VM
Fachzeitschrift für
Verbands- und Nonprofit-Management
1/26

NPO in Zeiten geopolitischer Unruhe

Under Pressure: Strategische Antworten auf die Finanzierungskrise der Internationalen Zusammenarbeit

Krise als Katalysator: Wie NPO in der Internationalen Zusammenarbeit umdenken (müssen)

Wie Sportvereine gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken – und dabei selbst widerstandsfähig bleiben

Weitere Themen:
Die Kunst engagierter Gelassenheit
Wirkung statt Hype: Erfolgsfaktoren für KI in der Spitex

VMI
UNI FR
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

AKTUELL:
Tagesseminar
“Fit für den Vorstand”
vom 29. Mai an der Uni Fribourg.
JETZT ANMELDEN!

WIR VON DER B’VM BEGLEITEN NONPROFIT-ORGANISATIONEN IN IHRER ENTWICKLUNG - MIT INDIVIDUELLER BERATUNG, DURCH DIE VERMITTLUNG VON WISSEN UND DURCH DIE KONKRETE UMSETZUNG.

Wir unterstützen Sie in jeder Lebensphase Ihrer Organisation:

Organisationsentwicklung
Change-Management
Strategie / Grundlagen / Governance
Rekrutierungen
Ad-Interim-Management

B’VM
gut beraten
Schweiz | Deutschland | Österreich

Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser

Als Menschen erleben wir grundlegende Veränderungen und Richtungswechsel im Leben befreiend, wenn wir sie selbst gewählt haben und aktiv gestalten können. Verändert sich unser Umfeld ungefragt oder gar unerwartet, sind ruhiges Blut, ein klarer Kopf und Resilienz gefragt. In Organisationen ist das nicht anders. Für deren ruhiges Blut und klaren Kopf sollen breit abgestützte Grundsatzentscheidungen, strategische Pläne und ein Risikomanagementsystem sorgen. Was am Ende für organisationale Resilienz sorgt, ist seit ein paar Jahren Gegenstand auch der Managementforschung geworden. Bevor diese in der Lage sein wird, tragfähige Erkenntnisse zu liefern, worin sich resilientere von weniger resilienten Organisationen unterscheiden und wie das Management von Verbänden und Hilfswerken die organisationale Resilienz gezielt entwickeln kann, dürfte dieses Konzept im Praxisdiskurs allerdings schon zum Allgemeinplatz abgestiegen sein.
Das NPO-Forum im Januar 2026 widmete sich der Frage, mit welchen weltpolitischen Herausforderungen sich Verbände und Hilfswerke gegenwärtig konfrontiert sehen und wie sie sich diesen Herausforderungen resilient stellen: in missionsgetriebener Gewissheit und Selbstversicherung einerseits und strategischem Professionalismus und Pragmatismus auf der anderen Seite. Peter Lack zeigt am Beispiel von Caritas Schweiz, wie ein grosses und breit aufgestelltes Hilfswerks auf die Budgetkürzungsentscheidungen der öffentlichen Hand reagieren, neue Wege der Finanzierung und angepasste Organisationsformen in der Leistungserbringung erschliesst, ohne dabei die eigenen Überzeugungen in der Entwicklungszusammenarbeit zur Disposition zu stellen. Barbara Iseli Sczepanski und Marco Buser erzählen aus ihrer Beratungspraxis, wie sich NPO den aktuellen Herausforderungen erfolgreich stellen. Wie man sich dabei als haupt- oder ehrenamtliche Führungskraft eine Haltung der engagierten Gelassenheit verschafft und erhält, hat Lukas Niederberger erläutert. Und welchen Raum Sportvereine bieten, damit Menschen ihre persönliche Resilienz entwickeln und durch Vernetzung der gesellschaftliche Austausch und Zusammenhalt, eine wesentliche Grundlage für gesellschaftliche Resilienz, entsteht, zeigte Rafael Meier. Die Kernaussagen dieser vier Vorträge und Reflexionsanstösse finden sich – stellvertretend für das spannende diesjährige NPO-Forum – in der vorliegenden Ausgabe des VM.
Was im lebhaften Austausch dieses NPO-Forums deutlich geworden ist: Nur wer selbst resilient ist, kann anderen in der Entwicklung ihrer eigenen Resilienz Hilfestellung geben. Für Nonprofit-Organisationen, die sich mit ihrem oftmals hohen Wirkungsanspruch bei beschränkter Ressourcenausstattung nicht selten selbst überfordern, gilt das in besonderem Masse. Für uns Menschen gilt das übrigens auch.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine anregende und resilienzstärkende Lektüre!

Markus Gmür

Direktor Forschung VMI

Peter Lack

Under Pressure: Strategische Antworten auf die Finanzierungskrise der Internationalen Zusammenarbeit

6

Der Stopp der US-Entwicklungshilfe 2025 hat weltweit Schockwellen ausgelöst. Doch diese sind nur die Spitze eines Eisbergs: Zahlreiche Geberländer, darunter auch die Schweiz, reduzieren ihre Budgets. Der gesellschaftliche Rückhalt für internationale Solidarität bröckelt, und humanitäre Prinzipien geraten unter Druck. Caritas Schweiz verfolgt als Antwort darauf drei strategische Stossrichtungen: Locally-Led Action, interne Organisationsanpassungen und Diversifizierung der Finanzierung. Diese Ansätze erfordern eine Governance, die strategische Agilität mit institutioneller Verantwortung verbindet.

Barbara Iseli Sczepanski und Marco Buser

Krise als Katalysator: Wie NPO in der Internationalen Zusammenarbeit umdenken (müssen)

16

Geopolitische Krisen stellen internationale Nonprofit-Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit vor zweischneidige Herausforderungen. Während Kriege und Katastrophen die Nachfrage nach humanitären Dienstleistungen erhöhen, geraten staatliche Finanzhilfen unter Druck. Der Beitrag zeigt auf, wie NPO in der Internationalen Zusammenarbeit mit erhöhtem Bedarf und gesunkenen Ressourcen umgehen und welche internen Veränderungsprozesse dies auslöst. Übergeordnete Erkenntnisse werden formuliert - insbesondere im Hinblick auf proaktives Change-Management, den Umgang mit Zielkonflikten und die emotionale Belastung im Wandel.

Rafael Meier

Wie Sportvereine gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken – und selbst widerstandsfähig bleiben

24

Sportvereine tragen zur gesellschaftlichen Resilienz bei – und brauchen selbst Voraussetzungen, um widerstandsfähig zu bleiben. Sportvereine stärken gesellschaftlichen Zusammenhalt, indem sie soziale Räume schaffen, Partizipation ermöglichen und demokratische Werte erlebbar machen. Gleichzeitig kämpfen sie mit Nachwuchsproblemen, sinkendem Engagement und wachsendem Aufwand. Damit sie als Organisationen resilient bleiben, brauchen sie gezielte Unterstützung: Ausbildungsangebote für Vorstände, individuelle Vereinsberatungen, starke Netzwerke sowie Anerkennung ihrer Leistungen.

Lukas Niederberger

Die Kunst engagierter Gelassenheit

30

Manche Menschen strahlen mitten im Chaos Ruhe, Gleichmut und Besonnenheit aus, andere finden selbst in der Hängematte am Meeresstrand keine Gelassenheit. Wann und warum sind wir gelassen oder ungelassen? Wann finden wir selbst bei hektischen Einsätzen zu innerer Gelassenheit? Und wie können wir für Projekte brennen, ohne dabei auszubrennen? Gelassenheit bedeutet weder innere Unerschütterlichkeit noch fatalistisches Annehmen von Dingen, die es zu ändern gilt. Gelassenheit zeigt sich als engagierte, empathische und zugleich humorvolle Haltung im Alltag und im Einsatz für Andere. Engagierte Gelassenheit ist eine lernbare Grundhaltung, die uns hilft, mit Unvorhersehbarem klug umzugehen.

Michaël Gonin

L'excellence dans les NPO - un moteur plus puissant que la compétition

36

Alors que les modèles de management classique marquent le monde des NPO, des questions surgissent sur la pertinence de ce modèle dans un contexte qui prône davantage la collaboration, la complémentarité et la solidarité – même si la compétition y apporte également son lot d'entrain, de motivation et de coordination. Y a-t-il moyen de garder cette dynamique positive tout en atténuant les aspects plus problématiques ? Je suggère dans un article du Journal of Economics, Theology, and Religion qu'un « esprit d'excellence » permet un tel compromis ; c'est d'autant plus vrai dans le monde des NPO.

Christoph Bürkli, Larissa Sundermann und Michèle Schatzmann

Wirkung statt Hype: Erfolgsfaktoren für KI in der Spitex

42

Spitex-Organisationen stehen unter wachsendem Druck: Mehr und komplexere Fälle, Fachkräftemangel, steigender Administrationsaufwand und hohe Erwartungen prägen den Alltag. KI gilt als möglicher Entlastungsansatz – doch Wirkung entsteht nicht automatisch. Eine qualitative Untersuchung in drei Organisationen zeigt: KI stiftet nur dann Nutzen, wenn Pflegefachpersonen von der Anforderungsdefinition bis zur Implementierung einbezogen sind. Während Management Effizienz fokussiert, erwarten Pflegende praxistaugliche Workflows und spürbare Entlastung. Diese Perspektivendifferenz entscheidet über Akzeptanz und Wirksamkeit.

Impressum

Redaktion:	Rea Pirani, redaktion@vmi.ch
Layout:	Rea Pirani media f imprimerie SA
Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg / CH
Titelbild:	ISTOCK PHOTOS
Fotomaterial:	ISTOCK PHOTOS
Adresse:	VMI Bd de Pérolles 90 CH-1700 Freiburg Tel. +41 (0)26 300 84 00
Internet:	www.vmi.ch, info@vmi.ch
Jahrgang:	52. Jahrgang
ISBN:	9783909437757
ISSN:	1424-9189

Under Pressure: Strategische Antworten auf die Finanzierungskrise der Internationalen Zusammenarbeit

Peter Lack

Der vorliegende Beitrag basiert auf einem Referat, welches der Autor am Internationalen Verbändeforum des VMI an der Universität Freiburg gehalten hat. Referat und Analyse entstanden in enger Zusammenarbeit mit dem Leitungsteam und Mitarbeitenden der Internationalen Zusammenarbeit von Caritas Schweiz: namentlich Mark Kessler, Martina Weber und Manuel Gautschi.

Der Stopp der US-Entwicklungshilfe 2025 hat weltweit Schockwellen ausgelöst. Doch diese sind nur die Spitze eines Eisbergs: Zahlreiche Geberländer, darunter auch die Schweiz, reduzieren ihre Budgets. Der gesellschaftliche Rückhalt für internationale Solidarität bröckelt, und humanitäre Prinzipien geraten unter Druck. Caritas Schweiz verfolgt als Antwort darauf drei strategische Stossrichtungen: Locally-Led Action, interne Organisationsanpassungen und Diversifizierung der Finanzierung. Diese Ansätze erfordern eine Governance, die strategische Agilität mit institutioneller Verantwortung verbindet.

Eine Zäsur – nicht nur für die Entwicklungszusammenarbeit

Im Januar 2025 ordnete die US-Regierung unter Präsident Donald Trump einen weitgehenden Stopp der amerikanischen Entwicklungshilfe an. Bis Mitte März waren 83 % aller USAID-Programme gestrichen. Die US-Regierung bezifferte die gestrichenen Projekte gegenüber dem Kongress auf 75,9 Milliarden US-Dollar; das EU-Parlament spricht von einer Finanzierungslücke von 60 Milliarden. Programme wurden über Nacht eingefroren und geltende Verträge sistiert: ein bisher ungesehenes Verhalten. USAID wurde innert kürzester Zeit auf 15 Mitarbeitende reduziert. Die Auswirkungen waren unmittelbar und massiv: In dutzenden Ländern kamen laufende Gesundheits-, Bildungs- und Ernährungsprogramme zum Erliegen. Das Welternährungsprogramm WFP, einer der grössten UN-Partner, musste seine Unterstützungskriterien verschärfen und Millionen von Menschen von der Hilfe ausschliessen.

Um die Grössenordnung einzuordnen: USAID verfügte 2023 über Auszahlungen von rund 44 Milliarden US-Dollar; die gesamte US-Auslandshilfe belief sich auf 70 bis 80 Milliarden jährlich. Das entspricht etwa dem Zehnfachen der jährlichen öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit der Schweiz. Die Streichung von über 80 % dieses Volumens reisst ein Loch in das globale Finanzierungssystem, das kein anderer Akteur füllen kann.

Doch so einschneidend der US-Stopp ist – er ist kein isoliertes Ereignis. Er macht vielmehr Entwicklungen sichtbar, die den gesamten Sektor der internationalen Zusammenarbeit seit Jahren prägen. Denn auch in Europa kürzen zahlreiche Staaten ihre Budgets für Entwicklungszusammenarbeit drastisch: Grossbritannien reduziert seine ODA (Official Development Assistance) bis 2027 um 40 %, Frankreich kürzt um 37 %, Deutschland um 16 %.[1] Insgesamt belaufen sich die angekündigten Kürzungen weltweit

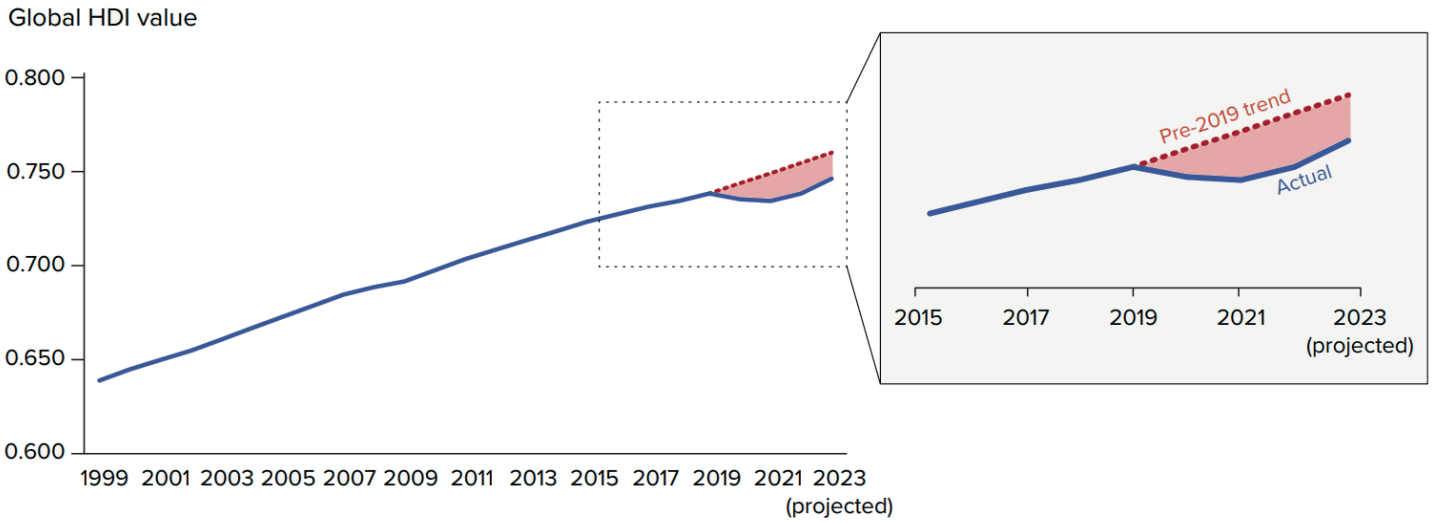
auf über 74 Milliarden Euro. Die OECD prognostiziert für 2025 einen Rückgang der globalen Entwicklungsausgaben um 9 bis 17 % – nach einem bereits deutlichen Rückgang im Vorjahr. Damit droht das Niveau der öffentlichen Entwicklungshilfe auf den Stand von 2020 zurückzufallen.

Tektonische Verschiebungen: Geopolitik, Politisierung und erodierender Rückhalt

Die Kürzungen sind eingebettet in eine tiefgreifende geopolitische Verschiebung. Die internationale Ordnung bewegt sich von einer westlich geprägten multilateralen Architektur hin zu einer multipolaren Welt mit mehr Akteuren und konkurrierenden Interessenlagen. Diese Fragmentierung verändert grundlegend die Bedingungen, unter denen Entwicklungs- und humanitäre Zusammenarbeit stattfindet.

