfängern ab. Bei aller Unterschiedlichkeit der Institutionen sind vier *Leistungs-Kriterien* so gut wie obligatorisch:

- a) die *Kundennähe*, das heisst die konsequente Ausrichtung auf Erwartungen und Bedürfnisse derjenigen, für die die NPO geschaffen wurde (in der Wirtschaft steht dafür das Wort «Marketing»);
- b) die *Fachlichkeit und Qualität der Dienstleistungen*, einerseits verstanden als Professionalität, anderseits als fortlaufend reflektierter Bezug zu den Kundenbedürfnissen (es gibt auch Qualität, die zum Selbstzweck wurde und, bildlich gesprochen, über das Ziel hinausschießt);
- c) die *Wirtschaftlichkeit des Handelns* im Rahmen von grundsätzlich knappen Ressourcen; in NPO ist dieses «Geldbewusstsein» noch häufig unentwickelt, weil hier das Denken in Einnahmen und Ausgaben bzw. in Kosten und Erträgen bisher nicht zum Alltag gehörte;
- d) ein *Management*, das sich nicht auf korrekte Verwaltung beschränkt, sondern Zielorientierung verbürgt,

die Fähigkeiten und Energien aller Beteiligten bündelt, das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen bei allen Tätigkeiten rigoros steuert.

### Der Verständigungsauftrag der NPO

Ich sprach vorhin von der besonderen Verpflichtung und Chance der NPO zur Entwicklung von gesellschaftlicher Kooperation und von Gemeinsinn. Ich plädierte sodann, unter dem Stichwort «Kulturauftrag», für eine Aktualisierung und Vernetzung der NP-bezogenen Werte im transnationalen Ausmass. Stichwort «Zivilgesellschaft», die sich nicht auf Erwartungen an den Staat fixiert, sondern den in ihr vorhandenen, abrufbaren Kräften zur schöpferischen Betätigung verhilft.

Noch weiterum ist die *Öffentlichkeitsarbeit von NPO*, soweit ich es beurteilen kann, kleinkariert und defensiv, ängstlich abgestimmt, sei es auf die reizbare Gemütslage der Mitglieder, sei es auf die labile Anteilnahme der Spender.

Überdies herrscht unter NPO, besonders im Bereich sozialer Dienstleistungen, eine *Mentalität der Konkurrenz und Eigenprofilierung*, die mehr an Marktwirtschaft als an Gemeinwirtschaft erinnert. Ich sehe darin einen grundsätzlichen Widerspruch zum

NPO-Kulturauftrag, nämlich der Treuhandschaft für die tragenden Werte der Gemeinschaft. Ich bin also der dezidierten Meinung, dass *NPO klar auf Kooperation und nicht auf Konkurrenz verpflichtet sind*, ja noch mehr: dass sie in einer Gesellschaft der sich austobenden Egoismen und Narzissen in allen Bereichen eine gegenläufige Position einzunehmen haben.

Wer sind heute die *Sozialinnovatoren im Grenzbereich zwischen Staat und Marktwirtschaft*, wenn nicht die NPO? Wer sonst verkörpert und gestaltet jenen Bereich zwischen Bürger und Staat, in dem es nicht nur Konkurrenz und Trennendes, sondern Verbindendes und Verbindliches gibt, ein Fundament an gemeinsamen Wertbezügen und Vertrauen?

Wenn wir dies alles nur von der Politik und der Kunst des Regierens erwarten, überfordern wir einmal mehr den Staat. Dieser wird in den nächsten Jahren seine Ernährerrolle für viele NPO kräftig abbauen müssen, mangels Geld. Dies ist die *Stunde der Renaissance*, nicht der Untergang der Nonprofit-Idee. Nutzen wir sie, mit Weitblick und mit vereinten Kräften, wo immer sich dazu die Gelegenheit bietet.

#### Adresse des Autors:

Edmond Tondeur  
Obere Lattenbergstrasse 23  
CH-8712 Stäfa

## Neue Heimleiter

### Altersheime

Altersheim Aemisegg, 9127 St. Peterzell; Margrit und Jakob Knaus. Alterswohnheim Burstwiesen, Burstwiesenstr. 20, 8055 Zürich; Peter Zimmermann. Altersheim Chlösterli, 6314 Untergeri; Paul Müller. Alters- und Pflegeheim Dietenrain, 8616 Riedlikon; Marianne Dobler. Alters- und Pflegeheim Egelmoos, Heimstr. 15, 8580 Amriswil; Jean-Louis Müller. Kranken- und Pflegeheim Gartenstrasse, Gartenstr. 15, 8805 Richterswil; Peter Frei. Altersheim Grindelwald, 3818 Grindelwald; Werner Walti. Altersheim Grüneck, Brüschägertweg, 8626 Ottikon; Richard und Annelies Oberholzer. Altersheim Kaiserstuhl, 8434 Kaiserstuhl; Brigitte Käppeli. Alters- und Pflegeheim Lindenhof, Lindenhofstr. 2, 5210 Windisch; Urs Keller. Altersheim Luegenacher, Sennhofweg 12, 4852 Rothrist; Norbert Reinhart. Altersheim Marthastift, Peterskirchplatz 1, 4051 Basel; Ruth Pleusser. Alters- und Pflegeheim Neuhaus, 9545 Wängi; Alfred Blaser. Altersheim Oberhasli, Lenggasse 45, 3860 Meiringen; Adelbert und Käthy Bagenstos. Altersheim Casa Puntota, 7550 Scuol; Rolando Steiner. Alters- und Pflegeheim Stäglen, Stäglenweg 15, 4208 Nunningen; Willi Bracher. Betagzentrum St. Martin, St. Martinsgrund 9, 6210 Sursee; Urs Arnold. Betagten- und Pflegeheim Ursern, Parkstr. 3, 6490 Andermatt; Roland und Agnes Bossert. Alters- und Pflegeheim Verahus, Grünensteinstr. 1, 9436 Balgach; Markus Zäch. Wohnheim Zopfmatt, Alters- und Pflegeheim, 6130 Willisau; Monika Lustenberger.

### Kinder- und Jugendheime

Reformiertes Kinderheim Brugg, Wildenrainweg 8, 5200 Brugg; Rolf von Moos. Sozial-pädagogische Wohngruppe Chleematt, Chleematte 15, 5243 Mülligen; Adrian Kunz. Kinderheim Grünau, Toblerweg 3, 8804 Au; Donald und Gatha Specht. Schulheim Schloss Kasteln, 5108 Kasteln; Toni Bächli.

### Behindertenheime

Wohnheim Hirsacker, Baslerstr. 2, 4253 Liesberg; Thomas Henzi. Kirchzelg, Stiftung für Behinderte, St. Bernhardstr. 18, 5430 Wettingen; Robert Schibler.

### Asylantenheim

Zentrum für Asylsuchende, 2545 Selzach; Cuno Derendinger.

### Männerheim

Kohli, therapeutische Gemeinschaft, Kohli 199, 9055 Bühler; Thomas Zünd.