VM
Fachzeitschrift für
Verbands- und Nonprofit-Management
2/26

50 Jahre VMI



Unternehmerische Führung und Kultur
Gemeinschaftliche Mobilisierung
Digitale Transformation und KI
Selbstorganisation und Geschlecht
Servant Leadership für NPO
Marktorientierung und Finanzierungsmix

Weitere Beiträge:
50 Jahre VMI - ein Blick zurück
Vergangenheit und Zukunft der NPO-Beratung – zwei Generationen im Gespräch
Le tiers secteur romand : entre héritage, mutations et avenir

VMI
UNI FR
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG



AKTUELL:
Tagesseminar
"Fit für den Vorstand"
vom 27. November 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 Mitglieder des VMI,
Geschätzte Leserinnen und Leser,

Vor 50 Jahren hat Ernst-Bernd Blümle, unterstützt durch Robert Purtschert und Peter Schwarz, das VMI gegründet. Ziel war es, das für Unternehmen entwickelte betriebswirtschaftliche Wissen für die damals von der Wissenschaft noch komplett vernachlässigten kooperativen Gebilde wie Verbänden, Kammern und Genossenschaften zu erschliessen.
Heute, 50 Jahre später, dürfen wir mit Stolz feststellen, dass die damalige Vision Realität geworden ist. NPO sind als besondere Organisationsform in der Betriebswirtschaftslehre anerkannt. Es gibt in der Form des Freiburger Management Modells (FMM) und der dazugehörigen Buchreihe eine Verbandsbetriebslehre, die im deutschsprachigen Raum von Wissenschaft und Praxis als Referenzmodell angesehen wird. Das Weiterbildungsangebot des VMI wird von Praktiker:innen rege genutzt, der Zufriedenheitsgrad ist ausgesprochen hoch. Das Management der NPO hat sich entwickelt und ist heute auf Augenhöhe mit demjenigen von Unternehmen. Die wissenschaftliche Arbeit des VMI wird von der akademischen Community beachtet und respektiert.
Damit all das erreicht werden konnte, haben unzählige Personen als Wissenschaftler:innen, als Praktiker:innen, sowie als Autor:innen, Dozierende und Lehrgangsleitende ihren Beitrag geleistet. Ihnen sei an dieser Stelle ausdrücklich gedankt. Der Dank gebührt weiter dem aktuellen Team unter der Leitung von Markus Gmür und Philipp Erpf. Sie bauen auf dem Erreichten auf und blicken mit Engagement und Zuversicht in die Zukunft.
Die gesellschaftspolitische Relevanz von NPO hat deutlich zugenommen, ebenso ihre Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit. Entwicklungen und damit verbundene Veränderungen werden in Zukunft noch schneller vonstattengehen und fordern auch von den NPO vermehrt unternehmerisches Denken und Handeln. Die Führungsstrukturen verändern sich von hierarchischen Formen hin zu mehr Selbstorganisation; die Führung von Mitarbeitenden ist immer weniger Auftragserteilung und Kontrolle und immer mehr Förderung und Unterstützung. Die Digitalisierung und der aktuelle Hype um KI nehmen gerade erst richtig Fahrt auf, ohne zu wissen, wo sie hinführen und was sie für NPOs und ihr Wirken bedeuten. Diese und weitere Herausforderungen nehmen die Mitglieder des VMI-Teams in der vorliegenden Jubiläumsausgabe des VM mit einzelnen Beiträgen auf. Ganz im Sinne der VMI-Kultur «von der Praxis für die Praxis» rundet ein Interview mit Vertretern aus der Praxis die wissenschaftlichen Betrachtungen ab.
Ich danke Ihnen für Ihr Interesse und Ihre Unterstützung und hoffe, dass Sie dem VMI auch in Zukunft die Treue halten.

Charles Giroud



Präsident Institutsrat

Rea Pirani

50 Jahre VMI – ein Blick zurück

6

Ein Blick auf fünf Jahrzehnte VMI zeigt, wie aus einer Idee eine Institution wurde. 1976 gegründet, widmet sich das VMI seit Beginn dem Management von Nonprofit-Organisationen. Der Beitrag beschreibt, was sich in den letzten 50 Jahren alles verändert hat – und was nicht.