- **Die Politisierung der Hilfe**
  Entwicklungszusammenarbeit wird zunehmend an nationale Interessen gekoppelt und weniger als globales öffentliches Gut verstanden. An die Stelle multilateraler Ansätze treten vermehrt bilaterale Vereinbarungen mit politischem und thematischem Earmarking (Zweckbindung). Selbst humanitäre Hilfe wird zunehmend in sicherheits- oder migrationspolitische Logiken eingebettet und Konditionalitäten nehmen zu. Der «America First»-Ansatz der US-Regierung ist dabei nur die zugespitzteste Ausprägung eines breiteren Trends, der sich auch in europäischen Ländern manifestiert.
- **Sicherheit vor Entwicklung: die europäische Aufrüstungsdynamik**
  Besonders deutlich wird die Prioritätenverschiebung im Bereich der Verteidigungsausgaben. Seit dem russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine im Februar 2022 hat sich die europäische Sicherheitsarchitektur grundlegend verändert. Die Verteidigungsausgaben der EU-Mitgliedstaaten stiegen von rund 218 Milliarden Euro im Jahr 2021 auf voraussichtlich 381 Milliarden Euro im Jahr 2025 – ein Anstieg um über 60 % in nur vier Jahren. Deutschland hat im März

Abb. 1: Entwicklung des Human Development Index 1999-2023, inkl. prä-2019 Trend[2]



2025 seine Verfassung geändert, um unbegrenzte Kreditaufnahme für Verteidigungszwecke zu ermöglichen. Beim NATO-Gipfel in Den Haag im Sommer 2025 einigten sich die Mitgliedstaaten auf ein neues Ausgabenziel von 3,5 % des BIP bis 2035 – das bisherige Ziel von 2 % galt lange als ambitiös. Die EU lancierte zudem Instrumente wie das «SAFE»-Darlehensprogramm über 150 Milliarden Euro für Verteidigungsinvestitionen.

Diese Aufrüstungsdynamik hat direkte Konsequenzen für die Entwicklungsfinanzierung. Grossbritannien hat den Zusammenhang explizit gemacht: Die Erhöhung der Verteidigungsausgaben auf 2,5 % des BIP wird direkt durch die Senkung der ODA-Quote von 0,5 auf 0,3 % des Bruttonationaleinkommens finanziert – eine Kürzung von rund 6 Milliarden Pfund jährlich. Wie das ODI (Overseas Development Institute) warnt, könnte dieses Modell Schule machen. Erstmals werden Verteidigungs- und Entwicklungsbudgets explizit gegeneinander ausgespielt. Die sogenannte Friedensdividende, jene fiskalische Atempause nach dem Kalten Krieg, die nach 1989 ein Wachstum der internationalen Zusammenarbeit ermöglichte, ist definitiv Geschichte.

- **Gesellschaftlicher Rückhalt unter Druck**

Diese Verschiebungen werden gesellschaftlich mitgetragen. Auch in der Schweiz verändert sich die öffentliche Wahrnehmung: stärkere Fokussierung auf nationale Interessen, höheres Gewicht von Sicherheitsthemen. Das Parlament beschloss Ende 2024 Kürzungen in der IZA-Strategie 2025–2028 von 151 Millionen Franken sowie 110 Millionen im Budget 2025. Bilaterale Programme werden eingestellt, NGO-Beiträge um 10 % gekürzt, UNICEF-Beiträge um 25 % reduziert. 1,5 Milliarden Franken werden für den Ukraine-Wiederaufbau umgewidmet – mehr als alle bilateralen DEZA-Programme in Subsahara-Afrika. Gleichzeitig stimmte der Ständerat einer Aufstockung des Militärbudgets um vier Milliarden Franken zu, wovon die Hälfte bei der Entwicklungshilfe eingespart werden soll. Ein EDA-Factsheet legte offen, was dies bedeuten würde: Rückzug aus vier bis fünf Konfliktgebieten sowie Kürzungen beim IKRK um 20 %[3]. 2024 betrug die Schweizer Entwicklungshilfe 0,51 % des BNE – rund vier

Milliarden Franken. Und die SVP forderte, Entwicklungsgelder für den Wiederaufbau nach dem Bergsturz im Lötschental umzuleiten – ein Beispiel dafür, wie internationale Solidarität zunehmend gegen nationale Anliegen ausgespielt wird.

Der Human Development Index (HDI) der Vereinten Nationen zeigt eindrücklich, was diese Entwicklungen auf globaler Ebene bedeuten: Seit der Corona-Pandemie ist der HDI erstmals seit Jahrzehnten rückläufig. Die Schere zwischen der prognostizierten Entwicklung vor 2019 und der tatsächlichen Entwicklung öffnet sich zunehmend. Die Weltgemeinschaft entfernt sich von ihren eigenen Zielen.

Der schrumpfende Handlungsraum: Normative Erosion und wachsende Risiken

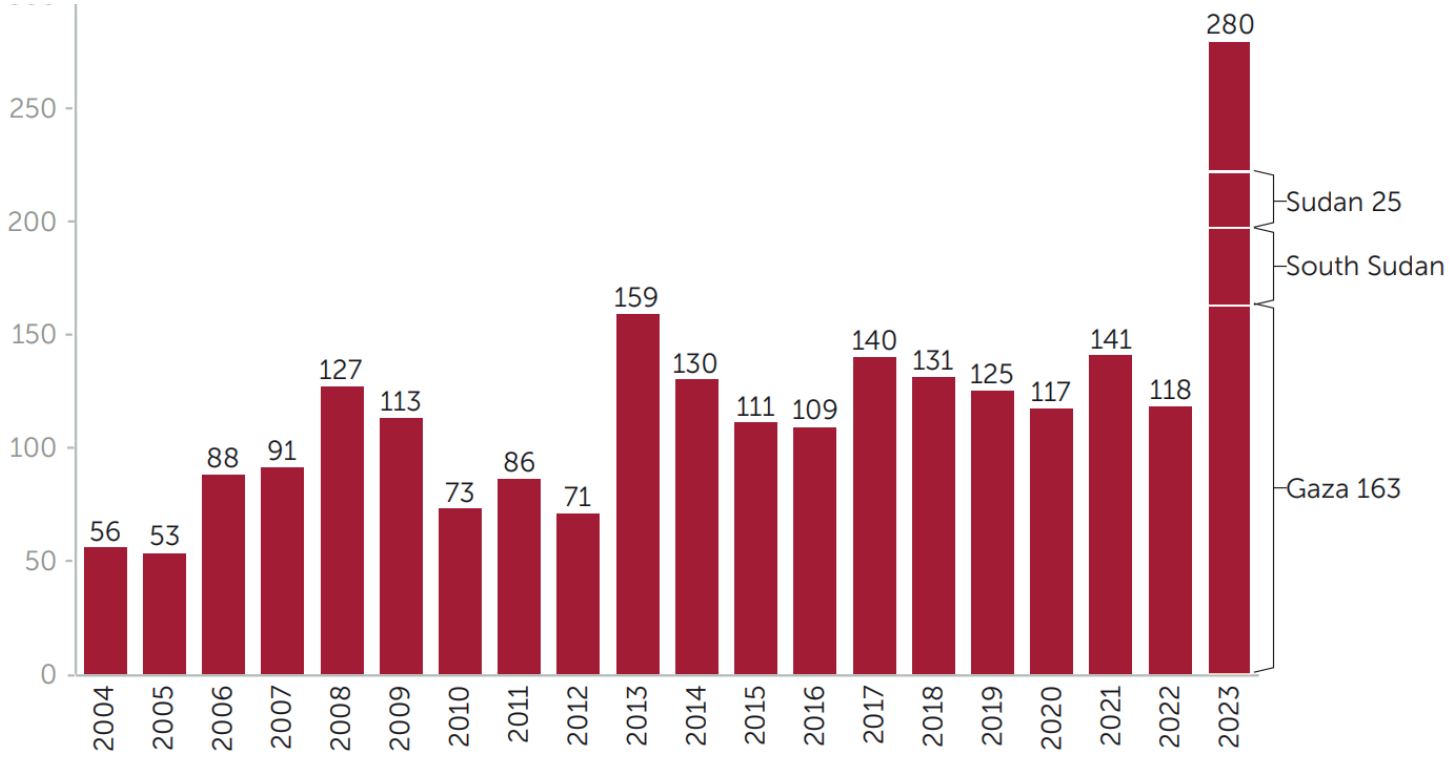
Die geopolitischen Verschiebungen übersetzen sich in eine Erosion der normativen Grundlagen des humanitären Systems. Humanitäres Völkerrecht, Menschenrechte und die Prinzipien der Neutralität und Unparteilichkeit bestehen formal weiter, werden aber zunehmend selektiv angewendet. Die Normen verschwinden nicht – ihre Durchsetzungskraft nimmt ab.

Dies zeigt sich besonders dramatisch in den Konfliktkontexten, in denen Caritas Schweiz operativ tätig ist. In den Sahelstaaten Mali, Burkina Faso und Niger arbeiten humanitäre Organisationen unter militärischen Übergangsregimen, die internationale Akteure zunehmend einschränken. In der Ukraine führt die starke Politisierung humanitärer Hilfe zu Spannungsfeldern zwischen humanitären Prinzipien und bündnispolitischen Logiken. In Gaza verdichten sich normative, politische und operative Spannungen auf extreme Weise – mit massiven Einschränkungen des humanitären Zugangs und intensiven Debatten über den Schutz der Zivilbevölkerung.

Die Konsequenzen sind messbar: Die Zahl der getöteten humanitären Helferinnen und Helfer hat 2023 einen historischen Höchststand von 280 erreicht – mehr als doppelt so viele wie noch 2019. Internationale Zusammenarbeit ist gefährlicher geworden.

Für humanitäre Akteure bedeutet

Abb. 2: Todesfälle von humanitären Mitarbeitenden 2004-2023[4]



dieser «Shrinking Humanitarian Space»: eingeschränkter Zugang, steigende Sicherheitsrisiken, zunehmende regulatorische Hürden und wachsender politischer Druck. Humanitäres Handeln bleibt möglich, wird aber komplexer,fragiler und teurer.

Dass die Kürzungen der Entwicklungshilfe nicht nur humanitäre, sondern auch sicherheitspolitische Folgen haben, zeigt eine aktuelle Studie des Center for Global Development (CGD).[5] Auf der Grundlage von ACLED-Konfliktdaten[6] wiesen Forschende nach, dass in afrikanischen Ländern mit hoher Abhängigkeit von US-Hilfe nach dem USAID-Stopp die Zahl bewaffneter Konfliktereignisse um rund 5 % zunahm – mit einem Anstieg der Todesfälle in ähnlicher Grössenordnung, was für 2025 rund 1 000 zusätzlichen Toten durch bewaffnete Konflikte entspricht. Kürzungen in der Entwicklungszusammenarbeit sind damit nicht nur ein Finanzierungsproblem – sie schaffen Instabilität.

Caritas Schweiz: Betroffenheit und Ausgangslage

Caritas Schweiz hat keine direkte USAID-Finanzierung erhalten und ist vom US-Stopp daher nicht unmittelbar betroffen. Die indirekten Auswirkungen sind jedoch erheblich. Sie manifestieren sich auf mehreren Ebenen: Partner-Organisationen in verschiedenen Ländern mussten Programme stoppen oder reduzieren, lokale Kapazitäten wurden geschwächt, es kam zu Personalabbau. Die Koordination mit UN-Organisationen, die selbst unter massivem Finanzierungsdruck stehen, wird schwieriger. Dies hat Auswirkungen auf die Qualität und Kontinuität gemeinsamer Programme und Projekte.

Hinzu kommt ein verschärfter Wettbewerb um die verbleibenden Mittel. Der Kuchen wird kleiner – bei gleich vielen Akteuren. Es gibt weniger ausgeschriebene Projekte, kleinere Projektvolumen und kürzere Laufzeiten. Die Erfahrung von Caritas Schweiz zeigt: Während die Projektanträge bei grossen institutionellen Gebern in den letzten Jahren stabil geblieben oder sogar leicht gestiegen sind, ist die Erfolgsquote deutlich gesunken. Im Jahr 2020 war das Verhältnis von erfolgreichen zu erfolglosen Anträgen noch deutlich positiv; 2024 und 2025 hat sich das Bild umgekehrt. Der administrative Aufwand pro gewonnenem Projekt steigt damit erheblich.

Gleichzeitig verfügt Caritas Schweiz über eine wichtige strategische Ressource: das globale Caritas-Netzwerk mit Präsenz in rund 160 Ländern. Dieses Netzwerk fungiert als Solidaritätsstruk-

tur, Wissenspool und Träger lokaler Verankerung. Die nationalen Caritas-Organisationen sind in ihren Kontexten verwurzelt und verfügen über Beziehungen und Vertrauen, die sich nicht kurzfristig aufbauen lassen. Das Netzwerk ist Stärke und Verantwortung zugleich.

Strategische Antworten: Lokalisierung, Kostenwahrheit und Diversifizierung

Wie reagiert eine international tätige NGO auf eine Disruption dieses Ausmasses? Caritas Schweiz verfolgt drei strategische Stossrichtungen, die sich gegenseitig ergänzen und zusammen eine robustere Aufstellung ermöglichen sollen.

- **Locally-Led Action: Stärken ausbauen, Rollen klären**
  Locally-Led Action (LLA) bedeutet, dass lokale Akteure – Organisationen, Institutionen und Fachpersonen – eine führende Rolle in Analyse, Planung, Umsetzung und Verantwortung von Programmen übernehmen, während internationale Organisationen unterstützend und qualitätssichernd agieren. Für Caritas Schweiz ist dies keine Reaktion auf die aktuelle Krise, sondern die konsequente Weiterentwicklung einer Arbeitsweise, die seit Jahren gelebte Praxis ist. In zahlreichen Ländern bestehen die Teams fast ausschliesslich aus lokalen Mitarbeitenden, Schlüsselpositionen wie die Länderverantwortung werden zunehmend durch lokale Fachpersonen besetzt, und die Struktur in den Ländern wird schlank gehalten. In einer Welt, in der der humanitäre Handlungsraum schrumpft und die Akzeptanz internationaler Akteure abnimmt, gewinnt diese Aufstellung an Bedeutung. Lokales Wissen wird entscheidend für Zugang, Sicherheit und Akzeptanz. Doch LLA ist kein Allheilmittel und kann keinen Rückzug internationaler Verantwortung bedeuten. Die Spannungsfelder sind real: Reputationsrisiken bei Missmanagement oder Korruption auf lokaler Ebene, erhöhte Compliance-Anforderungen und das zentrale Dilemma, dass Geber zwar LLA fordern, aber noch unzureichend bereit sind, die damit verbundenen Risiken mit den im globalen Norden ansässigen Organisationen mitzutragen. LLA erfordert Differenzierung, nicht Dogmatismus – und sie verlangt Investitionen in Governance, Qualitätssicherung und Partnerschaftskapazitäten.
- **Kostenwahrheit und organisatorische Anpassung**
  In einem Umfeld schrumpfender Budgets und steigender Anforderun-

gen wird die Kostendeckung zu einer grossen Herausforderung bei gleichzeitiger Sicherung von Qualität und langfristiger Handlungsfähigkeit – was für die Menschen im globalen Süden von grösster Bedeutung ist. Das klingt selbstverständlich, ist es aber nicht. Institutionelle Geber gehen formal davon aus, dass Projektkosten vollständig gedeckt sind. In der Praxis reichen die anerkannten Overhead-Sätze – bei der EU beispielsweise 7 %, bei der DEZA 10 bis 15 % – häufig nicht aus, um zentrale Funktionen wie Personalwesen, Finanzmanagement, IT-Sicherheit, Compliance und Qualitätssicherung damit vollständig abzubilden. Wenn – je nach Umfeld, etwa aufgrund einer anspruchsvollen Sicherheitslage – der effektive strukturelle Eigenanteil höher ist, müssen diese Kosten intern quersubventioniert werden. Dieses Problem ist nicht organisationsspezifisch, sondern systemisch. Caritas Schweiz hat vorausschauend reagiert: Stellenreduktionen im Bereich der internationalen Zusammenarbeit bereits 2024, Nicht-Nachbesetzung von Stellen 2025, Prüfung engerer Kooperationen mit anderen NGO zur Effizienzsteigerung. Wichtig ist die Einordnung: Diese Massnahmen erfolgten vor dem vollen Ausmass des US-Stopps und sind Ausdruck strategischer Vorsorge, keine Krisenreaktion. Gleichzeitig gilt es, realistisch zu bleiben: Einsparpotenziale durch Synergien zwischen NGO bewegen sich im begrenzten Bereich, während staatliche Kürzungen im hohen zwei- oder dreistelligen Millionenbereich erfolgen. Effizienz ist Teil der Lösung – sie kann strukturelle Kürzungen aber nicht kompensieren.

