

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 72 (2001)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Eherenamtliche, die Manager führen  
**Autor:** Ritter, Adrian  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812846>

### **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:** 26.12.2025

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

# EHRENAMTLICHE, DIE MANAGER FÜHREN

Von Adrian Ritter

**Sie treffen Beschlüsse über die Weiterentwicklung der Institution, genehmigen das Budget und vertreten die Institution nach aussen: Stiftungsräte und Heimkommissionen. Aber hat das Ehrenamt im Heimwesen noch Zukunft, wenn die Heimleitenden immer mehr zu Managern werden?**

**G**rundsätzlich ist *Frederick Geiser*<sup>1</sup> als Leiter eines Alterszentrums mit seinem Stiftungsrat zufrieden: «Diese Männer und Frauen investieren einiges an Zeit in ihr Amt und unser Betrieb läuft gut.» Andererseits stellt er aber auch fest: «Heimleiter werden heute in der Ausbildung zu Managern geformt. Das führt zu einem immer grösseren Gefälle zu den Stiftungsräten.» Dies könne zur Folge haben, dass Ehrenamtliche mit geringerer Fachkompetenz der Aufgabe nicht mehr gewachsen sind. Diese wollten im Stiftungsrat dafür dann über alles Mögliche reden. Auch über das, was nicht nötig sei: «Der Stiftungsrat muss nicht darüber diskutieren, ob das Heim ein Faxgerät braucht. Die Trägerschaft sollte Visionen entwickeln und um die Existenzsicherung besorgt sein, nicht um das Tagesgeschäft.» *Geiser* plädiert dafür, dass Heimleiterinnen und Heimleiter heute mit Zielvereinbarungen geführt werden. Diese zu formulieren und die Heimleitung daran zu messen, erachtet er als Hauptaufgabe der Trägerschaft. *Geiser* selber hat bis heute noch keine solche Zielvereinbarung: «Ich arbeite aber darauf hin, dass sich dies bald ändert.»

## Angst und Bange wegen Vorstandsbeschlüssen

Wie es als Heimleiter ist, wenn die strategische Ebene sich zu sehr um das

Operative kümmert, davon weiss auch *Kaspar Wellinger*<sup>1</sup> zu berichten. Er leitet seit kurzem im Jugendbereich eine Institution, die von einem Verein getragen ist. In der Geschichte der Institution hatte sich der Vereinsvorstand immer auch mit operativen Fragen beschäftigt. *Wellinger* wollte allerdings nicht mehr dulden, dass sich das Gremium um Fragen wie die Anstellungsbedingungen und Weiterbildungen für einzelne Mitarbeitende kümmert. Er musste Vorstandsbeschlüsse umsetzen, dass ihm «angst und bange wurde: Das waren klar Dinge, die in meinen Aufgabenbereich gehörten». Es gelang ihm vorerst nicht, den Ehrenamtlichen klar zu machen, dass «das nichts mit euch zu tun hat».

## Wenn der Präsident es zu gut machen will

Insbesondere der Vereinspräsident hatte sich in der Vergangenheit immer sehr viele Kompetenzen herausgenommen. *Wellinger* hat auch eine Vermutung, warum dies so war: Der Kanton als Geldgeber hatte dem Verein vor einigen Jahren vorgeworfen, seine Führungsverantwortung im Zusammenhang mit den Finanzen nicht wahrgenommen zu haben. Damals habe der Vorstand tatsächlich nicht zu viel, sondern zu wenig gemacht. Seither, so vermutet der Heimleiter, versucht der Präsident umso mehr die Kontrolle über alles zu haben. Und das gehe soweit, dass er als Heimleiter das Gefühl bekomme, seine Sichtweise habe keine Bedeutung. Nicht gerade förderlich sei dabei die Tatsache, dass die Vereinsstatuten «veraltet» sind und nicht explizit eine Trennung zwischen operativer und strategischer Ebene vorsehen. *Wellinger* hofft jetzt, dass sich dies durch die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems bald ändern wird.