Philipp Erpf

Unternehmerische Führung und Kultur in Nonprofit-Organisationen

10

Eine unternehmerische Führung und Kultur führt in Nonprofit-Organisationen zu einer besseren Zielerreichung und folglich zu höherem Organisationserfolg. Sie hat dabei einen positiven Einfluss nicht nur auf das Sachziel, also die Mission und den Zweck, sondern auch auf das Formalziel, sprich das Erwirtschaften von Überschüssen. Der vorliegende Beitrag erklärt zum einen, welche Dimensionen UFK ausmachen und zum anderen, wie diese ganz konkret im Praxisalltag von NPO umgesetzt und gelebt werden können.

Markus Gmür

Gemeinschaftliche Mobilisierungsfähigkeit in NPO

20

In einem herausfordernden Umfeld können NPO ihre Ziele besser erreichen, wenn sie eine gemeinschaftliche Mobilisierungsfähigkeit als Teil einer unternehmerischen Führung und Kultur etablieren. Voraussetzungen müssen auf individueller Ebene, in der Gruppendynamik sowie in den strukturellen Rahmenbedingungen gegeben sein. Gemeinschaftliche Mobilisierung braucht ein Können und Wollen, ein Dürfen und Sollen. Die Führungsrolle der haupt- und ehrenamtlichen Leitung muss mit dem Reifegrad der gemeinschaftlichen Mobilisierung abgestimmt sein, um damit die unternehmerischen Potenziale der Organisation auszuschöpfen.

Christina Schlegel

Digitale Transformation und KI in NPO: Warten ist die teuerste Option

28

Künstliche Intelligenz (KI) ist auch bei Nonprofit-Organisationen (NPO) längst angekommen. Insbesondere generative KI wird bereits von vielen Mitarbeiter:innen für verschiedenste Tätigkeiten genutzt. Das geschieht meist individuell und ohne organisationale Leitplanken. Viele NPO zögern dennoch mit der Frage, ob und wie sie KI nutzen wollen: wegen Datenschutzbedenken, unklarem Mehrwert oder der hohen Entwicklungsdynamik. Der Beitrag zeigt, warum sich Abwarten nicht lohnt und wie der Einstieg mit knappen Ressourcen gelingt: nutzenorientiert statt toolgetrieben, mit kleinen, bewussten Investitionen und mit KI als strategische Führungsaufgabe.

Rea Pirani

Neue Organisationsform, alte Muster? Selbstorganisation und Geschlecht

36 Drei Forschungsperspektiven zu Geschlecht in Organisationen werden auf Selbstorganisation übertragen: Charakteristika der Selbstorganisation wie partizipative Entscheidungsprozesse, transparente Rollen, stärkere Reflexivität oder das Hinterfragen von Machtstrukturen werden als Einflussfaktoren auf das Zusammenspiel von Geschlecht und Organisation diskutiert.

Bernhard Lang und Sidney Zumbrunn

Führen, um zu dienen: Servant Leadership als Führungsansatz für NPO

46 Servant Leadership wird als Führungsansatz verstanden, der die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt. Für NPO erweitern wir diese Perspektive um zwei Ebenen: die Führungskultur der Organisation und ihre gesellschaftliche Wirkung. Am Beispiel der Nachwuchsförderung des FC Thun wird veranschaulicht, wie sich dies auf die Praxis übertragen lässt.

Oriane Novelli

Marketing und Finanzierungsmodelle sozialer NPO in der Schweiz

58 Die wichtigsten Erkenntnisse einer Schweizer Studie, die sich mit den Zusammenhängen zwischen Marketing und Finanzierungsmodellen von Hilfswerken befasst, werden präsentiert. Dabei zeigen sich Unterschiede im Marketingauftritt weniger im Finanzierungsmix, sondern vor allem im Vergleich grösserer und kleinerer Organisationen.

Christoph Gitz und Barbara Iseli-Sczepanski

Vergangenheit und Zukunft der NPO-Beratung – zwei Generationen im Gespräch

64 Auf der einen Seite ein Berater mit langjähriger Erfahrung in der NPO-Beratung, auf der anderen Seite eine Beraterin, die täglich mitten in aktuellen Fragestellungen von Organisationen steht. Zwei Generationen der NPO-Beratung, zwei Perspektiven – und schnell zeigt sich: Die Themen sind komplex, die Fragen oft grundlegend, und die Antworten entstehen im gemeinsamen Gespräch.

Laurent Houmard und Greta Balliu

Le tiers secteur romand : entre héritage, mutations et avenir

72 Entre contraintes budgétaires, révolution numérique et identité culturelle affirmée, le tiers secteur de Suisse romande réinvente ses modèles sans renoncer à ce qui le distingue du reste du pays.