- **Diversifizierung der Finanzierungsbasis und -mechanismen**

Die dritte strategische Stossrichtung zielt auf die Reduktion von Abhängigkeiten. Wenn wenige grosse institutionelle Geber politisch volatiler werden und die Planungssicherheit abnimmt, wird Diversifizierung zur strategischen Notwendigkeit. Es geht nicht primär um mehr Geld, sondern um stabileres Geld – eine robustere Architektur, weniger anfällig für politische Prioritätenverschiebungen. Diversifizierung ist dabei mehr als «neue Geber finden». Sie umfasst unterschiedliche Dimensionen: eine stärkere Mischung von Gebertypen (staatliche Geber, multilaterale Fonds, private Stiftungen, Unternehmen), innovative Finanzierungsansätze wie Blended Finance oder ergebnisbasierte Finanzierung, Private Sector Engagement entlang von Wertschöpfungsketten sowie – nachrangig – die geografische Ausweitung auf neue Geberregionen.
Gerade bei der geografischen Dimension werden Spannungsfelder sichtbar, die für die Führung einer wertebasierten Organisation zentral sind. Die Erschliessung von Gebern im arabischen Raum beispielsweise eröffnet finanzielle Möglichkeiten, wirft aber gleichzeitig Fragen auf: Wie verhält sich die humanitäre Wirkung zur Herkunft der Mittel, wenn diese zu grossen Teilen aus fossiler Energiegewinnung stammen – währenddem sich die Organisation für die Eindämmung der Klimakrise einsetzt? Wie umgehen mit Geberstaaten, deren Menschenrechtsbilanz in Spannung steht zu den Werten, für die Caritas eintritt? Wo endet pragmatische Zusammenarbeit, wo beginnt Werteinkonsistenz? Es gibt keine Pauschalantworten auf diese Fragen, sondern nur das fortlaufende Schaffen von Orientierungs- und Entscheidungsgrundlagen auf der Basis transparenter Kriterien, die dann im Einzelfall zum Tragen kommen.

Disruption als Führungsaufgabe

Die beschriebenen Entwicklungen stellen nicht nur strategische, sondern fundamentale Führungsherausforderungen dar – für Gremien, die Geschäftsleitung und das IZA-Leadership-Team von Caritas Schweiz.

Alistair Dutton, Generalsekretär von Caritas Internationalis, hat es 2025 an der europäischen Mitgliederversammlung 2025 auf den Punkt gebracht: Was vor einem Jahr richtig war, passt vielleicht heute schon nicht mehr. Sich zurücklehnen und die Verluste beklagen geht nicht – damit würden wir den Menschen, die auf uns zählen, nicht gerecht. Seine Schlussfolgerung: Ein Rezept für den Erfolg ist eine starke und agile Governance. Ohne eine Governance, die diesen Herausforderungen gerecht wird, werden Organisationen immer zu spät sein.

Was bedeutet das konkret? Die Disruption in der Entwicklungszusammenarbeit verlangt von Führungsteams internationaler NGO drei Dinge gleichzeitig: Strategische Robustheit – die Fähigkeit, in einem volatilen Umfeld handlungsfähig zu bleiben, ohne in Aktionismus zu verfallen. Institutionelle Klarheit – transparente Kriterien und Entscheidungsprozesse für schwierige Abwägungen, etwa bei der Wahl neuer Finanzierungspartner oder beim Management von Reputationsrisiken. Und Anpassungsfähigkeit – die Bereitschaft, Strukturen, Prozesse und Rollen rasch weiterzuentwickeln, und dafür die Grundlagen zu schaffen, damit dies auch intern mitgetragen wird.

Für die Gesamtorganisation bedeutet dies, dass Entscheidungen der Internationalen Zusammenarbeit nicht im Silo getroffen werden können. Neue Geber-Partnerschaften im arabischen Raum, innovative Finanzierungsinstrumente oder die Verlagerung operativer Verantwortung an lokale Partner sind Fragen, die die Positionierung und Reputation der gesamten Organisation betreffen. Sie erfordern eine Governance, die strategische Agilität mit institutioneller Verantwortung verbindet – und die Führungsteams befähigt, in einem Umfeld hoher Unsicherheit reflektierte und belastbare Entscheidungen zu treffen.

Fazit und Impulse über den Entwicklungssektor hinaus

Die Internationale Zusammenarbeit steht unter Druck: finanziell wie politisch. Zahlreiche Geberländer reduzieren ihre Budgets, der gesellschaftliche Rückhalt für internationale Solidarität bröckelt, und humanitäre Prinzipien verlieren an Durchsetzungskraft. Diese beschriebenen Herausforderungen mögen auf den ersten Blick spezifisch für internationale Hilfswerke erscheinen. Vermutlich gibt es aber vergleichbare Entwicklungen bei vielen Verbänden und Nonprofit-Organisationen – unabhängig davon, ob sie national oder international tätig sind.
Die Frage, wie eine Organisation mit plötzlichen strukturellen und tiefgreifenden Veränderungen in ihrem Finanzierungsumfeld umgeht, stellt sich für einen Gewerbe- oder Branchenverband ebenso wie für ein internationales Hilfswerk. Die Abhängigkeit von grossen Finanzierungsquellen – seien es staatliche Mandate, Mitgliederbeiträge oder Sponsoring – schafft ähnliche Verwundbarkeiten. Wertebasierte und von einer Mitgliederbasis getragene Entscheidungen in einem volatilen Umfeld zu treffen, betrifft Führungsrollen in allen Sektoren. Governance-Strukturen so zu gestalten, dass sie schnelle, reflektierte und solide Entscheidungen ermöglichen, ist heute der Kern einer Führungsaufgabe.
Caritas Schweiz steckt mitten in diesem Prozess. Die strategischen Antworten – Lokalisierung, Kostenwahrheit, Diversifizierung – sind Perspektiven und erste Schritte im Bereich der internationalen Zusammenarbeit, noch keine fertigen Lösungen. Was bleibt, ist die Überzeugung, dass Disruption nicht nur Bedrohung, sondern auch Anlass zur Weiterentwicklung ist. Oder, um es mit dem Leitsatz von Caritas zu sagen: Das Richtige tun – auch und gerade dann, wenn die Umstände schwieriger werden.

Fussnoten

1 OECD 2025.
2 UNDP 2024, S. 4.
3 Schmid 2024.
4 Humanitarian Outcomes 2024.
5 Crawford 2026.
6 ACLED (Armed Conflict Location & Event Data Project) ist eine unabhängige, gemeinnützige Organisation, die Echtzeitdaten zu gewaltsamen Konflikten und Protesten weltweit sammelt, analysiert und kartiert. https://acleddata.com/.

Literatur

Crawford, L. (2026). *US Aid Cuts Fueled Conflict in Africa.* Blogpost. Besucht am 02.03.2026 auf https://www.cgdev.org/blog/us-aid-cuts-fueled-conflict-africa.

Humanitarian Outcomes (2024) *Aid Worker Security Report 1014. Balancing advocacy and security in humanitarian action.* Humanitarian Outcomes. https://humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/awsr_2024.pdf.

OECD (2025). *Preliminary official development assistance levels in 2024. Detailed Summary Note.* OECD. https://one.oecd.org/document/DCD%282025%296/en/pdf.

Schmid, A. (2024, 22.06.) Cassis droht damit, Hilfsgelder für Albanien, Serbien und Bosnien zu streichen. *Tagesanzeiger.* https://www.tagesanzeiger.ch/entwicklungshilfe-cassis-droht-mit-rueckzug-aus-albanien-serbien-und-bosnien-705257660001.

UNDP (2024). *Human Development Report 2023/2024. Breaking the gridlock. Reimagining a cooperation in a polarized world.* United Nations Development Programme. https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24reporten.pdf.

Autor

Der vorliegende Beitrag basiert auf einem Referat, welches der Autor am Internationalen Verbändeforum des VMI an der Universität Freiburg gehalten hat. Referat und Analyse entstanden in enger Zusammenarbeit mit dem Leitungsteam und Mitarbeitenden der Internationalen Zusammenarbeit von Caritas Schweiz: namentlich Mark Kessler, Martina Weber und Manuel Gautschi.

Peter Lack / plack@caritas.ch

Peter Lack ist seit März 2022 Direktor von Caritas Schweiz. Er verantwortet die strategische Führung einer Organisation mit rund 1 200 Mitarbeitenden weltweit, die sowohl in der Schweiz als auch in der internationalen Zusammenarbeit in rund 20 Ländern tätig ist. Er hat Philosophie und Theologie studiert an den Universitäten Luzern, Berkeley (USA) und Freiburg / CH. Er verfügt zudem über eine Ausbildung als Supervisor CPT und ein Nachdiplomstudium in Verbands- und NPO-Management der Universität Freiburg /CH sowie Weiterbildungen in Stiftungsmanagement, New Leadership, Digitaler Transformation und Fundraising.

Krise als Katalysator: Wie NPO in der Internationalen Zusammenarbeit umdenken (müssen)

Barbara Iseli Sczepanksi und Marco Buser

Geopolitische Krisen stellen internationale Nonprofit-Organisationen (NPO) der Entwicklungszusammenarbeit vor zweischneidige Herausforderungen. Während Kriege und Katastrophen die Nachfrage nach humanitären Dienstleistungen erhöhen, geraten gleichzeitig staatliche Finanzhilfen unter Druck. Anhand von Einblicken aus unserer Beratungspraxis zeigen wir auf, wie NPO in der Internationalen Zusammenarbeit (IZA) mit erhöhtem Bedarf und gesunkenen Ressourcen umgehen und welche internen Veränderungsprozesse dies auslöst. Abschliessend werden übergeordnete Erkenntnisse formuliert, die auch für NPO in anderen Bereichen relevant sind – insbesondere im Hinblick auf proaktives Change-Management, den Umgang mit Zielkonflikten und die emotionale Belastung im Wandel.

Mehr Bedarf bei weniger Mitteln

Internationale NPO der Entwicklungszusammenarbeit sehen sich in jüngster Zeit mit einer paradoxen Situation konfrontiert: Die geopolitischen Unsicherheiten und Krisen führen zu einer erhöhten Nachfrage nach ihren Leistungen, während parallel die verfügbaren Ressourcen teils drastisch schrumpfen. Auf der Output-Seite – also bei den zu erbringenden Leistungen – zeigt sich, dass Konflikte, Kriege und humanitäre Katastrophen die vulnerabelsten Bevölkerungsgruppen besonders hart treffen. Genau diese Menschen sind nun noch stärker auf Unterstützung angewiesen. Hilfswerke verzeichnen etwa infolge bewaffneter Konflikte oder Klimakatastrophen einen deutlichen Anstieg der Anfragen nach Nothilfe, medizinischer Versorgung und langfristigen Entwicklungsprojekten. «In Konfliktregionen erleben wir eine Rekordnachfrage nach unseren Programmen», berichtet die zuständige Person einer NPO, «gleichzeitig müssen wir plötzlich mit erheblich weniger Geld auskommen als geplant.»

Diese Aussage verweist auf die Input-Seite: Viele NPO spüren erhebliche Kürzungen bei ihren Finanzierungsquellen, insbesondere was staatliche Zuschüsse und öffentliche Entwicklungsgelder angeht. Verschiedene Regierungen haben ihre Beiträge zur internationalen Entwicklungszusammenarbeit reduziert. So wurden in einigen Ländern Entwicklungsbudgets eingefroren oder gekürzt, obwohl der Bedarf steigt. Für viele betroffene Organisationen entsteht dadurch eine Lücke zwischen einer wachsenden Hilfsnachfrage und rückläufigen Mitteln – eine Schere, die ihr Wirken akut bedroht.

Politische und finanzielle Ursachen der Förderkürzungen

Die Gründe für die Kürzungen staatlicher Unterstützung sind vielschichtig. Zum einen spielen politische Ideologien und neue Prioritäten eine Rolle. In einigen Ländern herrscht eine wachsende Skepsis gegenüber der IZA. Politische Exponenten hinterfragen, ob

Ausgaben für Auslandshilfe «im nationalen Interesse» liegen und argumentieren, Entwicklungsgelder seien ein Kostenfaktor ohne unmittelbar erkennbaren Nutzen für die eigene Bevölkerung. Solche Stimmen finden vor dem Hintergrund geopolitischer Spannungen – etwa erhöhten Migrationsbewegungen oder neuen sicherheitspolitischen Bedrohungen – zunehmend Gehör. Entwicklungsprojekte werden dann nach ihrem direkten Nutzen für das Geberland beurteilt; bleibt dieser unklar, sinkt die Bereitschaft zur Finanzierung.

Zum anderen führen geänderte staatliche Prioritäten zu einer Umverteilung von Ressourcen. In einer Phase neuer geopolitischer Rivalitäten fliessen vermehrt Mittel in die Verteidigung oder in die Bewältigung innenpolitischer Krisen. Diese Umverteilung geschieht oft bei stagnierenden oder rückläufigen Staatseinnahmen. Die Konsequenz: Was zusätzlich ins Militärbudget oder in nationale Krisenpakete gesteckt wird, fehlt an anderer Stelle – etwa in der Entwicklungszusammenarbeit. Ein aktuelles Beispiel findet sich in der öffentlichen Hand mancher europäischer Länder: Zusätzliche Milliarden für Verteidigung oder Energieentlastungspakete bedeuten dort Kürzungen im Entwicklungsbudget. Für betroffene NPO hat dies zur Folge, dass zugesagte Projekte plötzlich auf wackeligem Boden stehen oder geplante Ausbauvorhaben gestrichen werden müssen.

Organisationen im Wandel: Selbstverständnis, Aufgabenverteilung und Führungsmodelle

Die gleichzeitige Herausforderung von mehr Bedarf und weniger Mitteln erzwingt innerhalb vieler NPO tiefgreifende Veränderungsprozesse. Führungsverantwortliche und Mitarbeitende – in der Schweiz wie in den Projektländern – stehen unter Druck, ihre Organisationen an die neue Lage anzupassen. Dabei zeigt sich rasch: Es geht nicht bloss darum, Finanzlücken zu stopfen oder Projekte zu priorisieren. Vielmehr werden grundlegende Fragen aufgeworfen, die das Selbstverständnis und die Funktionsweise der Organisation betreffen.

Eine zentrale Frage lautet: Welche Grundhaltung und welches Selbstverständnis sind in Zeiten erhöhter Volatilität zeitgemäss? Einige NPO überprüfen derzeit kritisch ihre Leitbilder. Wie fokussieren wir konsequent die Zielgruppe? Dies ist zwar seit jeher das formulierte Sachziel, doch in der Krise zeigt sich oft ein Zielkonflikt: Das Überleben der Organisation (und der Arbeitsplätze) muss gegen die inhaltliche Mission abgewogen werden. Der Spagat, die Zielgruppen bestmöglich zu bedienen und gleichzeitig die eigene Existenz nachhaltig zu sichern, wird immer schwieriger. Die NPO müssen also einen Weg finden, ihren Kernauftrag zu erfüllen und zugleich die eigene Handlungsfähigkeit zu erhalten, ohne dass das eine dem anderen zum Opfer fällt.

Eng damit verbunden ist die Aufgabenverteilung innerhalb der Organisation und zwischen den Standorten. Wer trägt welche Verantwortung – das Team in der Heimatbasis oder die Partnerorganisationen und Landesbüros vor Ort? Einige NPO nutzen die Krise als Anlass, ihre zentralen und dezentralen Strukturen neu auszutarieren. Dabei werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung vermehrt an die Teams in den Projektländern übertragen. Wo früher Entscheidungen primär in der Zentrale getroffen wurden, setzt man nun verstärkt auf dezentralisierte Entscheidungsfindung: Lokale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten mehr Befugnisse, um schneller und flexibler auf Veränderungen reagieren zu können. Diese Agilität – verstanden als Fähigkeit, sich rasch anzupassen und auf Unvorhergesehenes zu reagieren – rückt ins Zentrum. NPO überlegen, inwieweit neue Arbeitsmethoden und Organisationsprinzipien helfen können, die steigende Unsicherheit zu bewältigen. Kollegiale Führung und Selbstorganisation sind Ansätze, die diskutiert und teilweise umgesetzt werden: Hierarchien werden flacher, bereichsübergreifende Teams teilen sich Verantwortung, und Wissen wird offener ausgetauscht. Ziel ist es, die Organisation robuster und reaktionsschneller zu machen, indem starre Silos aufgebrochen werden – sowohl im Inland wie international.

All diese internen Veränderungen – von der Selbstreflexion über Aufgabenverschiebungen bis hin zu agilen Strukturen – bedeuten für alle Beteiligten enorme Anstrengungen. Es handelt sich im Kern um umfassende Organisationsentwicklungsprozesse. Und häufig beschleunigen die aktuellen Krisen Entwicklungen, die bereits zuvor angestossen waren. Dinge, die «schon lange auf der Agenda standen», erhalten nun höchste Priorität und werden mit neuer Dringlichkeit vorangetrieben.