## Wenn die Herausforderung fehlt

Je nach Rechtsform einer Institution sind verschiedene Akteure an der strategi-

schen Ausrichtung beteiligt. Die «Verordnung über die Schulheime» des Kantons Bern beispielsweise sieht für die Heimkommissionen der kantonalen Institutionen gar nicht erst Weisungsbefugnisse vor. Die Kommissionen sind lediglich beratende Organe der Heimleitung und Ombudsstellen bei Konflikten. Für *Ursula von Bergen*, Präsidentin der Heimkommission der Kantonalen Sprachheilschule Münchenbuchsee, ist das nicht sehr befriedigend: «Die Arbeit ist so keine Herausforderung für mich. Die Heimkommission bräuchte es eigentlich gar nicht. Für eine Ombudsstelle reicht auch eine einzelne Person.» Ihrer Ansicht nach wäre die Alternative, dass die Kommission auch Aufsichtsfunktion hätte.

## Die Gesetzgebung der Realität angepasst

Tatsächlich hatte die Kommission gemäss der alten «Verordnung über die Schulheime» von 1993 mehr Kompetenzen<sup>2</sup>. Mit der Verordnung von 1999 hat der Kanton Bern dies geändert. Warum? *Dr. Rolf Gerber*, ad interim Vorsteher des Alters- und Behindertenamtes des Kantons Bern: «Die damalige

„Heimleiter werden in der Ausbildung zu Managern geformt. Das führt zu einem immer grösseren Gefälle zu den Stiftungsräten.“

Aufsichtskommission hatte nur auf dem Papier mehr Kompetenzen. In der Realität übernahm die Kommission nicht mehr Aufgaben als heute.» Die neue Verordnung entspreche jetzt einfach dieser Realität, so *Gerber*. Was das Unbehagen der Präsidentin betrifft, versucht der Kanton jetzt im Gespräch mit *von Bergen* eine Lösung zu finden.

## Milizer sollen sich beschränken

Welche Aufgaben können und sollen Mitglieder von Stiftungsräten und Heim-

<sup>1</sup> Name von der Redaktion geändert.

<sup>2</sup> Die Verordnung von 1993 sah vor, dass die Gesundheits- und Fürsorgedirektion ihre Aufsicht über die kantonalen Heime und die Sprachheilschule Münchenbuchsee durch «Aufsichtskommissionen» ausübt (Art. 5). Diesen oblag unter anderem der Erlass des Geschäftsreglements und der Stellenbeschreibung des Vorstehers, die Antragstellung für die Genehmigung des Konzepts und des Organigramms und die Genehmigung des Jahres- bzw. Rechenschaftsberichtes (Art. 6). Diese Kompetenzen sind in der Verordnung von 1999 nicht mehr enthalten. Dort ist nicht mehr von einer «Aufsichtskommission» die Rede, sondern von einer «Heimkommission». Diese «ist ein beratendes Organ und nimmt Ombudsfunktionen wahr» (Art. 6).

kommissionen also übernehmen? Professor *Peter Schwarz* vom Verbandsmanagement Institut der Universität Fribourg hat das Verhältnis zwischen Ehrenamtlichen und Professionellen 1995 in einem Artikel drastisch formuliert:

«Milizführungsgremien tun oft das Falsche. Entweder lassen sie sich von ihren Profis – auf Grund ihrer Überforderung – überfahren (...) oder sie überschätzen ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten, massen sich zu viel Zuständigkeiten an (...)» (NZZ Nr. 241, 1995)

Dabei ist für *Schwarz* klar, dass das Milizelement grundsätzlich unerlässlich ist: Non-Profit-Organisationen unterliegen nicht oder nur zum Teil der Kontrolle der Märkte. Sie müssen deshalb durch interne politische (demokratische) Entscheidungsprozesse gelenkt und kontrolliert werden.

**“ Ehrenamtliche haben immer ein beschränktes Mass an Zeit, Sachkenntnis und Information. Das ist zu akzeptieren. Wichtig ist, wie wir damit umgehen. ”**

Die Lösung könne aber nicht darin liegen, aus Ehrenamtlichen Professionelle zu machen, denn es liege eine «strukturell bedingte Beschränkung der Kapazität des Milizsystems» vor: Ehrenamtliche haben immer ein beschränktes Mass an Zeit, Sachkenntnis und Information. Dieses Ungleichgewicht zwischen Ehrenamtlichen und Professionellen sei zu akzeptieren: «Wichtig ist nur, wie wir uns diesem gegenüber einstellen und verhalten». Denn, so *Schwarz*, solche Ungleichgewichte können zu Konflikten, Unsicherheiten, Gefühlen der Ohnmacht und Ineffizienzen führen.