Impressum

Redaktion: Rea Pirani, redaktion@vmi.ch

Layout: Rea Pirani, media f imprimerie SA

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg / CH

Titelbild und Fotomaterial: amaliarosasfotografie.com, mademoisellekarine.ch

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: 9783909437764

ISSN: 1424-9189

50 Jahre VMI – ein Blick zurück

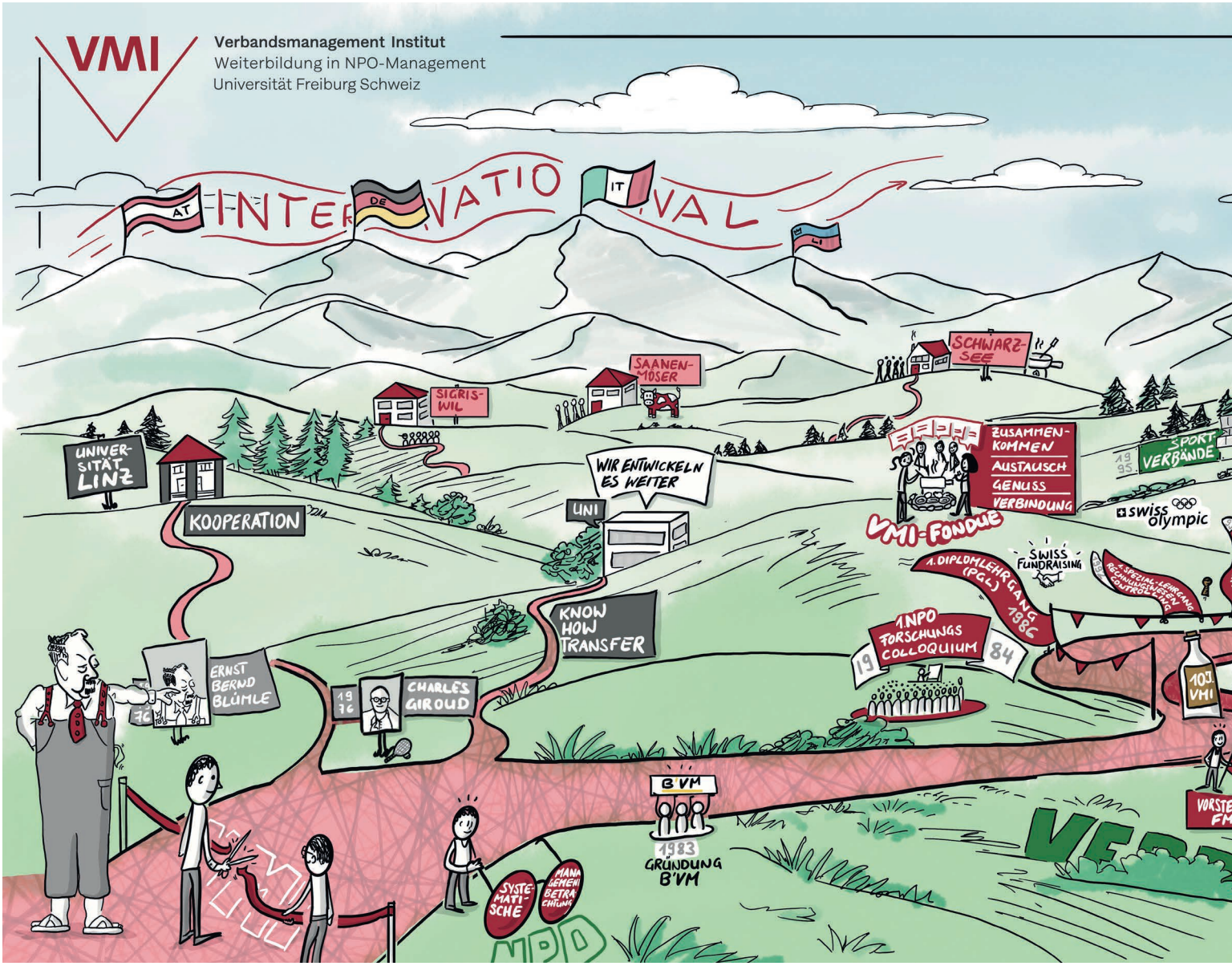
Rea Pirani

Ein Blick auf fünf Jahrzehnte VMI zeigt, wie aus einer Idee eine Institution wurde. 1976 gegründet, widmet sich das VMI seit Beginn dem Management von Nonprofit-Organisationen. Der Beitrag beschreibt, was sich in den letzten 50 Jahren alles verändert hat – und was nicht.