Beschleunigter Paradigmenwechsel: Locally Led Action

Ein Beispiel für einen solchen beschleunigten Wandel ist der Ansatz der «Locally Led Action». Dieses Konzept, das in Fachkreisen schon länger gefordert und gefördert wird, gewinnt durch die jüngsten Erfahrungen spürbar an Fahrt. Locally Led Action bedeutet, dass Macht, Ressourcen und Entscheidungsbefugnisse in der Entwicklungszusammenarbeit konsequent in die Hände lokaler Gemeinschaften und Organisationen gelegt werden. Lokale Partner werden befähigt, Programme selbstbestimmt zu planen und umzusetzen. Lösungen sollen auf lokale Bedürfnisse zugeschnitten, nachhaltiger und gerechter sein, indem jene entscheiden, die die Situation vor Ort am besten kennen.
In der Praxis zeigt sich bereits, wie Krisen diese Verlagerung begünstigen. Als beispielhaft kann eine mittelgrosse Schweizer Hilfsorganisation gelten, die in Ostafrika tätig ist: Aufgrund von Reisebeschränkungen und Budgetkürzungen war die Zentrale gezwungen, Projekte stärker den örtlichen Partnerorganisationen anzuvertrauen. Was zunächst aus der Not geboren war, entpuppte sich als Erfolgsmodell. Die lokalen Teams entwickelten eigene Lösungen, die kulturell passgenau und kosteneffizient waren, und erzielten damit bessere Resultate als lange Zeit von der Schweiz aus möglich gewesen war. «Local Ownership» wird zur gelebten Realität – und die jüngsten Entwicklungen wirken hier teilweise wie ein Katalysator.

Für Mitarbeitende in der Zentrale bedeutet der Übergang zu Locally Led Action einen tiefgreifenden Rollenwandel. Sie geben direkte Steuerungs- und Entscheidungsmacht ab und müssen lernen, Verantwortung loszulassen, Vertrauen aufzubauen und mit Unsicherheit umzugehen. Statt Projekte zu planen und zu kontrollieren, rücken Aufgaben wie Begleitung, Beratung, Qualitätssicherung, Beziehungspflege und das Aushandeln von Rollen in den Vordergrund. Das erfordert neue Kompetenzen, ein verändertes Selbstverständnis – und die Fähigkeit, mit dem Gefühl umzugehen, weniger sichtbar, weniger «führend» und nicht mehr in alle Details involviert zu sein.

Lehren aus der Krise: Change-Management und proaktives Handeln

Angesichts dieser Erfahrungen stellen sich übergeordnete Fragen: Was können NPO – auch jenseits der Entwicklungszusammenarbeit – aus den aktuellen Umwälzungen lernen? Welche Erkenntnisse lassen sich für den zukünftigen Umgang mit Wandel und Unsicherheit gewinnen?

Erstens zeigt sich, dass Überlegungen zum Change-Management ein integraler Bestandteil des Risikomanagements sein sollten. Eine Organisation, die frühzeitig in ihre Anpassungsfähigkeit investiert, ist besser gewappnet, wenn externe Schocks eintreten. Dazu gehört, agilere Prozesse und Strukturen präventiv aufzubauen – nicht erst dann, wenn die Krise voll ausgebrochen ist. Beispielsweise können regelmässige «Zukunftswerkstätten» oder Planspiele helfen, Szenarien durchzuspielen und Handlungsoptionen zu entwickeln. So wird Wandlungsfähigkeit zur Routine, nicht zur Ausnahme.

Zweitens wird deutlich: Man muss

handeln, bevor der Druck zu gross wird. Wenn Organisationen die Zeichen der Zeit ignorieren und Veränderungen aufschieben, schwinden ihre Handlungsspielräume. Die Erfahrung lehrt, dass eine umfassende organisatorische Neuausrichtung während akuter Krisen und bei stark reduzierten Ressourcen eine nahezu übermenschliche Belastung darstellt. Ratsamer ist, rechtzeitig Veränderungen einzuleiten, solange noch Reserven und Freiräume vorhanden sind. «Das Dach flickt man am besten, solange die Sonne scheint» (John F. Kennedy). Übertragen auf NPO: Wer erst mit dem Umbau beginnt, wenn der Sturm bereits wütet, riskiert Schiffbruch.

Drittens rücken Zielkonflikte in den Fokus. Der Anspruch, den Schwächsten zu helfen, kollidiert mit dem Bedürfnis, die eigene Organisation zu sichern. Besonders herausfordernd ist dies für Mitarbeitende, die sich stark mit ihrer sinnstiftenden Arbeit identifizieren. Wenn sich diese verändert oder wegfällt, entsteht ein innerer Konflikt – zwischen Engagement für die Sache und Sorge um die eigene Rolle: Ohne funktionierende Gesamtorganisation gibt es keine Dienstleistung. Diese Spannung ist menschlich nachvollziehbar und darf deshalb nicht verdrängt werden. Nur wer sie offen anspricht und transparent mit Prioritäten umgeht, kann der Mission und den Menschen in der Organisation gerecht werden.

Viertens wird die psychologische und emotionale Dimension von Wandel häufig unterschätzt. Veränderungsprozesse belasten die Menschen in der Organisation – und zwar sowohl individuell als auch kollektiv. Es fällt Individuen schwer, sich selbst in Bewegung zu setzen, vor allem wenn Veränderungen die eigene Position infrage stellen. Nicht umsonst heisst es pointiert, sich selbst «abzuschaffen» sei nahezu unmöglich. Wenn zum Beispiel ein Organisationsbereich strukturell nicht mehr in der bisherigen Form fortgesetzt werden kann, ist es unrealistisch, dass die Beteiligten aktiv die eigene Auflösung vorantreiben – umso mehr, wenn Entscheide in dieser Organisation kollegial gefällt werden. Die Folge ist eine zusätzliche emotionale Belastung aller Beteiligten. Dieses Bewusstsein für die inneren Widerstände ist ein entscheidender Faktor im Change-Management: Verantwortliche in NPO (und ihre externen Begleiter) tun gut daran, neben den sachlichen Analysen auch die Gefühle und Ängste im Team ernst zu nehmen. Veränderung gelingt nur, wenn die Beteiligten mitgenommen werden und Perspektiven sehen.

Fazit und Impulse über den Entwicklungssektor hinaus

Geopolitische Unsicherheiten wirken auf NPO in der Entwicklungszusammenarbeit wie ein Stresstest, der gleichzeitig Nachfrage und Ressourcen betrifft. Die aktuelle Lage hat offengelegt, wie verletzlich viele Organisationen auf der finanziellen Seite sind – und wie unverzichtbar ihr Einsatz auf der humanitären Seite bleibt. NPO mussten innerhalb kurzer Zeit reagieren: Sie haben begonnen, ihr Selbstverständnis zu überdenken, Aufgaben neu zu verteilen und agilere Modelle der Führung auszuprobieren. Konzepte wie Locally Led Action erhalten einen Schub und verändern die Art und Weise, wie Entwicklungszusammenarbeit praktiziert wird, langfristig.

Die Erfahrungen aus dieser Entwicklung liefern wertvolle Einsichten: Fortan dürfte es noch wichtiger sein, Wandel als Normalzustand anzusehen und sich kontinuierlich darauf vorzubereiten. Proaktives Change-Management, das Antizipieren von Risiken und das Ausbalancieren von Zielkonflikten gehören auf die strategische Agenda jeder NPO – nicht nur im IZA-Bereich. Dabei darf man den Faktor Mensch nicht vergessen: Wandel geschieht durch die Menschen, nicht gegen sie. So verstanden, können NPO gestärkt aus der Krise hervorgehen und ihren unverzichtbaren Beitrag für eine gerechtere Welt auch unter erschwerten Rahmenbedingungen fortsetzen.

Intensiv-Lehrgang

Digitales Fundraising für NPO

In fünf kompakten Kurstagen fit fürs digitale Fundraising:

- systematischer Kursaufbau – von der Strategie bis zur Umsetzung
- Gelerntes direkt auf die eigene Organisation anwenden
- kompetente Partner:innen fürs digitale Fundraising kennenlernen
- praxisnah und persönlich

Montag bis Freitag, 21. – 25. September 2026
Universität Freiburg CH

VMI Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz

Autor:innen

Barbara Iseli Sczepanski / barbara.iseli@bvmberatung.net

Barbara Iseli Sczepanski ist Beraterin und Partnerin der Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM). Dort begleitet sie Nonprofit-Organisationen in verschiedensten Entwicklungsprojekten und ist im Mandat Geschäftsstellenleiterin des Vereins Labor-Kodex Schweiz. Zuvor war sie als Kommunikationsfachfrau und Geschäftsleiterin in Verbänden und NGO unterwegs, sammelte wertvolle Erfahrungen in internationalen Strukturen und in der Privatwirtschaft. Aktuell engagiert sie sich freiwillig als Vorstands- und Arbeitsgruppenmitglied sowie als Revisorin in verschiedenen Vereinen.

Marco Buser / marco.buser@bvmberatung.net

Marco Buser ist Berater und Mitglied der Geschäftsleitung der Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM). Neben seiner Beratungstätigkeit ist er aktuell für den Schweizerischen Verband der Ernährungsberater/innen (SVDE) verantwortlich. Zuvor war er während 10 Jahren in der Geschäftsführung und Organisationsentwicklung in NPO tätig, vor allem im Kinder- und Jugendbereich. Nach seiner Ausbildung in Politik- und Islamwissenschaft absolvierte er ein Nachdiplomstudium in Organisationsberatung und Coaching an der ZHAW sowie den Diplom-Lehrgang in Verbands-/NPO-Management am VMI.

Wie Sportvereine gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken – und selbst widerstandsfähig bleiben

Rafael Meier

Sportvereine tragen zur gesellschaftlichen Resilienz bei – und brauchen selbst Voraussetzungen, um widerstandsfähig zu bleiben. Sportvereine stärken gesellschaftlichen Zusammenhalt, indem sie soziale Räume schaffen, Partizipation ermöglichen und demokratische Werte erlebbar machen. Gleichzeitig kämpfen sie mit Nachwuchsproblemen, sinkendem Engagement und wachsendem Aufwand. Damit sie als Organisationen resilient bleiben, brauchen sie gezielte Unterstützung: Ausbildungsangebote für Vorstände, individuelle Vereinsberatungen, starke Netzwerke sowie Anerkennung ihrer Leistungen.

Krisen, Umbrüche und Unsicherheiten prägen zunehmend das Umfeld von Nonprofit-Organisationen. Gesellschaftliche Polarisierung, Individualisierung, Zeitknappheit und ein spürbarer Wandel im freiwilligen Engagement stellen insbesondere mitgliedsbasierte Organisationen vor grosse Herausforderungen. Gleichzeitig rückt ein Begriff immer stärker ins Zentrum strategischer Debatten: Resilienz. Sie beschreibt eine zentrale Fähigkeit moderner Gesellschaften – und eine Schlüsselkompetenz von Organisationen, die in ihnen wirken.
Sportvereine nehmen in diesem Kontext eine besondere Rolle ein. Sie sind nicht nur Anbieter von Sport und Bewegung, sondern soziale Räume, Lernorte für Demokratie und tragende Säulen der Zivilgesellschaft. Gerade deshalb lohnt sich ein genauerer Blick auf die doppelte Resilienzperspektive: Wie tragen Sportvereine zur gesellschaftlichen Resilienz bei – und was brauchen sie, um selbst resilient zu bleiben?

Resilienz: eine Systemeigenschaft

Gesellschaftliche Resilienz beschreibt die Fähigkeit einer Gesellschaft, Krisen und langfristige Umbrüche gemeinsam zu bewältigen, ohne ihren sozialen Zusammenhalt, ihre demokratischen Werte und ihre Handlungsfähigkeit zu verlieren. Sie entsteht dort, wo Vertrauen besteht, Menschen teilhaben können, Institutionen funktionieren und gemeinsame Werte Orientierung bieten. Auch Bildung, Gesundheit und eine starke Zivilgesellschaft tragen wesentlich dazu bei. Sichtbar wird gesellschaftliche Resilienz beispielsweise im Umgang mit Migration, dem Klimawandel oder Pandemien – ebenso wie in der Fähigkeit, Polarisierung und Desinformation standzuhalten.
Organisationale Resilienz dagegen bezieht sich auf einzelne Organisationen und deren Fähigkeit, Störungen, Krisen und Veränderungen zu antizipieren, zu bewältigen und sich weiterzuentwickeln, ohne dabei ihren Zweck aus den Augen zu verlieren. Dazu gehört das frühzeitige Erkennen von Risiken und Chancen, die Sicherung zentraler Funktionen sowie die Fähigkeit, Strukturen und Rollen flexibel anzupassen. Ebenso wichtig ist eine ausgeprägte Lernfähigkeit, durch die Erfahrungen systematisch in die Organisation zurückfliessen.

Beispiele reichen von Sportorganisationen, die nach der Pandemie hybride Angebote etablierten, über NPO, die hierarchische Systeme in rollenbasierte Zusammenarbeit überführen, bis zu Organisationen, die ethische Leitplanken nicht als Belastung, sondern als Stabilitätsfaktor verstehen. Resilienz bedeutet dabei nicht Standhaftigkeit um jeden Preis, sondern die Fähigkeit, sich verändernden Umständen flexibel und wirksam anzupassen.
Beide Perspektiven sind eng miteinander verknüpft. Organisationen sind Bausteine gesellschaftlicher Resilienz – eine Gesellschaft kann nur so resilient sein wie die Organisationen, die sie tragen. Gleichzeitig wirken gesellschaftliche Dynamiken zurück auf die Leistungsfähigkeit dieser Organisationen. Resilienz ist damit eine Systemeigenschaft, die auf verschiedenen Ebenen entstehen – oder verloren gehen kann.

Sportvereine: Wo Vielfalt zusammenkommt

Über 18 000 Sportvereine sind in der Schweiz flächendeckend verankert.[1] Sie erreichen rund 3 Millionen Menschen – rund ein Drittel der Schweizer Bevölkerung – und schaffen Räume, in denen Menschen unterschiedlichsten Alters, vielfältiger Herkunft, mit unterschiedlichen Geschlechtern, politischen Haltungen und sozialen Hintergründen zusammenkommen.
Im Vereinsalltag entwickeln sich soziale Kompetenzen wie Kooperation, Konfliktfähigkeit, Fairness und Verantwortung – getragen von gemeinsam gelebten Werten. Wiederholte positive soziale Kontakte schaffen Vertrauen und erweitern die eigene Toleranz gegenüber anderen. Partizipation wird erlebbar, wenn Mitglieder mitgestalten, Verantwortung übernehmen oder neue Rollen ausprobieren. Demokratie wird spürbar: in Wahlen, Diskussionen und Prozessen gemeinsamer Entscheidungsfindung.

Eine empirische Grundlage dafür liefert die Zusammenhaltsstudie 2025 aus Deutschland: In dieser repräsentativen Befragung lag der Beitrag der Sportvereine zum gesellschaftlichen Zusammenhalt auf Platz 1 aller abgefragten Institutionen – noch vor Verwaltung, Wissenschaft oder Medien.[2] Rund zwei Drittel der Befragten attestieren den Sportvereinen einen wichtigen Beitrag zum Zusammenhalt, obwohl – und das ist bemerkenswert – nur etwa die Hälfte dieser Personen selbst Mitglied in einem Sportverein ist.[3]

Diese Wirkung entsteht nicht automatisch. Sie beruht auf der Kombination von niedrigen Zugangsschwellen, gemeinsamen Zielen und verbindlichen, aber freiwilligen Strukturen. In einer zunehmend fragmentierten Gesellschaft werden Sportvereine so zu Orten der Verbindung – über Lebenswelten, Generationen und Kulturen hinweg. Der Name sagt's: Vereine haben einen wichtigen Auftrag – zu vereinen.

Die andere Seite: Sportvereine unter Druck

So stark die gesellschaftliche Wirkung von Sportvereinen ist, so verletzlich zeigen sich ihre Strukturen. Die aktuelle Schweizer Vereinsstudie macht deutlich, dass viele Vereine vor allem mit drei Herausforderungen ringen: der Gewinnung und Bindung von Freiwilligen, der Stabilisierung ihrer Mitgliederbasis und der Sicherung des Nachwuchses.[4] Erst nach diesen Kernproblemen treten weitere Belastungen zutage, etwa zunehmender administrativer Aufwand, finanzielle Unsicherheiten oder infrastrukturelle Engpässe.

Die Gründe für diese Entwicklungen liegen weniger im Sport selbst als im gesellschaftlichen Wandel. Sport wird heute weitgehend individuell organisiert; Menschen entscheiden situativ, wie und wo sie aktiv sein möchten, und der Verein ist nicht mehr selbstverständlich Teil der eigenen Identität,

sondern ein Angebot, das überzeugen muss – auch für jene, die sich ehrenamtlich engagieren könnten. Hinzu kommt eine allgemeine Verdichtung des Alltags: Zeit ist zur knappsten Ressource geworden, und während sich viele weiterhin engagieren möchten, können sie dies immer seltener in langfristigen Rollen tun, die über Jahre hinweg Verlässlichkeit verlangen. Gleichzeitig verändert sich auch das Verständnis von Engagement: Viele Menschen orientieren sich stärker an Sinn, Wirksamkeit und Gestaltungsspielraum, während Pflichtgefühl allein kaum noch trägt. Parallel dazu steigen die gesellschaftlichen Erwartungen und administrative Anforderungen an die Vereine, was den Druck zusätzlich erhöht.