#### Sich auf das Wesentliche konzentrieren

Die Lösung kann für *Schwarz* nur darin liegen, dass sich die Ehrenamtlichen auf die «wesentlichen Dinge» konzentrieren: auf die Grundausrichtung und Rah-



Stiftungsrat in Aktion. Nicht immer sind sich im Heimwesen strategische und operative Ebene darüber einig, wer was zu tun hat. Rollenklärung ist angesagt. Bild: Martin, Stiftung Erlenbach

menbedingungen einer Institution. Aufgabe einer Heimkommission oder eines Stiftungsrates sei die Lenkung/Steuerung und Kontrolle der Geschäftsführung. Es gehe darum, «Ziele, Pläne, Leistungsstandards und Kontrollgrössen festlegen und deren Realisierung beziehungsweise Einhaltung zu kontrollieren». Dazu sei eine möglichst klare Aufgabenteilung nötig und das Ungleichgewicht müsse durch eine Professionalisierung der Milizarbeit ausgeglichen werden. Sinnvoll seien Einführungskurse beim Amtseintritt: Zur Klärung der eigenen Rolle und «um zu lernen, wie man gute Mitarbeit macht». Denn dazu, so *Schwarz*, gelte es auch, entsprechende Instrumente und Methoden zu kennen (vgl. unten).

#### Historische Wurzeln im Ehrenamt

Als Vizepräsident des Stiftungsrates im «Senioren- und Spitex-Zentrum Eggersriet» kennt *Prof. Schwarz* das Thema auch aus der Praxis. In den vergangenen Jahren hat er zudem mehrere Heime in Fragen der Zusammenarbeit zwischen Heimleitung und strategischer Behörde beraten. Dabei hat er in erster Linie die Situation angetroffen, dass «Ehrenamtliche an ihren Defiziten im Bereich Zeit und Information und einer Dominanz der Heimleitung leiden». Das Umgekehrte kennt er allerdings auch: dass gute Heimleiterinnen und Heimleiter die Stelle gekündigt haben, weil ihnen die Ehrenamtlichen zu wenig Gestaltungsspielraum liessen. Das nicht immer einfache Verhältnis der beiden Seiten hat für ihn auch mit der Geschichte des Heimwesens zu tun. Ehrenamtliche waren beispielsweise in der Form von El-

ternvereinigungen Pioniere bei der Gründung von Heimen: «Durch die Professionalisierung der Heimleitungen müssen sie nun ihre Rolle neu definieren.»

#### Ehrenamt hat Zukunft

Dass das Heimwesen aber auf die Ehrenamtlichen nicht verzichten möchte, wird von verschiedenen Seiten betont. Auch *Walter Troxler*, Präsident von Integras – einem Verband von Einrichtungen im Kinder-/Jugendbereich<sup>3</sup> – betont die lange Tradition des Einsatzes von Ehrenamtlichen in Trägerschaften: «Sie bringen unterschiedliche soziale und berufliche Hintergründe mit und tragen dadurch zur breiten Abstützung einer Institution bei.»

**“ Ehrenamtliche tragen mit ihren unterschiedlichen sozialen Hintergründen zur breiten Abstützung einer Institution bei. ”**

*Hansueli Möse* wünscht sich als Zentralsekretär des Heimverbandes Schweiz, dass die Mitarbeit von Ehrenamtlichen noch vermehrt propagiert wird. Die Ehrenamtlichen sollten aber auch eine Investition wert sein: Sitzungsgelder, bezahlte Weiterbildung und Anerkennung beispielsweise durch Sozialzeitausweise.

Als wichtige Voraussetzungen für die Mitarbeit in einem solchen Gremium erachtet *Möse*, dass die Mitglieder es sich gewohnt sind, Verantwortung zu über-

<sup>3</sup> Integras hiess bis 1993 «Schweizerischer Verband für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche, SVE». Heute lautet die offizielle Bezeichnung «Integras, Fachverband Sozial- und Heilpädagogik».