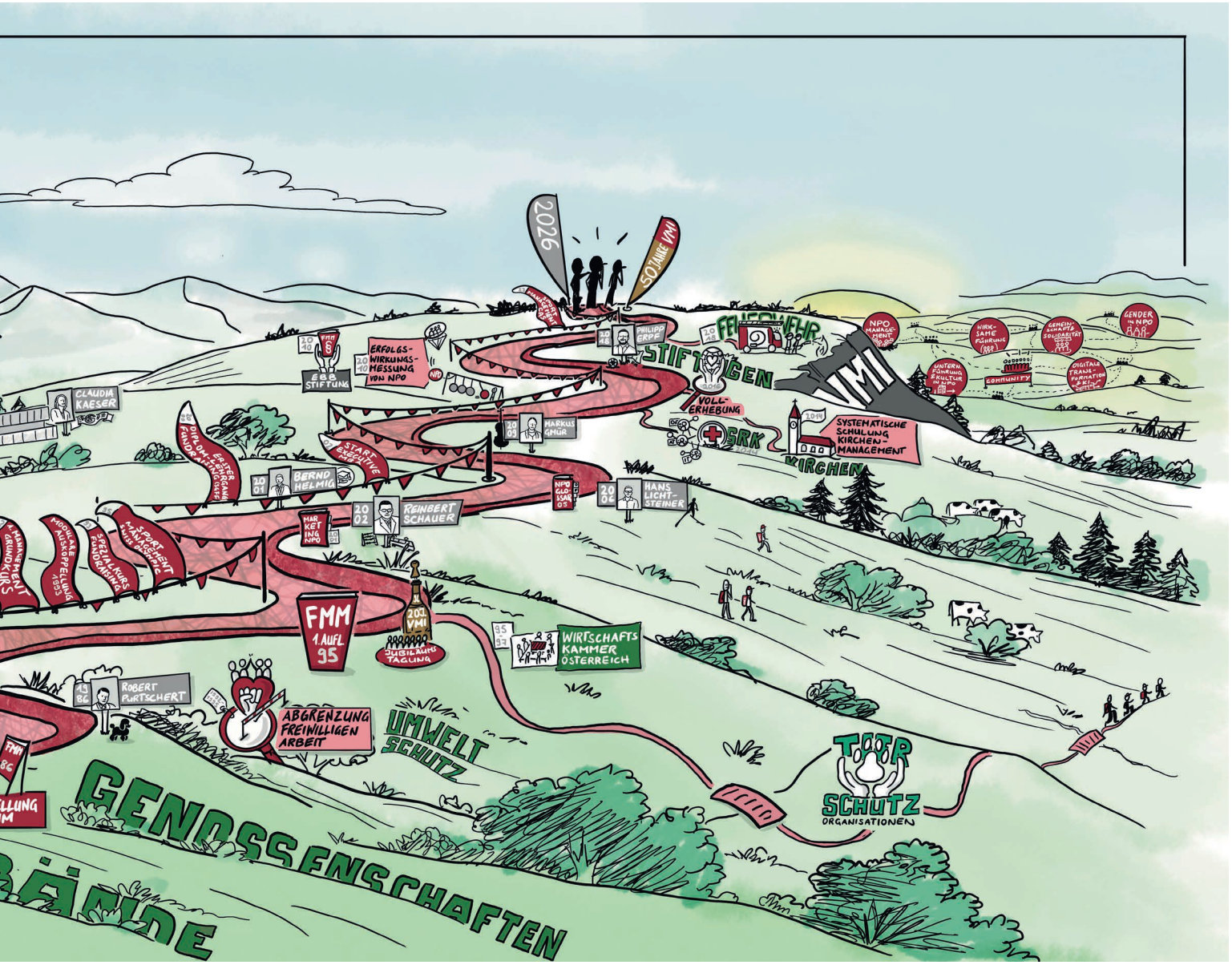
Als die Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschaftsmanagement 1976 an der Universität Freiburg gegründet wurde, war das ein innovativer und zukunftsweisender Akt. Nonprofit-Organisationen standen damals kaum im Fokus der betriebswirtschaftlichen Forschung, und so betraten Professor Ernst-Bernd Blümle und sein Team wissenschaftliches Neuland.

Die Ziele waren klar formuliert:

- die Aufarbeitung theoretischer Grundlagen,
- die Vermittlung dieser Erkenntnisse an die Praxis,
- die Unterstützung von Verbänden (und anderen NPO) bei der Lösung ihrer Managementprobleme.