All dies führt dazu, dass traditionelle Vereinsmodelle, die über Jahrzehnte stabil funktionierten, unter Anpassungsdruck geraten. Resilienz bedeutet unter diesen Bedingungen nicht, an alten Strukturen festzuhalten, sondern offen für Veränderungen zu sein – und gleichzeitig jene Elemente zu bewahren, die das Vereinsleben ausmachen: Gemeinschaft, sportliche Tätigkeit und freiwilliges Engagement.

Resilienz braucht Unterstützung

Von Sportvereinen wird heute viel erwartet: Sie sollen gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken, Gesundheit fördern, Integration ermöglichen und Nachwuchs entwickeln. Gleichzeitig arbeiten sie überwiegend ehrenamtlich und mit begrenzten Ressourcen. In Anbetracht dieser gesellschaftlichen Erwartungen und ihrer Herausforderungen formulieren Sportvereine klare Unterstützungsbedarfe. Im Zentrum stehen Hilfe bei der Mitglieder- und Freiwilligengewinnung sowie finanzielle und administrative Entlastung. Hinzu kommen Unterstützung bei Infrastrukturproblemen, Massnahmen zur Steigerung der Attraktivität und Qualität ihrer Angebote sowie Aus- und Weiterbildungen in Vereinsführung – auch für Jugendliche. Ebenso wichtig ist eine stärkere lokale und regionale Vernetzung.[5]

Organisationale Resilienz der Sportvereine entsteht nicht im luftleeren Raum: Sie braucht unterstützende Rahmenbedingungen, Führungskompetenz und gezielte Begleitung. Wird der Verein als tragende Säule gesellschaftlicher Resilienz ernst genommen, muss seine Stärkung als langfristige Weiterentwicklung der Zivilgesellschaft verstanden werden.

Vier Hebel für resiliente Vereine

1. **Managementkompetenzen stärken**
   Resiliente Organisationen benötigen Führungskompetenz – auch und gerade im Ehrenamt. Niederschwellige, skalierbare Ausbildungsangebote wie das Programm «Club Management» von Swiss Olympic vermitteln grundlegende Fähigkeiten in Führung, Organisation, Strategie, Angebotsentwicklung und weiteren Bereichen. Sie schaffen ein gemeinsames Verständnis zeitgemässer Vereinsführung, sensibilisieren Führungspersonen und erhöhen ihre Offenheit für Beratungsangebote. Damit bilden sie die Grundlage für gezielte Entwicklung.
2. **Vereinsberatung ermöglichen**
   Individuelle Beratung unterstützt Vereine dort, wo Standardlösungen nicht ausreichen. Sie setzt bei den spezifischen Bedürfnissen und Ausgangslagen der einzelnen Vereine an und ermöglicht Massnahmen, die wirklich passen. Prozessorientierte Beratung hilft, Herausforderungen zu strukturieren, Prioritäten zu setzen und Entwicklungsschritte konsequent umzusetzen – entlang jener strategischen Themen, die für

den jeweiligen Verein besonders relevant sind. Ziel ist nicht der perfekte Verein, sondern einer, der sich auf den Weg macht und dadurch lern- und entwicklungsbereit bleibt.

3. **Netzwerke und Peer-Learning fördern**
   Resilienz entsteht auch durch Verbundenheit. Austauschplattformen und regionale oder nationale Netzwerke ermöglichen Peer-Learning, gegenseitige Inspiration und die Erfahrung, mit Herausforderungen nicht allein zu sein. Langfristige Beziehungen zwischen Vereinen stärken die kollektive Lernfähigkeit und tragen zu einem anpassungsfähigen Vereinssystem bei.
4. **Anerkennung neu denken**
   Eine prozessorientierte Vereinsanerkennung – etwa in Form eines Labels – kann wirkungsvolle Anreize für Entwicklung setzen. Entscheidend ist, dass sie konsequent bedürfnisorientiert aufgebaut ist: nicht als One-size-fits-all-Modell, sondern als System, das Vereinen ermöglicht, ihre Weiterentwicklung entlang ihrer eigenen Strategie und Prioritäten zu gestalten. Damit eine solche Anerkennung echten Mehrwert schafft, sollte sie eng mit individueller Vereinsberatung verknüpft sein – so dass Standards nicht als Vorgaben erlebt werden, sondern als Orientierung für passgenaue Entwicklungsschritte. Sichtbarkeit und Anerkennung stärken Identifikation und Motivation; langfristig könnte eine daran gekoppelte finanzielle Förderung zu einem gezielten und nachhaltig wirksamen Investment in den gesellschaftlichen Zusammenhalt werden.

Resilienz entsteht nicht durch Kontrolle oder zusätzliche Anforderungen, sondern durch Befähigung, verlässliche Unterstützungssysteme und echte Wertschätzung für die Erfüllung von Gemeinwohl-Aufgaben.

Fazit: Resiliente Vereine – resiliente Gesellschaft

Sportvereine leisten einen unverzichtbaren Beitrag zur gesellschaftlichen Resilienz. Sie fördern Zusammenhalt, Vertrauen und Teilhabe – oft leise, meist kostengünstig, aber hochwirksam. Gleichzeitig stehen sie selbst unter erheblichem Druck. Ihre Fähigkeit, sich selbst weiterzuentwickeln, entscheidet darüber, ob sie ihre gesellschaftliche Rolle auch künftig erfüllen können.

Resiliente Sportvereine halten nicht einfach durch. Sie lernen, passen sich an – und bleiben dabei ihrem Zweck treu. Genau darin liegt ihre Stärke – und ihr Wert für die Gesellschaft.

Fussnoten

1 Bürgi, Lamprecht, Gebert & Stamm 2023.
2 ARD, ZDF & Deutschlandradio 2025.
3 DOSB 2025.
4 Bürgi, Lamprecht, Gebert & Stamm 2023.
5 Bürgi, Lamprecht, Gebert & Stamm 2023.

Literaturverzeichnis

ARD, ZDF & Deutschlandradio (2025). *Zusammenhaltsstudie 2025 – Zentrale Ergebnisse.* Leibniz Institut für Medienforschung / Forschungsinstitut Gesellschaftlicher Zusammenhalt / mindline media. Besucht am 14. April 2026 auf: https://ard-zdf-deutschlandradio-zusammenhaltsstudie.de/assets/folien/Zusammenhaltsstudie_2025_zentrale_Ergebnisse.pdf (abgerufen am 27. Januar 2026).

Bürgi, R., Lamprecht, M., Gebert, A. & Stamm, H.P. (2023). *Sportvereine in der Schweiz Entwicklungen, Herausforderungen und Perspektiven.* Ittigen b. Bern: Swiss Olympic. Besucht am 27. Januar 2026 auf: https://www.baspo.admin.ch/dam/de/sd-web/F2Zfqxn38CoP/Vereinsstudie_2022_DE.pdf (abgerufen am 27.1.2026).

DOSB (2025). *Bestandserhebung 2025*. 2. digitale Auflage, Frankfurt am Main. Besucht am 2. Februar 2026 auf: https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/uber_uns/Bestandserhebung/Bestandserhebung_2025.pdf

Autor

Rafael Meier

Rafael Meier leitet seit 2023 den Bereich Swiss Olympic Academy, der sich insbesondere auf die Aus- und Weiterbildungen im Sportmanagement konzentriert. Zuvor durfte er den Bereich Breitensport bei Swiss Olympic aufbauen und leiten. Seine berufliche Laufbahn begann er als Lehrperson und startete später bei Swiss Olympics als Programmleiter des Bewegungsförderungsprogrammes «Schule bewegt».
2023 schloss er den «Executive Master in Sportmanagement» an der Universität Freiburg/CH ab.

Die Kunst engagierter Gelassenheit

Lukas Niederberger

Manche Menschen strahlen mitten im Chaos innere Ruhe, Gleichmut und Besonnenheit aus, während andere selbst in der Hängematte am Meeresstrand keine Gelassenheit finden. Wann und warum sind wir gelassen oder ungelassen? Wann finden wir selbst bei hektischen Einsätzen zu innerer Gelassenheit? Und wie können wir für Projekte brennen, ohne dabei auszubrennen? Gelassenheit bedeutet weder innere Unerschütterlichkeit noch fatalistisches Annehmen von Dingen, die es zu ändern gilt. Gelassenheit zeigt sich als engagierte, empathische und zugleich humorvolle Haltung im Alltag und im Einsatz für Andere. Engagierte Gelassenheit ist eine lernbare Grundhaltung, die uns hilft, mit Unvorhersehbarem klug umzugehen.

Gelassen ist, wer gelassen hat

Vor einigen Jahren nahm die Leiterin eines Sterbehospizes an einem meiner Seminare zur Standortbestimmung teil. Als ich über die Notwendigkeit sprach, Vergangenes sein und ruhen zu lassen, meinte sie: «Ich bin froh, dass Du nicht von Loslassen gesprochen hast. In meinem Beruf wird von Sterbenden und deren Angehörigen permanent gefordert, dass sie loslassen sollen. Es geht doch nicht um Loslassen, sondern um Nicht-Festhalten und Nicht-Anhaften. Loslassen würde doch bedeuten, aus der Beziehung zu treten. Und das kann's doch nicht sein.» Ihr klares Statement liess mich das Phänomen Gelassenheit klarer und tiefer verstehen. Der Ausdruck Gelassenheit ist wie die Wörter Bildung, Anschauung, Einigung, Innigkeit, Seelengrund und Wesenheit keine direkte Übersetzung aus der griechischen oder lateinischen Sprache, sondern eine Wortschöpfung des Mystikers Meister Eckhart (1260-1328). Der Dominikanermönch schrieb in Köln anno 1325 in einer Predigt: «Wer sich gänzlich einen Augenblick liesse, dem würde alles gegeben. Wäre dagegen ein Mensch zwanzig Jahre gelassen und nähme sich selbst auch nur einen Augenblick zurück, so ward er noch nie gelassen. Der Mensch, der gelassen hat und gelassen ist und der niemals mehr nur einen Augenblick auf das sieht, was er gelassen hat, und beständig bleibt, unbewegt in sich selbst und unwandelbar, - dieser Mensch ist gelassen.» Es existiert zweifellos eine sprachliche und zugleich inhaltliche Nähe zwischen gelassen sein und gelassen haben. Die Hospizleiterin würde vermutlich präzisieren: Um gelassen zu sein, müssen wir Menschen, Dinge und bestimmte Situationen nicht loslassen, sondern sein lassen, frei lassen und sie ihre eigenen Wege gehen lassen.

Von Seelenruhe bis Heiterkeit

In der griechischen Antike wurden für das Phänomen Gelassenheit unterschiedliche Begriffe verwendet. Das Wort *galéne* vergleicht den menschlichen Geist mit einer stillen Meeresoberfläche. *Sophrosýne* bedeutet Besonnenheit in der Not. *Ataraxía* bezeichnet Seelenruhe durch Masshalten. *Adiáfora* meint Gleichmut in allen Lebenslagen. Und *apátheia* bedeutet Leidenschaftslosigkeit und emotionale Unerschütterlichkeit. In der römischen Antike drückten ebenfalls mehrere Begriffe unterschiedliche Facetten der

Gelassenheit aus: *Serenitas* bedeutet Helligkeit, Klarheit und Heiterkeit. Und *aequo animo* bedeutet Gleichgewicht der Seele. Wie komplex das Phänomen Gelassenheit ist, merkt man heute spätestens dann, wenn man das Wort jemandem in einer Fremdsprache zu erklären versucht. Auf Französisch wird Gelassenheit mit *tranquilité, placidité, sérénité, abandon, calme, désinvolture, lâcher-prise* und *sang-froid* umschrieben, in der englischen Sprache mit *calmness, composure, detachment* und *coolness*. Und doch drückt keines dieser Wörter genau und gänzlich das aus, was auf Deutsch mit Gelassenheit gemeint ist. Mich überzeugt am meisten der lateinische Ausdruck *serenitas*. Ich erlebe Menschen dann als wahrhaft gelassen, wenn sie das Paradox der heiteren Ernsthaftigkeit beziehungsweise der ernsten Heiterkeit leben.

Normalzustand Ungelassenheit

Der Homo sapiens bewegt sich sowohl auf der individuellen als auch auf der kollektiven Ebene seit Jahrzehnten in einem Hamsterrad. Vielleicht tun wir mit diesem Bild den Hamstern unrecht, weil sie sich darin durchaus wohlzufühlen scheinen. Wir Menschen empfinden das Hetzen im Hamsterrad als Stress, auch wenn wir nicht sonderlich viel unternehmen, um das Rad zu verlangsamen oder aus diesem auszusteigen. Und weil wir nicht nur am Tempo der leeren Betriebsamkeit leiden, sondern immer mal wieder von Schicksalsschlägen getroffen werden, zahllosen Veränderungsprozessen ausgesetzt sind, gierig nach Gewinn, Ehre und Lob streben, hohe und fixe Erwartungen an uns und andere in uns tragen sowie Kränkungen und Verletzungen, Kritik und Ängste, Widerstände und Rückschläge aushalten müssen, bilden Momente der Gelassenheit in unserem Leben eher die Ausnahme als die Regel. Ungelassenheit ist jedoch nicht in jeder Situation etwas Negatives. In manchen Situationen ist Ungelassenheit notwendig und Gelassenheit fragwürdig. Die

Philosophen der Denkschule Stoa erhoben die emotionale Unerschütterlichkeit vor 2300 Jahren zum Lebensideal. Auch heute sind eine stoische Haltung und Resilienz in manchen belastenden Situationen nötig. Gelassenheit kann und darf aber nicht dazu führen, einen inneren Panzer aufzubauen, der uns emotional gegen Gewalt, Ungerechtigkeit oder Umweltzerstörung immunisiert. Ungelassenheit darf sogar zum lauten Protest führen, wenn beispielsweise das Recht und der Schutz von Menschen, Tieren oder Pflanzen bedroht und verletzt werden. Viele Menschen demonstrieren zurzeit in Deutschland gegen eine Regierungsbeteiligung der AfD und halten ein vermeintlich gelassenes Wegschauen für verantwortungslos. Die berühmten drei Affen (denen man wie den Hamstern wohl unrecht tut), die sich ihre Hände auf Augen, Ohren und Mund halten, wirken vielleicht gelassen, sind es aber bestimmt nicht. Es ist auch wichtig, dass religiöse und spirituelle Traditionen dazu beitragen, dass Betende und Meditierende emotional nicht über menschlichen Problemen und gesellschaftlichen Fragen stehen oder diese gar als gottgewollt betrachten und akzeptieren. Die Bibel spricht sogar vom heiligen Zorn, der den Einsatz für Frieden und Gerechtigkeit legitimiert und stärkt. In Politik und Zivilgesellschaft waren und sind Ungelassenheit und Empörung oftmals Auslöser von sozialen und politischen Projekten und Aktionen. Spontan denke ich an Greta Thunberg und die Bewegung Friday for Future oder an die Organisationen zur Reduktion von Food-waste.

Gelassenheit als mögliche Reaktion auf Unvorhersehbares

Das sogenannte Gebet der Gelassenheit wird dem Philosophen Boetius (480-526) sowie den Theologen Friedrich C. Oettinger (1702-1782) und Reinhold Niebuhr (1892-1971) zugeschrieben. Gott wird in diesem Text

gebeten, Gelassenheit zu schenken für Dinge, die man nicht ändern kann; Mut zu verleihen für Dinge, die zu ändern sind; und Weisheit zu geben, um das eine vom andern unterscheiden zu können. Spontan gefiel mir dieses Gebet, auch wenn mich irgendwas daran störte. Der Groschen fiel mir, als ich von Verena Kast das Buch Sisyphos las, das den Mythos des korinthischen Königs unerwartet positiv deutete. Sisyphos musste auf göttlichen Befehl hin einen schweren Stein auf einen Fels rollen, wo der Stein verbleiben sollte. Sisyphos hätte eigentlich verzweifeln müssen, weil der Stein immer wieder hinunterrollte. Doch an einem bestimmten Punkt begann er sich nach Meinung der Psychoanalytikerin darüber zu freuen. Denn solange der Stein nicht oben blieb, liessen ihn die Götter in Ruhe. Sisyphos hatte sein Schicksal weder gelassen akzeptiert noch mutig zu ändern versucht, sondern hat sich ein eigenes subversives Ziel gesetzt. Gelassene Akzeptanz ist lediglich einer von mehreren Wegen, um konstruktiv mit unvorhersehbaren Herausforderungen umzugehen. In schwierigen Situationen stellt sich die Frage des stimmigen und weisen Reagierens: Soll ich schweigen, reklamieren oder den Platz wechseln, wenn beispielsweise Jugendliche im Zug ihre Schuhe aufs Polster legen? Soll ich in schlaflosen Nächten lesen, Musik hören, ein Schlafmittel schlucken oder eine Therapie starten? Soll ich mich mit meinem Leben als Single abfinden oder mich auf Partnersuche im Internet begeben? Soll ich die laute Musik der Nachbarn akzeptieren, mit dem Besen an die Decke klopfen oder umziehen? Und soll ich schweigen, intervenieren oder kündigen, wenn mein Chef Verluste der Firma vertuscht? Unheilbare Krankheiten müssen wir in der Regel akzeptieren. In anderen Leidenssituationen können wir meistens wählen, ob wir sie aktiv und positiv annehmen, eine Zeitlang widerwillig ertragen, mutig verändern sollen oder aus dem System gänzlich aussteigen. Weitere mögliche Reaktionen sind die innere Migration wie im Fall von Sisyphos, das Verdrängen des Problems, das Klagen und Jammern oder der Versuch, die Situation aus einer anderen Perspektive zu betrachten und neu zu deuten.