## «Kooperative Interaktion»

Modell der Zusammenarbeit zwischen operativer und strategischer Ebene nach Prof. P. Schwarz (1995/1)

1. Vorbereitung
  - a) Heimleitung formuliert schriftliche Vor-Fragen für Analysen/ Problemsammlung
  - b) Heimarbeit der Ehrenamtlichen (Schriftliche Eingabe)
  - c) Auswertung durch Heimleitung: Erarbeiten «offener» Entscheidungsgrundlagen
2. Erster Workshop: Gemeinsames Herausarbeiten der Schwerpunkte und Eckpfeiler, Grobkonzepte
3. Auswertung durch Heimleitung: Formulierung des Antrages, Detailkonzeptes
4. Zweiter Workshop: Genehmigungsdiskussion
5. Eigenverantwortliche Umsetzung der Beschlüsse durch Heimleitung

nehmen, Ziele zu formulieren und strategisch zu denken. In seiner Erfahrung sind Heimkommissionen oft zu gross: «Das kann zur Folge haben, dass einzelne Mitglieder kein klar zugewiesenes Ressort haben. Solche Personen neigen eher dazu, sich auch um Detailfragen zu kümmern, welche die operative Ebene betreffen.»

### Heimleitung in Doppelfunktion

Immer wieder wird betont, dass die strategische Behörde nicht operativ tätig sein soll. Wie sieht es aber umgekehrt aus: Können und sollen sich Heimleiterinnen und Heimleiter wirklich auf das Operative beschränken? *Lore Valkanover*, Bereichsleiterin Betagte beim Heimverband Schweiz: «Heimleiter sind sowohl operativ wie auch strategisch tätig. Diese Doppelfunktion lässt sich nicht verhindern. Es scheint mir selbstverständlich, dass die Heimleitung auch Anstösse für die strategische Weiterentwicklung gibt.»

Unternehmensberater *Peter Junker* geht in der August-Ausgabe der vci-Zeitschrift «Radius» sogar davon aus, dass Heimleitungen zunehmend strategisch tätig sein *müssen*. Die langfristige Ausrichtung eines Heimes rufe nämlich nach Kontinuität. Diese sei insbesondere bei öffentlich-rechtlichen Institutionen mit politischen Behörden nicht unbedingt gegeben. Die einzige Konstante sei somit die operative Führung. Der Heimleiter werde zunehmend «Visionär und wichtigster Berater seiner vorge-

setzten Behörde und damit indirekt auch Entscheider». *Junker* sieht darin kein Problem: «Ohne solche 'Lotsendienste' finden sich Milizbehörden nur schwer zurecht.»

### Inhalte mitprägen

Aus der Sicht von *Prof. Schwarz* kann diese strategische Mitarbeit der Heimleitung dann zum Problem werden, wenn die Heimleitung «ausgefeilte Stabsarbeit in Form fixfertiger Antragspakete» liefert und die Ehrenamtlichen diese nur noch absegnen können. Damit werde die Führungsaufgabe nicht erfüllt. Die Inhalte sollten von den Ehrenamtlichen wesentlich mitgeprägt werden. Wie die Zusammenarbeit zwischen den beiden Seiten aussehen könnte, beschreibt er in seinem Modell der «Kooperativen Interaktion» (vgl. Kasten).

### Leitbild im Ping-Pong-Verfahren

Wie dieses Modell in der Praxis funktioniert, zeigt das Beispiel einer Institution für Menschen mit geistiger Behinderung – die Martin Stiftung in Erlenbach.

“Heimleitungen müssen zunehmend strategisch tätig sein.”

Seit 1993 existiert für den Stiftungsrat ein Organisationsreglement (vgl. Kasten). «Stiftungsrat und Geschäftsleiter/in verpflichten sich zu einer loyalen Zusammenarbeit» ist dort zu lesen. Konkret entstand zum Beispiel das Leitbild der Martin Stiftung wie folgt: (1) Der Stiftungsrat formulierte Vorgaben, (2) die Heimleitung erarbeitete einen Entwurf, welcher anschliessend (3) vom Stiftungsrat überarbeitet und verabschiedet wurde. Ähnlich entstand das Strategiepapier 1999–2001: Stiftungsrat und Bereichsleiter formulierten zuerst ihre je eigenen Ziele. An einer Klausurtagung wurden diese dann in Übereinstimmung gebracht.