Der Fokus der Forschungsstelle lag damit von Beginn an auf der Verbindung von Wissenschaft und Praxis – ein Grundsatz, dem das VMI bis heute treu geblieben ist.
Die ersten Jahre waren geprägt vom Aufbau der Forschungsstelle und intensiver Grundlagenforschung. Es galt, Wissen zu schaffen, Konzepte zu entwickeln und die Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen besser zu verstehen.
Ein wichtiger Meilenstein folgte 1986 mit der erstmaligen Vorstellung des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen (FMM). Das Modell wurde zum wissenschaftlichen Fundament des VMI und entwickelte sich in den folgenden Jahrzehnten zu einem prägenden Referenzrahmen für das Management von NPO.
Bereits ein Jahr später startete der erste Lehrgang. Damit begann die systematische Vermittlung des erarbeiteten Wissens an Führungskräfte aus Verbänden, Vereinen, Stiftungen und Genossenschaften. In den 1990er-Jahren wurde das Weiterbildungsangebot laufend ausgebaut und um neue Themenfelder ergänzt.
1994 erfolgte ein weiterer bedeutender Schritt: Aus der Forschungsstelle wurde das Verbandsmanagement Institut (VMI), ein selbstständiges Forschungsinstitut der Universität Freiburg. Die institutionelle Verankerung stärkte die Position des VMI als Kompetenzzentrum für Nonprofit-Management.





1995 erschien das Freiburger Management-Modell erstmals in Buchform und wurde damit einem breiteren Publikum zugänglich gemacht. Mit dem Eintritt in das neue Jahrtausend begann eine neue Entwicklungsphase. Während die ersten Jahrzehnte vor allem von Grundlagenforschung und der Entwicklung des FMM geprägt waren, rückten nun vermehrt spezifische Managementfragen in den Mittelpunkt der Forschung. Gleichzeitig wurde das FMM kontinuierlich weiterentwickelt und an neue Herausforderungen angepasst.

Zu den zentralen Forschungsthemen der vergangenen Jahre zählen unter anderem die Erfolgs- und Wirkungsmessung von Nonprofit-Organisationen, unternehmerische Führung und Kultur, Member Value sowie die digitale Transformation in NPO. Das FMM liegt heute bereits in seiner zehnten Auflage vor.

Auch personell entwickelte sich das Institut kontinuierlich weiter. Nach der Emeritierung von Ernst-Bernd Blümle 2001 übernahm Bernd Helmig die Professur. Seit Herbst 2008 ist Markus Gmür Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management, und 2009 wurde er zum Direktor Forschung gewählt. Die geschäftsführenden Aufgaben und damit auch die Leitung der Weiterbildung hatte Robert Purtschert ab 1986 für 20 Jahre inne. 2006 wurde Hans Lichtsteiner Geschäftsführer und Weiterbildungsverantwortlicher des VMI und übergab das Amt im Jahr 2018 an Philipp Erpf.

In diesem Zeitraum wurde das Weiterbildungsangebot laufend weiterentwickelt. Der Diplomlehrgang, der seit Mitte der 1980er-Jahre Führungskräfte begleitet, besteht bis heute, aktuell im 40. Jahrgang. Ergänzt wird er durch die CAS-Programme «Digitalisierung und Change in NPO» sowie «Führung und Unternehmertum in NPO». Seit 2002 bietet das VMI zudem die Möglichkeit, einen Executive MBA bzw. MAS in NPO-Management zu erwerben.

Eine besondere Konstante über alle fünf Jahrzehnte hinweg ist das VM, die institutseigene Fachzeitschrift. Sie schlägt seit den Anfängen des VMI eine Brücke zwischen Forschung und Praxis und macht neue Erkenntnisse für Führungskräfte von Nonprofit-Organisationen zugänglich.
Wer schon einmal einen Lehrgang bei Philipp Erpf besucht hat, weiss: Die Zutaten für einen guten Lehrgang sind Inhalt, Organisation und Menschen – dasselbe gilt für das VMI. Die 50-jährige Erfolgsgeschichte des VMI als Kompetenzträgerin in Weiterbildung und Organisationsbegleitung für NPO basiert auf dem Anspruch wissenschaftlich fundierter und gleichwohl praxisnaher Forschung. Das wäre ohne eine leistungsfähige Organisation, die sich immer wieder weiterentwickelt und neuen Herausforderungen anpasst, nicht realisierbar. Vor allem aber wäre sie nicht möglich gewesen ohne die Menschen, welche die Arbeit des VMI zum Leben erwecken. Ohne die Mitarbeitenden, die das Institut über Jahrzehnte aufgebaut, geprägt und weiterentwickelt haben. Ohne die zahlreichen Partnerorganisationen und Kooperationen – etwa mit der B'VM, den Rotkreuz-Organisationen Bayerns und Österreichs, dem Weissen Kreuz Südtirol, der Österreichischen Wirtschaftskammer, Swiss Olympic und vielen weiteren Wegbegleitern. Ohne die Fördermitglieder, die den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis ermöglichen.
Und nicht zuletzt ohne die Tausenden von Teilnehmenden unserer Weiterbildungen, die das Freiburger Management-Modell und die Ideen des VMI in ihre Organisationen tragen und dort weiterentwickeln.
So hat sich vieles verändert in den vergangenen 50 Jahren: Neue Themen sind hinzugekommen, Organisationen haben sich gewandelt. Geblieben ist das Mission Statement des VMI: **Nonprofit but Management.**