Gelassenheit als Grundhaltung

Gelassenheit ist eine wichtige Voraussetzung, um im Alltag mit unvorhersehbaren Herausforderungen möglichst konstruktiv umgehen zu können. Manche Menschen scheinen mit Gelassenheit als Grundhaltung geboren worden zu sein. Andere versprühen selbst im Urlaub Unruhe und Hektik. Gelassenheit als innere Grundhaltung können wir aber auch lernen und einüben. Eine Methode besteht darin, aus allem das Beste zu machen. Diese Form der Gelassenheit kann man am Kochherd üben. Statt zu jammern, dass dieses oder jenes Gemüse im Haushalt ausgegangen ist, kann man sich ein Spiel daraus machen, aus den vorhandenen Lebensmitteln das bestmögliche Mahl zu kreieren. Dieses Prinzip kann man auch in anderen Bereichen anwenden. Wenn es an einem freien Tag, an dem wir wandern gehen wollten, pausenlos regnet, trauern wir nicht lange dem Unmöglichen nach, sondern stellen uns positiv auf die neue Situation ein und gehen ins Museum, ins Kino oder lesen ein Buch. Eine weitere Methode zur Grundgelassenheit ist das innere Dirigieren von Ängsten. Wir haben Ängste, sind aber mehr als diese. Wir können uns von unseren Ängsten disidentifizieren und im Inneren Gegenstimmen wie den Mut oder die Zuversicht mobilisieren. Eine Freundin besuchte letzthin beispielsweise einen Kurs gegen Höhenangst. Eine dritte Methode zur Stärkung unserer Gelassenheit besteht im

Abb. 1: «Die Kunst engagierter Gelassenheit von Lukas Niederberger[1]»

Akzeptieren von Auf- und Umbrüchen im Leben. Manche betrachten häufige Wechsel auf der beruflichen oder partnerschaftlichen Ebene als Makel in der Biografie. Letzthin erhielt ich eine E-Mail von einem Professor für Sozialethik an einer US-amerikanischen Universität. Er fragte mich, ob ich an einem Projekt über disruptive Biografien mitmachen wolle. Im ersten Augenblick habe ich verdutzt geschluckt über die Tatsache, dass ich offenbar ein international bekanntes Umbruch-Image besitze. Doch schon beim zweiten Atemzug musste ich schmunzeln und spürte eine tiefe Dankbarkeit für meine Auf- und Umbrüche, dank derer ich mir und meinen Werten halbwegs treu bleiben konnte.

Der Königsweg: engagierte Gelassenheit

Die zweite Stufe oder der Königsweg der Gelassenheit besteht darin, mitten im leidenschaftlichen Engagement innere Heiterkeit, Leichtigkeit und Besonnenheit zu bewahren. Engagierte Gelassenheit ist die Kunst des Brennens, ohne auszubrennen, sowie die Fähigkeit zur Seelenruhe inmitten leidenschaftlicher Hingabe. Engagierte Gelassenheit können wir ebenfalls auf unterschiedliche Weisen lernen und einüben: Eine Methode besteht im Verfolgen klarer Ziele bei gleichzeitiger Offenheit bezüglich der Wege. Nicht selten sind sich Parteien im Ziel einig. Alle wünschen ein bezahlbares Gesundheits- und Bildungswesen, eine hohe Sicherheit und einen starken Zusammenhalt der Gesellschaft. Aber sie schlagen sich die Köpfe ein, weil sie ihren eigenen Weg zum Ziel für den einzig richtigen halten. Eine weitere Methode zur engagierten Gelassenheit besteht im empathischen Abgrenzen. Wer sich im gesundheitlichen, sozialen, therapeutischen, kulturellen oder ökologischen Bereich leidenschaftlich engagiert, grenzt sich ungern ab, zumal man sich für das selbstlose Engagement neben Sinn und Freude auch Sympathie und Anerkennung erhofft. Je leidenschaftlicher sich jemand engagiert, umso wichtiger ist die Selbstfürsorge, zu der ein gelegentliches Nein und klare Abgrenzungen gehören. Ich fragte einmal meinen väterlichen Freund, der in der Schweiz die Rehabilitation und Integration von Para- und Tetraplegikern aufbaute und jahrzehntelang leitete, wie er die zahllosen schweren Schicksale hautnah mittragen konnte, ohne daran zu

zerbrechen. Kurz und klar meinte er: «Wenn Pflegende wollen, dass die Verunfallten innert weniger Monate daheim wieder selbständig leben können, dürfen sie ihnen keinen Handgriff abnehmen, den sie selbst ausführen können. Nicht die netteste Pflegefachperson ist die beste, sondern diejenige, die die Verunfallten am meisten fordert und deren Selbstverantwortung am meisten respektiert und fördert.»

Engagierte Gelassenheit erreichen wir auch im Zulassen von Fehlern und vermeintlichem Scheitern. Manche Kinder versuchen das Zerschlagen von Fensterscheiben zu vertuschen oder streiten ihren Fehler aus Angst vor Sanktionen ab. Und Erwachsene verhalten sich oftmals nicht viel anders. Unsere Leistungsgesellschaft hat Mühe im Umgang mit Fehlern. Engagierte Gelassenheit lernen wir, indem wir Fehler und Misserfolge als Lernchancen betrachten und unser Leben als permanenten Such- und Entwicklungsprozess zu verstehen lernen.

Engagierte Gelassenheit können wir auch von der Natur lernen. Wenn wir an einer Pflanze ziehen, wächst sie nicht schneller, sondern bricht und vertrocknet. Von Tieren und Pflanzen lernen wir, dass Wachsen und Reifen Zeit und Geduld benötigen. Zudem lernen wir von ihnen den natürlichen Umgang mit Endlichkeit und Vergänglichkeit. Solange wir den Tod als Feind betrachten und zu vermeiden suchen, können wir unmöglich gelassen werden.

Die fünfte und letzte Methode zum Lernen und Einüben von engagierter Gelassenheit besteht im Bewahren von Heiterkeit und in der Pflege des Humors. Heiterkeit ist die Fähigkeit, eigenen und fremden Schwächen und Unzulänglichkeiten die Schwere und Tragik zu nehmen und eine überraschend positive Sichtweise in eine unangenehme Situation zu zaubern. Ein wahrhaft gelassener Angestellter sagt: «Ich habe aus religiösen Gründen gekündigt: Mein Chef dachte, er sei Gott.» Und eine wahrhaft gelassene Autofahrerin sagt: «Die Ampeln scheinen alle in mich verliebt zu sein. Kaum komme ich in ihre Nähe, werden sie rot.»

Fussnoten

1 Niederberger 2024.

Literaturverzeichnis

Niederberger, L. (2024). Die Kunst engagierter Gelassenheit. Springer.

Weiterführende Literatur:
Schmidt-Salomon, M. (2019). *Entspannt euch! Eine Philosophie der Gelassenheit.* Piper
Strässle, T. (2013). *Gelassenheit. Über eine andere Haltung zur Welt.* Carl Hanser

Autor

Lukas Niederberger / LN@lukasniederberger.ch

Lukas Niederberger leitet das Retreat-Zentrum Landguet Ried bei Bern. Der Buchautor, Kursleiter, Ritualbegleiter und Berater leitete von 1995-2007 als ehemaliger Jesuit das Bildungszentrum Lassalle-Haus bei Zug. Und von 2013-2022 förderte und erforschte er als Geschäftsleiter der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft den sozialen Zusammenhalt und zivilgesellschaftliches Engagement in der Schweiz. Kontakt: www.lukasniederberger.ch

L'excellence dans les NPO - un moteur plus puissant que la compétition

Michaël Gonin

Alors que les modèles de management classique marquent le monde des NPO, des questions surgissent sur la pertinence de ce modèle dans un contexte qui prône davantage la collaboration, la complémentarité et la solidarité – même si la compétition y apporte également son lot d'entrain, de motivation et de coordination. Y a-t-il moyen de garder cette dynamique positive tout en atténuant les aspects plus problématiques ? Je suggère dans un article du Journal of Economics, Theology, and Religion qu'un « esprit d'excellence » permet un tel compromis ; c'est d'autant plus vrai dans le monde des NPO.[1]

La compétition : mécanisme utile, mais mauvaise boussole

Une des forces du modèle de la compétition réside dans sa compréhension du rôle du marché : avantager celles et ceux qui offrent des biens et services de qualité et pertinents pour la société et désavantager les autres. Cette coordination macro-économique est donc une composante bienvenue de la compétition.

Néanmoins, la compétition en tant que norme de comportement des acteurs individuels ou collectifs est plus problématique. En effet, notamment au travers du phénomène de prophétie auto-réalisatrice, le langage dépasse la simple description d'une réalité ; il la façonne et finit par la cristalliser. Ainsi, bien qu'elle soit premièrement conçue comme un concept théorique non normatif, la notion d'homo economicus focalisé sur son propre intérêt au sein d'un monde dont il faut se méfier impacte l'état d'esprit et les actions des entreprises et, par extension, des NPO. De même, l'utilisation de métaphores combatives (battre des concurrents, gagner un appel d'offre, etc.) et de termes dévalorisants (concurrents etc.) favorise une culture orientée vers la confrontation plutôt que vers la réponse à un besoin social. Par extension, les bénéficiaires de prestations peuvent être instrumentalisé·e·s dans nos luttes sur le 'marché' – plutôt que d'être le point focal de nos engagements.

Le défi des NPO (et des entreprises ?) est donc de pouvoir garder à l'esprit la dynamique macro-économique d'un marché qui favorise les acteurs répondant au mieux aux besoins de la société, sans adopter l'état d'esprit combatif découlant de la compréhension micro-économique des acteurs.

La double excellence

Comme l'esprit de compétition, l'aspiration à l'excellence me pousse à donner le meilleur de moi-même pour offrir, aux meilleures conditions possibles, les biens et services les plus pertinents. Elle diffère néanmoins de la compétition sur un point fondamental : La compétition se focalise sur les concurrents – 'gagner' et 'perdre' sont des notions relatives, qui dépendent de mon résultat en relation avec la performance des autres ; l'excellence se focalise sur les bénéficiaires et les produits/services offerts – 'réussir' ou 'échouer' dépend objectivement de la

concordance entre mon objectif et mon résultat réel.
Contrairement à l'excellence, la compétition peut donc mener à des situations de médiocrité. Il n'est en effet pas nécessaire d'offrir des produits excellents pour 'gagner' ; il suffit de présenter une meilleure offre que la concurrence – ou d'empêcher celle-ci d'accéder au marché. Ainsi, certaines formes de lobbying, les techniques pour rendre les clients captifs, voire la diffamation (parfois subtile) peuvent faire partie de la logique de concurrence, mais pas d'excellence. L'excellence cherchera quant à elle à développer une offre sans cesse améliorée au service des bénéficiaires et de la société, même en l'absence de concurrence.
Elle est caractérisée par deux dimensions complémentaires.[2] L'excellence technique fait référence à la maîtrise des gestes, réflexions, discours propres à une profession (y compris la maîtrise des relations, du leadership, des règles de comptabilité, etc.). Elle forme la base d'un travail bien fait. Martin Luther King Jr. en a probablement la plus belle description : « Si votre lot est d'être balayeur de rue, balayez les rues comme Michel-Ange peignait ses tableaux, comme Shakespeare écrivait ses poèmes, comme Beethoven composait sa musique ; balayez les rues de manière à forcer toute l'armée du ciel et de la terre à s'arrêter et dire : 'Ici vivait un grand balayeur de rue, qui faisait bien son travail !' »[3]
À cela s'ajoute une excellence morale : la capacité à aligner nos passions intérieures avec le bien commun et les besoins réels de la société environnante. Il s'agit alors d'effectuer les gestes, réflexions et interactions sociales inhérentes à ma profession avec intégrité et de manière alignée avec les valeurs et attentes de la société. L'excellence morale peut notamment me pousser à ne pas offrir ce que la

société désire, mais ce dont elle a besoin et à traiter avec un profond respect d'autres acteurs que je pourrais considérer comme 'concurrents'.
Une telle excellence ouvre sur de nouvelles possibilités de collaboration, de nouveaux types de biens et services, de nouveaux modèles de financements – peut-être moins optimaux ou plus 'vulnérables' que d'autres, mais porteurs de dynamiques collaboratives et de stabilité à long terme.
Dans sa forme extrême, elle peut me faire abandonner une prestation que j'effectue bien, mais que je ne peux pousser au même niveau qu'un autre acteur ; je cherche alors à développer une prestation qui me soit propre et véritablement excellente. La remise d'une part de mon activité au profit d'acteurs plus compétents n'est plus un échec, mais un acte de gestion logique dans une perspective morale et technique.
Finalement, il est à noter que l'excellence se distingue de la quête anxieuse de perfection qui peut être épuisante. En tant que vocation offrant avec humilité le meilleur de moi-même au service du bien commun, elle me libère de la comparaison toxique inhérente à l'esprit de compétition : mon succès ne dépend plus de l'échec du voisin, mais de la fidélité avec laquelle je réponds à ma vocation.

L'excellence : langue maternelle des NPO

Ainsi décrite, l'excellence renoue avec quatre fondements du monde des NPO. Premièrement, elle remet en avant une véritable passion pour le bien commun. Les critères de décision, dans une NPO à visée d'excellence, se baseront sur la pertinence réelle des biens et services offerts ainsi que sur la manière de les offrir ; les logiques de 'part de marché' ou de 'positionnement stratégique' deviennent obsolètes. Bien sûr, une organisation qui offre de manière excellente des produits/services excellents sera probablement très bien positionnée, mais cela sera un effet indirect bienvenu de son approche du travail, correspondant à sa vraie valeur aux yeux de la collectivité, plutôt que le résultat d'une stratégie focalisée sur la concurrence, qui peut masquer la valeur réelle des prestations offertes.
Deuxièmement, l'excellence conserve – et c'est important – l'idée que les acteurs offrant les meilleures prestations aux meilleures conditions (à long terme) doivent mieux prospérer sur la place publique que les autres. La suppression de l'esprit de compétition parmi les acteurs n'implique pas la suppression de mécanismes qui mettent en valeur ceux qui, par leur attitude d'excellence, répondent mieux aux besoins de la société dans laquelle ils opèrent. Des NPO à visée d'excellence, même si j'ose espérer qu'elles montreront davantage de grâce que celles dans une logique de compétition, ne peuvent soutenir des mécanismes qui mènent à des prestations médiocres pour les bénéficiaires et donc pour la société en général.
Troisièmement, l'excellence reconnaît implicitement la force de la vocation professionnelle – ce sentiment d'appel à servir le bien commun au travers du travail – comme moteur de l'action individuelle et collective d'une NPO. Alors que de nombreuses études montrent les limites de la motivation par les incitatifs financiers, l'excellence motive les salarié·e·s et bénévoles à s'engager selon leur passion, en vue d'un objectif qui dépasse, sans pour autant le renier, la contrepartie salariale. Cadrée et tournée vers le bien commun, la vocation permet une imagination morale créative : la capacité à comprendre depuis plusieurs perspectives tant les besoins réels de

demain que les spécificités des acteurs ayant ces besoins, puis à développer des prestations ainsi que des manières de les fournir innovantes et pertinentes.
Finalement, l'excellence revalorise la spécificité du tiers secteur par rapport au monde du business, après que celle-ci fut partiellement étouffée par une dominance de logique 'marchande' : un esprit de coopération au service du bien commun, une redevabilité face à la société, et même une certaine logique de gratuité (tout en gérant avec 'excellence' ses propres finances). La notion de succès ne disparaît pas, mais devient fortement collective. L'enjeu est moins la victoire d'un acteur sur son concurrent que le succès de l'ensemble de la société à se développer de manière holistique.