### Warteliste für Ehrenamtliche

Organisationsreglemente und Kompetenzverteilungen sind das Eine. Wird das Heimwesen aber auch in Zukunft

## «Es braucht Selbstdisziplin»

**Er hat die operative wie auch die strategische Arbeit erlebt. Zuerst war David Buck während 16 Jahren Heimleiter im Kanton Zürich. Von Mai bis Oktober 2001 präsidierte er den Stiftungsrat des Altersheimes Langnau am Albis. Er plädiert dafür, Heimleitungen vor zu viel Verantwortung zu schützen.**

Die Trennung von strategischer und operativer Ebene ist für Buck im Heimwesen noch zu wenig geregelt. Vom Heimverband Schweiz wünscht er sich gar, dass für die Mitglieder ein modellhaftes Papier erstellt wird, das aufzeigt, wie die Aufgaben sinnvoll verteilt sein könnten. Hatte er aber als ehemaliger Heimleiter keine Mühe, sich als Stiftungsrat vom operativen Geschäft abzugrenzen? «Es brauchte schon Selbstdisziplin, insbesondere, wenn ich um Rat gefragt wurde. Aber ich sagte mir: Ich *berate* Heimleiter, aber ich *entscheide* nicht für sie. Das darf ich nicht.»

Überhaupt müsse die Heimleitung vor zu viel Verantwortung geschützt werden: «Als Berater für Institutionen sehe ich manchmal, wie Heimleiter regelrecht «verheizt» werden. Dagegen wehre ich mich. Ich spreche auch eher von der Verantwortungsverteilung als von der Kompetenzverteilung.» Aufgabe eines Stiftungsrates sei es beispielsweise, die finanzielle Verantwortung für eine Institution zu übernehmen – idealerweise mit der Festlegung eines Globalbudgets.

### Pflicht zur Weiterbildung

Wichtig sei allerdings bei aller Aufgabenteilung auch, dass Heimleitung und Kader an den Sitzungen des Stiftungsrates anwesend sind: «Der Heimleiter muss entscheiden, wer für ein bestimmtes Strategiegeschäft an der Sitzung teilzunehmen hat.» Je mehr der Heimleiter zu einem Manager werde, desto wichtiger sei es, dass die Fachleute auch mitreden können.

Kompetente Personen für Stiftungsräte zu finden, das erachtet *Buck* auch für die Zukunft als möglich. Eine finanzielle Entschädigung erachtet er allerdings als zwingend. Nötig seien vor allem auch Anforderungsprofile – damit nicht nach politischen Gesichtspunkten gewählt werde. Und die Ehrenamtlichen brauchen (Pflicht-)Weiterbildung – zwei Tage pro Jahr.

## ... auf Antrag der Geschäftsleitung

Aus dem Organisationsreglement der Martin Stiftung (Erlenbach ZH), 2001

### Zusammenarbeit Stiftungsrat – Geschäftsleitung, Grundsätze:

«(...) Der Stiftungsrat unterstützt den/die Geschäftsleiter/in in seiner/ihrer Tätigkeit und gewährt ihm/ihr die notwendigen Kompetenzen und das Vertrauen, die eine selbstständige Führung der Institution ermöglichen (...)»

«Als Grundsatz gilt, dass der Stiftungsrat die Geschäftsleitung der Stiftung an den/die Geschäftsleiter/in delegiert. Dessen/deren Aufgaben und Kompetenzen werden in einem separaten Reglement (Stellenbeschreibung) festgelegt. Der Stiftungsrat ist befugt, über alle Angelegenheiten Beschluss zu fassen, die nicht an die Geschäftsleitung übertragen sind.

### Der Stiftungsrat erarbeitet und beschliesst:

- Änderungen der Stiftungsurkunde, soweit rechtlich zulässig
- Organisation des Stiftungsrates
- Zusammensetzung (Wahl) und Konstituierung des Stiftungsrates
- Genehmigung von Bauabrechnungen
- Einstellung und Entlassung des/der Geschäftsleiter/in

### Der Stiftungsrat beschliesst auf Antrag der Geschäftsleitung:

#### Allgemeines

- Kauf / Verkauf, Aus-, Um- bzw. Neubau von:
  - Betriebsliegenschaften
  - Betriebseinrichtungen
- Zielsetzungen (Leitbild/Betreuungskonzept/Bereichskonzepte)
- Konzept der Öffentlichkeitsarbeit
- Organisationsstruktur der Institution
- Aufnahmepolitik, insbesondere Aufnahmereglement
  - Betriebsreglement für die behinderten Mitarbeiter

#### Personal

- Stellenbeschreibung für den/die Geschäftsleiter/in
- Einstellung und Entlassung der Bereichsleiter und der Leiter der Fachdienste
- Stellenplan
- Dienst- und Besoldungsreglemente
- Personalpolitik

#### Finanzen

- Konzept der Mittelbeschaffung
- Betriebs- und Investitionsbudget
- Jahresrechnung und Jahresbericht
- Finanz- und Abschreibungsplan
- Gewährung von Krediten, die ausserhalb des Budgets liegen

Einmal jährlich führt der Präsident mit dem/der Geschäftsleiter/in ein Führungsgespräch und setzt mit ihm/ihr die Jahresziele fest.