Unternehmerische Führung und Kultur in Nonprofit-Organisationen

Philipp Erpf

Eine unternehmerische Führung und Kultur (UFK) führt in Nonprofit-Organisationen (NPO) zu einer besseren Zielerreichung und folglich zu höherem Organisationserfolg. Sie hat dabei einen positiven Einfluss nicht nur auf das Sachziel, also die Mission und den Zweck, sondern auch auf das Formalziel, also das Erwirtschaften von Überschüssen. Der vorliegende Beitrag erklärt zum einen, welche Dimensionen UFK ausmachen, und zum anderen, wie diese ganz konkret im Praxisalltag von NPO umgesetzt und gelebt werden können.

Die UFK (übersetzt aus dem Englischen Entrepreneurial Orientation) beschreibt die strategische Ausrichtung einer Organisation hinsichtlich ihres unternehmerischen Handelns. Angesichts der umfassenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung gilt die UFK heute als eines der am intensivsten erforschten Konzepte innerhalb der Entrepreneurship-Forschung.[1] Sie wird als ein Konzept verstanden, das zahlreiche organisatorische Prozesse und Strukturen beeinflusst. Hierzu zählen unter anderem Entscheidungsprozesse, Arbeitsmethoden, Vorgehensweisen in der Führung sowie die daraus resultierenden Organisationsergebnisse.

In der wissenschaftlichen Literatur wird UFK überwiegend durch die drei grundlegenden Dimensionen Proaktivität, Innovationsorientierung und Risikobereitschaft beschrieben, die auf die Arbeiten von Miller (1983) sowie Covin und Slevin (1989) zurückgehen. Lumpkin und Dess (1996) erweiterten dieses Verständnis um die Dimensionen Autonomie und Wettbewerbsaggressivität und lösten damit eine anhaltende Diskussion über die konzeptionelle Ausgestaltung des Konstrukts aus. Unabhängig von der jeweiligen Perspektive verfolgen beide Ansätze das Ziel, die wesentlichen Merkmale unternehmerischen Wirkens abzubilden.[2]

Auf dieser Grundlage entwickelte sich ein umfangreicher Forschungszweig, der den Zusammenhang zwischen UFK und Organisationserfolg untersucht. Zahlreiche konzeptuelle Arbeiten, empirische Studien, Literaturübersichten sowie Meta-Analysen analysieren sowohl die Stärke dieses Zusammenhangs als auch potenzielle Einfluss- und Moderationsfaktoren. Stock et al. (2024) zeigen in einer Metaanalyse, dass UFK sowohl einen statistisch signifikanten positiven Einfluss auf die Zielerreichung der Organisation als auch auf deren finanzielle Leistungsfähigkeit ausübt. Die Analyse zeigt einen mittelstarken bis eher starken positiven Zusammenhang zwischen UFK und der Erfüllung der Organisationsmission ($r = 0{,}43$). Dies deutet darauf hin, dass eine stärker ausgeprägte UFK mit einer besseren Zielerreichung von NPO einhergeht. Zudem weist die Studie einen mittleren positiven Zusammenhang zwischen der UFK und der finanziellen Leistungsfähigkeit von NPO nach ($r = 0{,}26$). Dies deutet darauf hin, dass eine stärkere UFK tendenziell mit besseren finanziellen Ergebnissen einhergeht.