Conclusion

Les liens étroits entre l'excellence et la logique des NPO représentent une occasion privilégiée de repenser les modèles et terminologies dominant les cultures organisationnelles et les dynamiques institutionnelles du tiers secteur. Comme indiqué, une logique d'excellence peut permettre la revalorisation de la spécificité du secteur par rapport au marché, sans renier l'importance de mécanismes de coordination permettant la valorisation des acteurs les plus pertinents. Elle revalorise la dimension vocationnelle (au sens de servir une cause pertinente pour la société) de nombreux acteurs individuels et collectifs du tiers secteur – une dimension importante pour leur propre identité et motivation ainsi que pour la cohésion sociale.
Tout changement de paradigme – car il s'agit bien de cela pour certains secteurs ou acteurs – nécessite une intentionnalité. La remise en avant de la logique d'excellence ne fait pas exception. Elle a néanmoins cet avantage d'être proche de la logique originelle des NPO – et peut donc être plus rapidement réactivée si souhaité.

Das Wichtigste in Kürze

Wettbewerbsorientierte Managementmodelle prägen viele NPO, passen jedoch nur begrenzt zu einem Umfeld, das auf Zusammenarbeit, Solidarität und Gemeinwohl ausgerichtet ist. Wettbewerb kann auf der Makroebene zwar sinnvoll sein, weil er jene Akteure stärkt, die relevante und qualitativ hochwertige Leistungen anbieten, führt aber auf der Mikroebene zu einer kämpferischen Haltung, in der andere Organisationen als Gegner erscheinen und Leistungsbeziehende leicht instrumentalisiert werden. Die Sprache des Wettbewerbs – mit Bildern des Kampfes und des Gegeneinanders – prägt das Denken und Handeln und kann dazu führen, dass strategische Vorteile wichtiger werden als die tatsächlichen Bedürfnisse der Gesellschaft.

Als konstruktive Alternative wird ein Verständnis von Exzellenz vorgeschlagen, das nicht auf den Vergleich mit anderen, sondern auf die Qualität der eigenen Arbeit und den Nutzen für die Leistungsbeziehenden ausgerichtet ist. Exzellenz besteht aus einer technischen Dimension, also der fachlichen Beherrschung des eigenen Berufs, und einer moralischen Dimension, die Integrität, Gemeinwohlorientierung und Respekt gegenüber anderen Akteuren betont. Während Wettbewerb dazu verleiten kann, lediglich «besser als die anderen» zu sein, zielt Exzellenz darauf, Leistungen kontinuierlich zu verbessern – auch ohne äusseren Druck. Sie eröffnet neue Formen der Zusammenarbeit, fördert Innovation und kann sogar dazu führen, Leistungen abzugeben, wenn andere sie besser erbringen können.

Für NPO ist Exzellenz besonders anschlussfähig, weil sie vier zentrale Grundlagen des Sektors stärkt: die Ausrichtung auf das Gemeinwohl, die Erwartung, dass gute Leistungen sich durchsetzen sollen, die Bedeutung beruflicher Berufung als Motivation sowie die Besonderheit des dritten Sektors gegenüber marktwirtschaftlichen Logiken. Exzellenz rückt die tatsächliche Relevanz von Leistungen in den Mittelpunkt. Sie stärkt die intrinsische Motivation von Mitarbeitenden und Freiwilligen und fördert eine kreative moralische Vorstellungskraft, die neue Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen ermöglicht. Gleichzeitig wertet sie die kooperative, gemeinwohlorientierte Identität des dritten Sektors wieder auf.

Ein Paradigmenwechsel hin zu einer Exzellenzlogik erfordert bewusste Entscheidung und kulturelle Veränderung, ist aber eng mit den ursprünglichen Werten von NPO verbunden und kann daher vergleichsweise leicht reaktiviert werden.

Fussnoten

1 Cette chronique est une synthèse spécialement orientée sur les implications pour le monde des NPO de l'article original : « Market Economy Without Egocentric Deviance: A Theology of Excellence Instead of Competition », *Journal of Economics, Theology and Religion* 5/2 (2025), p. 205-225. L'IA m'a aidé dans la structuration de cette chronique.

2 Comme points de départ pour développer ces thèmes, je vous propose Hirschfeld, Mary L., Thomas d'Aquin et le marché: vers une économie humaine, trad. Jacques-Benoît Rauscher, Paris, les Éditions du Cerf, 2021 ainsi que le numéro 22/2 (2012) du *Business Ethics Quarterly*, édité par Sisón, Hartman, et Fontrodona et consacré à ce thème.

3 Michel Simonet, balayeur fraîchement retraité à Fribourg, reflète très bien cette réalité dans son ouvrage *Une rose et un balai* (Fribourg, Faim de siècle, 2016) ainsi que dans le reportage *Le balayeur à la rose* de l'émission Passe-moi les jumelles (RTS,19 octobre 2018): https://www.rts.ch/play/tv/passe-moi-les-jumelles/video/le-balayeur-a-la-rose?urn=urn:rts:video:9923738

Autor

Michaël Gonin / michael@gonin.ch

Dr. Michaël Gonin ist Dozent für Social Entrepreneurship, Nonprofit- und wertorientierte(s) Management und Karriere - und dies aus betriebswissenschaftlicher, theologischer sowie empirischer Perspektive. Diese Themen hat er im Rahmen seiner empirischen Studien über Social Enterprises sowie eines Theologie-Masterstudiums mit Fokus auf Arbeit und Gesellschaft (Vancouver) vertieft. Er unterrichtet an der Universität Freiburg/CH und ist Dekan der Haute École de Théologie in St-Légier.

Lass Deine Spenden zur vollen Blüte kommen!

KALEIDO-KI

kaleido
verbinden, verstehen, verbessern

Entdecke mit **Kaleido-KI** die Zukunft der Spenderselektion. Unser KI-Modell analysiert die Daten Deiner Organisation und identifiziert **hochpotenzielle Spender** – präziser und effizienter als traditionelle Methoden.
Das kann kein RFM-Modell!

DIE VORTEILE

- **Maximale Spendeneinnahmen**
  Dank der Konzentration auf die vielversprechendsten Kontakte, erhöht sich der Spenden-Netto-Ertrag.
- **Effiziente Ressourcenplanung**
  KI optimiert Deine Kampagnen-Selektion. Das spart Zeit und Geld.
- **Stärkt die Spenderbeziehungen**
  durch die Selektion themenaffiner Zielgruppen.

NEUGIERIG GEWORDEN?

Erfahre mehr über die Vorteile von Kaleido-KI und wie Du Deine Fundraising-Strategie auf das nächste Level heben kannst.
Scanne den QR-Code und sichere Dir exklusive Informationen!

www.creativ.ch/kaleido-ki-fundraising

creati</> SOFTWARE
WIR MACHEN KOMPLEXES EINFACH

Wirkung statt Hype: Erfolgsfaktoren für KI in der Spitex

Christoph Bürkli, Larissa Sundermann und Michèle Schatzmann

Spitex-Organisationen stehen unter wachsendem Druck: Mehr und komplexere Fälle, Fachkräftemangel, steigender Administrationsaufwand und hohe Erwartungen prägen den Alltag. KI gilt als möglicher Entlastungsansatz – doch Wirkung entsteht nicht automatisch. Eine qualitative Untersuchung in drei Organisationen zeigt: KI stiftet nur dann Nutzen, wenn Pflegefachpersonen von der Anforderungsdefinition bis zur Implementierung einbezogen sind. Während Management Effizienz fokussiert, erwarten Pflegende praxistaugliche Workflows und spürbare Entlastung. Diese Perspektivendifferenz entscheidet über Akzeptanz und Wirksamkeit.

Die aktuelle Situation: Wachsende Komplexität statt Entlastung

Die ambulante Pflege übernimmt heute Aufgaben, die vor zwanzig Jahren noch überwiegend stationären Einrichtungen vorbehalten waren. Die Bevölkerung wird älter, multimorbider und lebt häufiger allein. Zugleich wächst der Wunsch, möglichst lange im eigenen Zuhause zu bleiben. Die Spitex hat sich damit zu einer zentralen Akteurin im Versorgungssystem entwickelt – jedoch unter dauerhaft angespannten Ressourcenbedingungen und anhaltendem Effektivitäts- und Effizienzdruck.

Im Spitex-Alltag wird Leistung häufig entlang verrechenbarer Minuten organisiert, obwohl ein grosser Teil der Arbeit nicht oder nur teilweise abrechenbar ist. Dazu zählen Wegzeiten, Absprachen, Rückfragen, Übergaben, Nachbearbeitungen und Dokumentation. Diese «unsichtbare Arbeit» ist unverzichtbar – ohne sie wäre eine wirksame Versorgung nicht möglich.

Unsere qualitative Untersuchung zeigt, dass Pflegefachpersonen ihren Arbeitsalltag als zunehmend fragmentiert und verdichtet erleben. Wachsende Anforderungen treffen auf strukturelle Rahmenbedingungen, die sich nur verzögert anpassen. Beschrieben wird ein permanenter Wechsel zwischen fachlichen Herausforderungen, zeitkritischen Entscheidungen und administrativen Aufgaben, die kaum in die verfügbaren Zeitfenster passen. Dieser Eindruck deckt sich mit nationalen Analysen zur steigenden Komplexität in der ambulanten Pflege.[1]

Gleichzeitig verdeutlichen Kennzahlen die hohe Versorgungsleistung: Rund 333 000 Klientinnen und Klienten werden betreut, über 44 000 Mitarbeitende leisten 25.6 Millionen Pflegestunden pro Jahr.[2] Der anhaltende Fachkräftemangel verschärft die Situation zusätzlich. Offene Stellen bleiben länger unbesetzt, Verantwortung verdichtet sich im Team. Vor diesem Hintergrund wächst der Bedarf an wirksamen Entlastungsansätzen. KI erscheint als möglicher Lösungsbeitrag, allerdings nur, wenn sie organisatorisch verankert und nicht als isolierte Technologie eingeführt wird.

Vorgehen und Perspektiven der Untersuchung

Unsere qualitative Untersuchung mittels Fragebögen, Interviews und Workshops setzte bewusst bei den

praktischen Herausforderungen im Spitex-Alltag an – nicht bei technologischen Machbarkeitsüberlegungen zu KI. Zusammengeführt wurden drei Perspektiven: KI-Expertinnen und -Experten, Führungspersonen aus Spitex-Organisationen sowie Pflegefachpersonen.

Das Vorgehen folgte einer klaren Logik: In den Expertinnen- und Experteninterviews wurden potenzielle Anwendungsfelder und typische Stolpersteine identifiziert. Gespräche mit dem Management beleuchteten strategische Ziele, organisationale Rahmenbedingungen und bestehende Digitalisierungsrealitäten. Die Fragebögen für Pflegefachpersonen fokussierten zunächst allgemeine Belastungen; in partizipativen Workshops wurden Prioritäten, Akzeptanzbedingungen und divergierende Annahmen vertieft. So wurden sowohl Übereinstimmungen als auch Erwartungsspannungen sichtbar. Parallel dazu analysierten wir die typischen Prioritätensetzungen von Softwareanbietern. Oft stehen Funktionen im Vordergrund, die technologisch naheliegend und schnell demonstrierbar sind, etwa automatische Zusammenfassungen oder standardisierte Chatbots. Die Workshops machten jedoch deutlich: Entscheidend ist nicht die technische Raffinesse, sondern die Prozess- und Alltagstauglichkeit. Medienbrüche, zusätzliche Klicks, instabile Logins, fehlende Systemintegration oder unklare Zuständigkeiten können den potenziellen Mehrwert rasch aufheben.

Vier zentrale Belastungsmuster im Spitex-Alltag

Die Interviews und Workshops machten im Spitex-Alltag vier zentrale Belastungsmuster sichtbar:

- Ein erstes grosses Thema ist die Informationsflut, die Pflegefachpersonen täglich bewältigen müssen. Verlaufsdokumentationen sind oft über Jahre gewachsen und spiegeln unterschiedliche Schreibstile,

Qualifikationsniveaus und inkonsistente Strukturierungen wider. Die Folge ist eine komplexe Informationslandschaft, in der relevante Details schwierig zu finden sind. Die Interviewten berichten, dass sie teilweise beträchtliche Zeit damit verbringen, sich ein Bild über den aktuellen Zustand der Klientinnen und Klienten zu verschaffen. Diese «kognitive Last» wird im Versorgungsalltag häufig unterschätzt.

- Ein zweiter zentraler Belastungspfeiler ist die Dokumentation. Als anerkannter Kern professioneller Pflege ist sie fachlich unbestritten, ihre Integration in den konkreten Arbeitsablauf erweist sich jedoch für viele Pflegefachpersonen als anspruchsvoll. Zwar wird erwartet, dass Informationen bereits während des Einsatzes bei der Klientin oder dem Klienten erfasst werden, in der Praxis gelingt dies jedoch nur teilweise. Häufig erfolgt die Dokumentation daher unmittelbar nach dem Einsatz oder gesammelt am Ende des Tages. Administration wird so zur nachgelagerten Aufgabe - zu einem Zeitpunkt, an dem Konzentration und Energie bereits reduziert sind. Dies erhöht das Fehlerrisiko und verstärkt das Empfinden, dass administrative Anforderungen zulasten der direkten Pflege gehen.
- Das dritte Muster ist die emotionale Verantwortung und der moralische Stress. Ambulante Pflege ist nicht nur fachlich anspruchsvoll, sondern auch emotional fordernd, da sie im privaten Raum stattfindet. Viele Klientinnen und Klienten sind sozial isoliert oder befinden sich in belastenden Lebenssituationen. Die Pflegefachperson wird zur Vertrauensperson, zum emotionalen Anker, oft auch zur einzigen Person, die täglich menschliche Nähe vermittelt.
- Ein viertes Belastungsmuster betrifft die Einsatzplanung: Einsatzplä-

ne erweisen sich selten als stabil. Akute gesundheitliche Veränderungen, kurzfristige Absagen oder unvollständig übermittelte Informationen erzwingen immer wieder spontane Anpassungen. Für Pflegefachpersonen bedeutet dies Umwege, Unterbrüche und eine fortlaufende Repriorisierung. Diese Unruhe wird als Dauerzustand erlebt, kostet viel Energie und erzeugt zugleich Unsicherheit. Für das Management wiederum ist Stabilität kaum erreichbar, obwohl Kontinuität für Klientinnen und Klienten ein zentrales Qualitätsmerkmal darstellt.

Konkrete Ansatzpunkte für wirksame Entlastung durch KI

Aus Sicht der Pflege entfaltet KI dort Wirkung, wo sie entlastet, strukturiert und unterstützt, ohne professionelle Verantwortung zu ersetzen. Daraus lassen sich vier zentrale Ansatzpunkte ableiten:

1. **Sprachbasierte Dokumentation:** Sie gilt als Schlüsselfunktion mit erheblichem Entlastungspotenzial. In einem Management-Interview wurde ein Pilotprojekt vorgestellt, bei dem gesprochene Angaben während des Einsatzes automatisch in strukturierte Dokumentationseinträge überführt werden. Erwartet werden Zeitgewinne, eine konsistentere Dokumentationsqualität sowie Unterstützung bei unterschiedlichen Sprachkompetenzen. Voraussetzung für einen nachhaltigen Mehrwert ist jedoch die nahtlose Integration in bestehende Systeme und die jederzeitige Kontrolle durch die Pflegefachperson.
2. **Eine zusätzliche «valide Stimme»:** Gemeint ist eine Wissensassistenz, die Regeln, Begriffe und Zusammenhänge verständlich erläutert, Orientierung bietet und auf relevante Informationen hinweist. KI wird hierbei nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung professioneller Expertise verstanden. Besonders hilfreich erscheint ein kurzes, automatisiert generiertes Briefing vor dem Besuch, das die wesentlichen Punkte aus dem Verlauf bündelt.
3. **Die Analyse von Verlaufsdaten und Mustererkennung:** Gewünscht werden Anwendungen, die Entwicklungen sichtbar machen und relevante Veränderungen frühzeitig markieren. KI-gestützte Frühwarnsysteme können Muster in klinischen Daten identifizieren und Risiken anzeigen; Studien weisen darauf hin, dass solche Systeme Patientinnen- und Patientenergebnisse verbessern können.[3] Ihr Nutzen liegt weniger in autonomen Prognosen als in der strukturierten Vorbereitung professioneller Entscheidungen. Die fachliche Beurteilung bleibt klar bei der Pflegeperson.
4. **Die Unterstützung in der Einsatzplanung:** KI kann kurzfristige Änderungen effizienter verarbeiten, Alternativrouten berechnen, Prioritäten setzen und Szenarien simulieren. Positive Erfahrungen mit KI-gestützter Planung wurden im Management-Interview geschildert. Voraussetzung für Akzeptanz sind jedoch Transparenz der Entscheidungslogik und die Berücksichtigung der Teamrealität – etwa Pausenregelungen, Übergaben, Wegezeiten, Betreuungskontinuität oder individuelle Kompetenzen.