(Bemerkung: Auf Wunsch der Stiftungsratspräsidentin wurde bei allen Auszügen aus dem Organisationsreglement auch die weibliche Formulierung verwendet und der Begriff «Geschäftsleiter» durch «Geschäftsleiter/in» oder «Geschäftsleitung» ersetzt. Dies im Unterscheid zur schriftlichen Form des Reglements.)

noch Personen finden, die sich überhaupt für eine ehrenamtliche Tätigkeit zur Verfügung stellen? *Monique Peter*, Präsidentin des Stiftungsrates der Martin Stiftung: «Die Mitarbeit im Stiftungsrat ist attraktiv, weil man mit kompetenten Leuten zusammenarbeiten kann. Wir haben sogar eine «Warteliste» von Interessierten».

Wenn ein Sitz im Stiftungsrat zu besetzen ist, wird für die spezifische Aufgabe ein Anforderungsprofil erstellt.

Früher suchte man dabei eher nach Personen mit bekanntem Namen in der Region als nach Fachwissen. *Peter*: «Heute geht es um das Fachwissen und die bekannten Namen sind nicht mehr wichtig.» Die Frage der Entschädigung betrachtet aber auch sie als Thema, das in der Zukunft wohl im Heimwesen zu diskutieren sei. Als Präsidentin des Stiftungsrates hat sie ein Arbeitspensum von rund sieben Prozent – und bezieht keine Entschädigung dafür.

## Vitamine für Ehrenamtliche

### – Vitamin B – Unterstützung für ehrenamtliche Vorstände:

Unter diesem Namen besteht ein Angebot des Migros-Kulturprozent und dem Sozialdepartement der Stadt Zürich. Nach einem Pilotjahr startet Vitamin B mit neuen und angepassten Angeboten ins zweite Jahr.

#### Nächste Workshops:

- Rechnungswesen im Verein  
Samstag, 24.11.01  
(9.30–16.30 Uhr)
- Das Fundraising-Konzept  
Samstag, 1.12.01  
(9.30–16.30 Uhr)

Ort: Migros Klubschule Limmatplatz, Zürich

Nähere Informationen unter [www.vitaminb.ch](http://www.vitaminb.ch)

Der **Heimverband Schweiz** führt am 5./6. April 2002 ein zweitägiges Seminar zum Thema «Optimierung der Zusammenarbeit zwischen operativer und strategischer Ebene» durch. Man beachte das im November erscheinende «Bildungsbuch 2002» des Heimverbandes Schweiz.

## In Zukunft nur mit Sitzungsgeld?

Die Frage der finanziellen Entschädigung erachtet auch *Frederick Geiser* als wichtig. Der Leiter des eingangs erwähnten Alterszentrums stellt bei Heimen zunehmend eine Tendenz fest, die Ehrenamtlichen zu bezahlen – nicht mit Berateransätzen, sondern in einer «Mischform von bezahlt und unbezahlt». In seiner Institution wird demnächst ein Sitzungsgeld von 30–35 Franken pro Stunde eingeführt. Grundsätzlich ist aber auch *Geiser* optimistisch: «Wenn das Gremium einen guten Ruf hat, melden sich auch Leute, die mitarbeiten. Aber die wollen wissen, dass dort effizient gearbeitet wird. Ich engagiere mich auch nicht an einem Ort, wo Sitzungen fünf Stunden dauern und man sich nicht auf das Wesentliche konzentriert.»

### Literatur:

- *Junker, Peter*: Manager statt Heimväter, in: «Radius», Magazin des vci, August 2001
- *Schwarz, Peter*: Möglichkeiten und Grenzen ehrenamtlicher Führung in NPO, VMI-Workshop 1995, Verbandsmanagement Institut Universität Fribourg, 1995/1
- *Schwarz, Peter*: Professionalisierung der NPO-Führungsarbeit. Artikel NZZ Nr. 241, 1995/2
- *Schwarz, Peter*: Management-Brevier für Non-profit-Organisationen, Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien, 2001