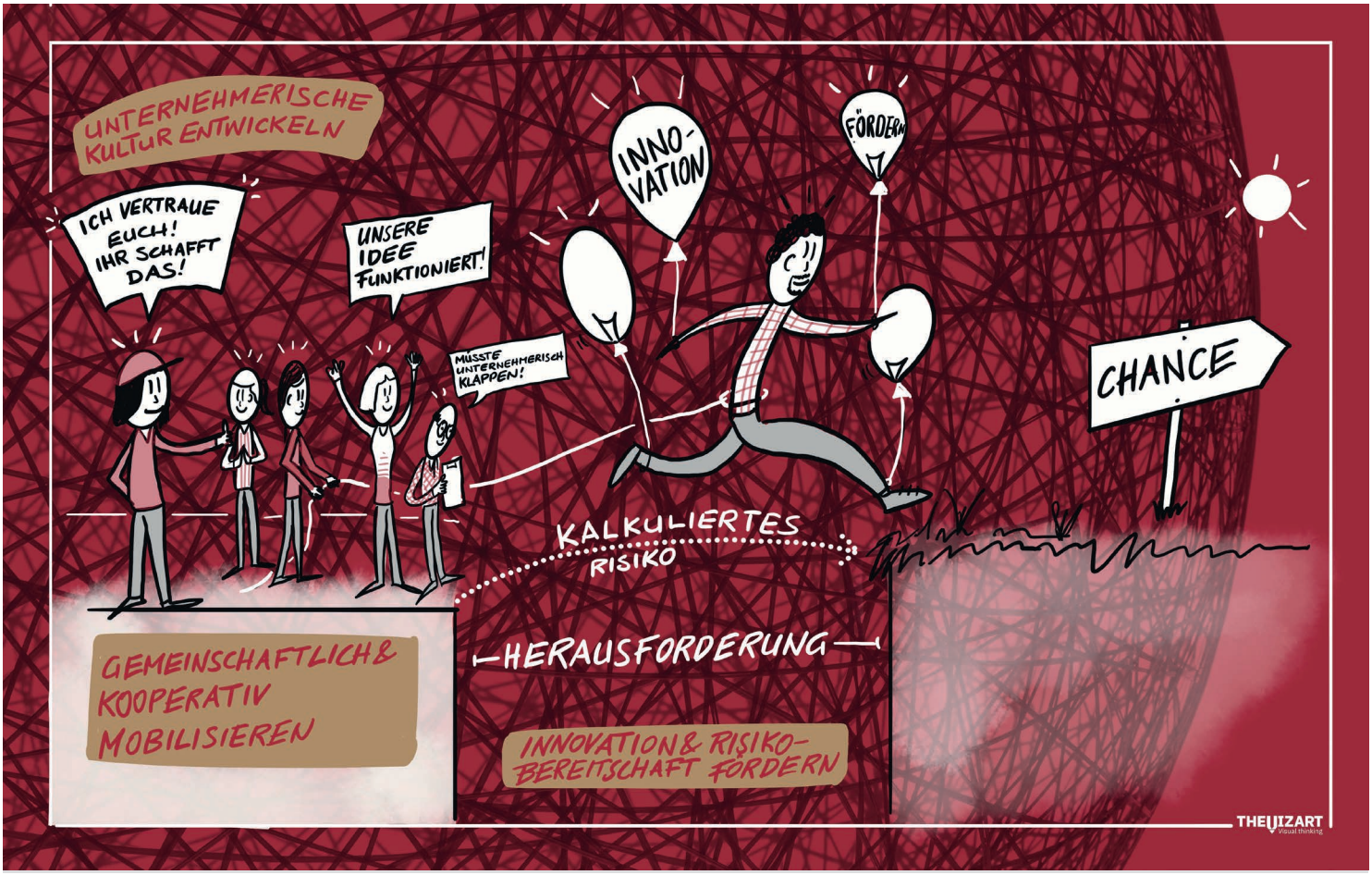


Da NPO aufgrund ihrer gemeinwohl- bzw. missionsorientierten Zielsetzung anderen Rahmenbedingungen unterliegen als gewinnorientierte Unternehmen, hat sich ein eigenständiger Forschungszweig zur Untersuchung der UFK in diesem Organisationskontext entwickelt. Im Mittelpunkt dieser Forschungsarbeiten steht insbesondere die Frage, wie die Dimensionen der UFK an die spezifischen Merkmale und Anforderungen von NPO angepasst und für diesen Anwendungsbereich konzeptionell weiterentwickelt werden können.