Die Kunst des guten Anfangs: Co-Creation und Akzeptanz

Die zuvor skizzierten Wirkungsfelder zeigen, wo KI im Spitex-Alltag ansetzen kann. Ob diese Potenziale jedoch tatsächlich realisiert werden, entscheidet sich weniger an der Technologie selbst als an den Bedingungen

ihrer Einführung. Ein zentraler Befund unserer Untersuchung betrifft daher die Akzeptanz.
Während das Management sowie Expertinnen und Experten vor allem Effizienz- und Standardisierungspotenziale betonen, zeigt sich in den Interviews und Workshops, dass der Einsatz von KI im Spitex-Alltag nur dann gelingt, wenn sie von Beginn an gemeinsam mit der Praxis gestaltet wird. Entscheidend ist der frühzeitige und kontinuierliche Einbezug der Pflegefachpersonen von der Problemdefinition über die Anforderungsdefinition bis zur Implementierung.
KI wird nur dann als legitim und entlastend wahrgenommen, wenn sie die Beziehungsgestaltung unterstützt und pflegerische Werte stärkt. Damit verbindet sich die empirische Perspektive unserer Studie auch mit ethischen Überlegungen, wonach KI nicht allein durch abstrakte Prinzipien legitimiert ist, sondern durch ihre verantwortungsvolle Einbettung in konkrete Praxiszusammenhänge.[4]

Mehr als ein Update: KI als Organisations- und Führungsaufgabe

Die Ergebnisse zeigen zudem, dass KI für Spitex-Organisationen weit mehr ist als ein digitales Upgrade. Ihr Einsatz ist in erster Linie eine Organisations- und Führungsaufgabe. KI wirkt dabei wie ein Spiegel organisationaler Reife: Wo Prozesse klar definiert, Rollen verständlich geregelt und Daten verlässlich strukturiert sind, wird sie als Unterstützung erlebt.
Damit rückt auch die Governance stärker in den Fokus. Leitungsorgane sowie Geschäftsleitungen von Spitex-Organisationen sind zunehmend gefordert, klare Richtlinien für den Umgang mit KI zu formulieren und Verantwortlichkeiten eindeutig zu klären. Bestehen hingegen diesbezügliche Unklarheiten, macht KI diese sichtbar und verstärkt bestehende Spannungen.
Führungspersonen nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein. Sie entscheiden über Einsatzbereiche, Verantwortlichkeiten, Qualitätsstandards und die

KI bei der Spitex Kriens

Hannes Koch, Geschäftsleiter der Spitex Kriens, beschreibt KI als ein Werkzeug, *«das besonders in der Dokumentation und Einsatzplanung spürbare Entlastung bringen kann».* In Kriens wird aktuell ein System getestet, das gesprochene Angaben automatisch in strukturierte Dokumentationen überführt. Dies erleichtert insbesondere Mitarbeitenden das Arbeiten, die sich mit schriftlicher Formulierung schwertun oder unter hohem Zeitdruck stehen. Gleichzeitig betont Koch, dass KI keinesfalls eine Abkürzung sei: *«Ohne stabile Technik, klare Prozesse und gute Schulung wird jede digitale Lösung zur Belastung statt zur Erleichterung.»* Auch in der Einsatzplanung sieht Koch grosses Potenzial, insbesondere bei kurzfristigen Planänderungen. KI könne komplexe Varianten schneller berechnen und damit die Planenden entlasten. Dennoch warnt er davor, KI als Ersatz menschlicher Entscheidung zu betrachten. *«Wir dürfen nicht vergessen, dass Pflege ein Beziehungsgeschäft ist. KI darf unterstützen – aber nicht bestimmen.»*

Begleitung der Einführung. Akzeptanz entsteht vor allem dort, wo KI in bestehende Pflegeprozesse eingebettet wird und nicht als zusätzliches Kontrollinstrument erscheint.

Damit wird KI zugleich zu einem Element der Organisationsentwicklung. Ihre Einführung erfordert geklärte Abläufe, reduzierte Schnittstellen und ein gemeinsames Verständnis professioneller Pflegearbeit. Entlastung entsteht nicht durch Technologie an sich, sondern durch verbesserte Arbeitsbedingungen. KI kann Routineaufgaben reduzieren, Informationen strukturieren und kognitive Ressourcen freisetzen – eine Stärkung der professionellen Rolle gelingt jedoch nur unter geeigneten organisatorischen Voraussetzungen.

Auch die interprofessionelle Zusammenarbeit verändert sich. KI kann relevante Entwicklungen bündeln und so eine gemeinsame Entscheidungsbasis schaffen. Gleichzeitig braucht es Reflexion: Algorithmische Einschätzungen können überhöht werden, obwohl sie nicht frei von Verzerrungen sind.[5] KI sollte daher als unterstützender Beitrag verstanden werden – nicht als letzte Entscheidungsinstanz.

Erfolgsfaktoren einer gelingenden KI-Einführung

Damit wird deutlich: Die Einführung von KI ist kein IT-Projekt, sondern eine strategische Organisationsentscheidung. Ob KI in der Spitex entlastet oder zusätzliche Belastung erzeugt, entscheidet sich weniger an ihrer technologischen Leistungsfähigkeit als an den Bedingungen ihrer Einführung. Akzeptanz ist dabei der zentrale Hebel. Folgende Faktoren erweisen sich als entscheidend:

1. **Transparenz und Datenschutz als Vertrauensbasis:** Ein belastbares Vertrauensfundament ist unverzichtbar. In der ambulanten Pflege sind Daten besonders sensibel. Klientinnen und Klienten müssen nachvollziehen können, welche Informationen erfasst und wie sie genutzt werden. Pflegefachpersonen benötigen die Sicherheit, dass Daten nicht zweckentfremdet werden. Transparente Kommunikation und klare Regeln zur Datenverwendung bilden die Grundlage jeder Einführung.
2. **Klare Verantwortung und nachvollziehbare Entscheidungslogiken:** Auch wenn KI Inhalte generiert oder strukturiert, verbleibt die fachliche

und rechtliche Verantwortung bei den Fachpersonen und der Organisation. Entscheidend ist, welche Funktionen die KI übernimmt, wie Vorschläge geprüft und wie Fehler behandelt werden. Intransparente Systeme untergraben Vertrauen und Akzeptanz. Entsprechend betonen Ethikgremien die Notwendigkeit klarer Verantwortungsstrukturen und nachvollziehbarer Entscheidungslogiken.[6] Auch Pflegefachpersonen sehen Transparenz und die Möglichkeit zur bewussten Prüfung von KI-Vorschlägen als zentral.[7]

3. **Hohe Datenqualität und verbindliche Standards:** Die Leistungsfähigkeit von KI hängt unmittelbar von der Qualität der zugrunde liegenden Daten ab. Unstrukturierte oder inkonsistente Dokumentation begrenzt ihren Nutzen. Vor einer Einführung sind Prozesse zu klären, Dokumentationsstandards festzulegen und verlässliche Datenflüsse sicherzustellen. Erst dann kann KI zuverlässig unterstützen.[8]
4. **Partizipation und Praxisnähe:** Akzeptanz entsteht durch frühzeitige und kontinuierliche Einbindung der Pflegefachpersonen. Im Mittelpunkt stehen konkrete Belastungspunkte des Alltags – nicht technologische Machbarkeit. Co-Creation erhöht die Passung zwischen Technologie und Praxis und reduziert unnötige Arbeitsschritte, Widersprüche und Nachbearbeitungen.
5. **Benutzerfreundlichkeit und begleitete Einführung:** Systeme müssen intuitiv bedienbar, kompatibel mit bestehenden Anwendungen und in realistischen Zeitfenstern nutzbar sein. Einführung ist als Lernprozess zu verstehen: praxisnahe Schulungen, interne Ansprechpersonen und klar geregelte Nutzung fördern die nachhaltige Verankerung.
6. **Bewusster Umgang mit Risiken:** Zum Erfolg gehört die aktive Gestaltung von Risiken. KI kann fehlerhafte Inhalte erzeugen oder als Kontrollinstrument wahrgenommen werden. Vorschläge müssen überprüfbar bleiben, Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt und rechtliche Fragen frühzeitig geklärt werden. Auch die Perspektive der Klientinnen und Klienten ist einzubeziehen, insbesondere bei neuen Formen der Datennutzung.

Fazit

KI kann in der Spitex spürbare Entlastung schaffen, etwa in der Dokumentation, bei der Strukturierung von Informationen oder in der Einsatzplanung. Entscheidend für ihren Nutzen ist jedoch weniger die technologische Leistungsfähigkeit als die Art und Weise ihrer Einführung. Damit KI im Pflegealltag akzeptiert und wirksam wird, braucht es hohe Datenqualität, transparente Verantwortlichkeiten, Datenschutz, benutzerfreundliche Systeme sowie eine partizipative Entwicklung im Sinne von Co-Creation mit Pflegefachpersonen. Ebenso wichtig sind klare Richtlinien für den Umgang mit KI. Wird KI praxisnah gestaltet und in bestehende Arbeitsprozesse eingebettet, kann sie dazu beitragen, administrative Belastungen zu reduzieren und mehr Zeit für die beziehungsorientierte Pflege zu schaffen.

Fussnoten

1 Pellegrini et al., 2022.
2 Spitex Schweiz, 2024; BFS, 2025.
3 Yuan et al., 2025.
4 Hagendorff, 2022.
5 Hagendorff, 2022.
6 Deutscher Ethikrat, 2024.
7 Grimm & Farin, 2023.
8 Eberhard-Yom, 2010.

Literatur

Bundesamt für Statistik (2025). *Pflegestunden der Spitex-Dienste erreichten 2024 Rekordwerte*. Online unter: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.assetdetail.36215976.html (besucht am 24.02.2026).

Deutscher Ethikrat (2024). *Herausforderungen durch Künstliche Intelligenz: Stellungnahme*. Berlin. Online unter: https://www.ethikrat.org/fileadmin/Publikationen/Stellungnahmen/deutsch/stellungnahme-mensch-und-maschine.pdf (besucht am 24.02.2026).

Eberhard-Yom, M. (2010). *Usability als Erfolgsfaktor: Grundregeln, User Centered Design, Umsetzung*. Berlin: Cornelsen Scriptor.

Grimm, J. & Farin, E. (2023). *Akzeptanz digitaler Assistenzsysteme in der Pflege: Bedeutung von Transparenz und Verantwortlichkeit*. In: Pflegezeitschrift, 76 (4), S. 22–29.

Hagendorff, T. (2022). *A virtue-based framework to support putting AI ethics into practice.* In: Philosophy & Technology, 35, Article 53.

Pellegrini, S., Dutoit, L., Pahud, O. & Dorn, M. (2022). *Bedarf an Alters- und Langzeitpflege in der Schweiz: Prognosen bis 2040*. Obsan Bericht 03/2022. Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium.

Spitex Schweiz (2024). *Zahlen und Fakten*. Online unter: https://www.spitex.ch/Nonprofit-Spitex/Zahlen-und-Fakten/PFyOP/ (besucht am 24.02.2026).

Yuan, S, Yang, Z, Li, J., Wu, C. & Liu, S. (2025). *AI-powered early warning systems for clinical deterioration significantly improve patient outcomes: A meta-analysis.* In: BMC Medical Informatics and Decision Making, 25, 203.

Autor:innen

Christoph Bürkli / christoph.buerkli@gmx.ch

Christoph Buerkli studierte Betriebswirtschaft (lic. rer. pol.) sowie Wirtschaftspädagogik (mag. rer. pol.) an der Universität Bern. Ergänzend vertiefte er seine Kenntnisse im NPO-Management (u. a. als dipl. NPO-Manager VMI) sowie in der systemischen Organisationsentwicklung. Seit 2006 ist er am Kompetenzzentrum Public & Nonprofit Management des IBR der Hochschule Luzern tätig und engagiert sich dort in Lehre, Beratung und Forschung mit Schwerpunkt auf NPO-Management und Organisationsentwicklung. Von 2021 bis 2024 präsidierte er die Spitex Stadt Luzern.

Larissa Sundermann / larissa.sundermann@hslu.ch

Larissa M. Sundermann, Dr. rer. pol., promovierte an der Universität Hamburg zum Thema Management öffentlicher, privater und Nonprofit-Organisationen. Sie studierte Wirtschaftswissenschaften (B.Sc.) und Management (M.Sc.), berät Organisationen im strategischen Management und ist seit 2024 Dozentin am Kompetenzzentrum Public & Nonprofit Management am IBR der Hochschule Luzern, wo sie den Major «Health Business & Management» im Master Business Administration mitverantwortet. Zuvor war sie Mitglied der Geschäftsleitung und Gesamtleiterin Studienmanagement Wirtschaft an der HSO Wirtschafts- und Informatikschule.

Michèle Schatzmann

Michèle Schatzmann absolvierte den Master of Science in Business Administration mit dem Major in Public & Nonprofit Management an der Hochschule Luzern. In ihrer Masterarbeit vertiefte sie das Thema Künstliche Intelligenz (KI) und deren Anwendungsmöglichkeiten in Spitex-Organisationen. Bereits während ihres Bachelorstudiums in Sozialer Arbeit beschäftigte sie sich damit, wie KI den Arbeitsalltag von Sozialarbeitenden der Sozialhilfe unterstützen kann. Derzeit arbeitet sie als Fachspezialistin «Armut in der Schweiz» bei der Winterhilfe Schweiz und widmet sich dort sozialrelevanten Fragestellungen und praxisnahen Hilfsmöglichkeiten.

Agenda

04. Mai bis 08. Mai 2026	Intensiv-Lehrgang Unternehmerische Führung und Kultur Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf und Prof. Dr. Markus Gmür
29. Mai 2026	Intensiv-Seminar Fit für den Vorstand Seminarleitung: Dr. des. Bernhard Lang
01. Juni bis 05. Juni 2026	CAS Sportverbandsmanagement, Modulwoche 3 Lehrgangsleitung: Dr. des. Bernhard Lang
08. Juni bis 12. Juni 2026	Intensiv-Lehrgang Freiburger Management-Modell Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
19. Juni 2026	50 Jahre VMI-Jubiläum
31. Aug. bis 04. Sept. 2026	**NEU:** Intensiv-Lehrgang Change Management in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
07. Sept. bis 10. Sept. 2026	Intensiv-Lehrgang Effizientes Ressourcenmanagement Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
21. Sept. bis 25. Sept. 2026	Intensiv-Lehrgang Digitales Fundraising für NPO Lehrgangsleitung: Christina Schlegel
26. Okt. bis 30. Okt. 2026	Intensiv-Lehrgang Strategische Führung in NPO Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür und Christina Schlegel
04. Nov. bis 06. Nov. 2026	**NEU:** Intensiv-Seminar Führungs- und Krisenkommunikation Seminarleitung: Dr. des. Bernhard Lang
09. Nov. bis 13. Nov. 2026	Intensiv-Lehrgang Planung, Controlling und Organisation in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
09. Nov. bis 13. Nov. 2026	In-House Lehrgang: Freiburger Management Modell, Österreichisches Rotes Kreuz, Bayerisches Rotes Kreuz, Weisses Kreuz Südtirol Lehrgangsleitung: Dr. des. Bernhard Lang und Rea Pirani
23. Nov. bis 27. Nov. 2026	Intensiv-Lehrgang Digitale Transformation in NPO Lehrgangsleitung: Christina Schlegel

NEU:

Intensiv-Lehrgang

Change Management in NPO

Der neue Intensiv-Lehrgang **«Change Management in NPO»** vom VMI vermittelt dir praxisnahe Methoden und Werkzeuge, um Veränderungsprozesse in deiner Organisation wirkungsvoll zu gestalten.

- Lerne, wie du Veränderungen systematisch planen, Widerstände konstruktiv nutzen und Mitarbeitende für den Wandel gewinnen kannst
- Entwickle konkrete Ansätze für dein aktuelles Veränderungsvorhaben
- Profitiere vom Austausch mit Fachpersonen und Teilnehmenden

Montag, 31. Aug. - Freitag 4. Sept. 2026
Universität Freiburg / CH

VMI
Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz

Institut für Verbands-, Stiftungs- und
Genossenschaftsmanagement (VMI)
Bd de Pérolles 90
1700 Freiburg
Schweiz

Tel +41 26 300 84 00
www.vmi.ch

FSC
www.fsc.org
MIX
Papier | Fördert
gute Waldnutzung
FSC® C020089