Dimensionen von Unternehmerischer Führung und Kultur für Nonprofit-Organisationen

Im Einzelnen können die Dimensionen von UFK für NPO wie folgt beschrieben werden[3]:

- **Proaktivität** beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, ihr Handlungsfeld aktiv zu beeinflussen, anstatt lediglich auf Entwicklungen oder Initiativen anderer Akteure zu reagieren. Zu diesem Zweck werden Veränderungen im Umfeld kontinuierlich beobachtet, um zukünftige Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und zu antizipieren. Auf dieser Grundlage werden Leistungen und Aktivitäten vorausschauend an den erwarteten zukünftigen Anforderungen ausgerichtet, anstatt sich ausschliesslich an gegenwärtigen Bedürfnissen zu orientieren. In Organisationen ohne unmittelbare Wettbewerbssituation äussert sich Proaktivität vor allem darin, zukünftige Anforderungen relevanter Anspruchsgruppen frühzeitig zu antizipieren. Anstatt auf bereits



formulierte Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden, Klientinnen und Klienten oder Mitgliedern zu reagieren, richtet die Organisation ihre Leistungen vorausschauend an erwarteten Entwicklungen aus.

- **Innovationsorientierung** beschreibt die Bereitschaft einer Organisation, kontinuierlich neue Produkte, Dienstleistungen oder Lösungsansätze zu entwickeln und dadurch neue Tätigkeitsfelder zu erschliessen. Der Fokus liegt auf einem hohen Innovationsgrad sowie der konsequenten Weiterentwicklung bestehender Angebote. Bewährte Lösungen werden vor allem dann aufgegriffen, wenn sie optimiert oder in einem neuen Kontext genutzt werden können. Erfolgreiche Innovationen werden anschliessend entweder in effiziente Standardprozesse überführt oder gezielt verwertet, um Ressourcen für die Entwicklung weiterer innovativer Vorhaben freizusetzen. Routinen und die Aufrechterhaltung bestehender Strukturen stehen dabei gegenüber kontinuierlicher Erneuerung im Hintergrund.
- **Risikobereitschaft** bezeichnet die Bereitschaft einer Organisation, Entscheidungen und Vorhaben mit unsicherem Ausgang einzugehen, wenn diese das Potenzial für bedeutende Entwicklungsfortschritte bieten. Solche Risiken betreffen häufig finanzielle Ressourcen, können jedoch ebenso soziale Konsequenzen für einzelne Organisationsmitglieder nach sich ziehen, beispielsweise in Bezug auf Sicherheit, Zugehörigkeit, Anerkennung oder Einfluss. Die Bereitschaft, Risiken einzugehen, beruht auf der Erwartung, dass kurzfristige Nachteile oder Verluste langfristig durch überdurchschnittliche Erfolge und Chancen ausgeglichen oder übertroffen werden können.

Die drei Dimensionen lassen sich unter dem übergeordneten Konzept der

Zukunftsorientierung zusammenfassen, da sie in engem Zusammenhang zueinander stehen und sich gegenseitig ergänzen. Eine vorausschauende Analyse des Organisationsumfelds bildet die Grundlage, um Innovationspotenziale frühzeitig zu erkennen und gezielt zu nutzen. Gleichzeitig setzt die Umsetzung innovativer Vorhaben eine ausreichende Bereitschaft voraus, mit Unsicherheiten und den damit verbundenen Risiken umzugehen. Eine zukunftsorientierte Grundhaltung allein reicht jedoch nicht aus, um langfristig unternehmerisches Handeln in NPO sicherzustellen. Vielmehr sind zusätzliche Merkmale erforderlich, die sich unter dem Begriff der Aktivität zusammenfassen lassen:

- **Durchsetzungsorientierung** (Aggressivität) beschreibt die Bestrebung einer Organisation, sich durch ihr Leistungsangebot, ihre Arbeitsweise und ihre Kommunikation gezielt von anderen Organisationen abzuheben. Im Mittelpunkt steht dabei die aktive Positionierung der eigenen Angebote als bevorzugte Alternative, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und die eigene Markt- beziehungsweise Organisationsposition zu stärken.
- **Mitarbeitendenautonomie** beschreibt den Handlungsspielraum, den eine Organisation ihren Mitarbeitenden und Teams bei der Entwicklung und Umsetzung eigener Ideen einräumt. Eigenverantwortliches Handeln sowie die Initiative von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden werden gezielt unterstützt und gefördert. Gleichzeitig zeichnet sich die Organisation dadurch aus, dass Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen nicht ausschliesslich der Führungsebene vorbehalten sind, sondern auf verschiedene Akteure innerhalb der Organisation verteilt werden.
- **Gemeinschaftliche Mobilisierung** beschreibt die Förderung von Zusammenarbeit, Wissensaustausch und gemeinsamer Beteiligung innerhalb der Organisation. Durch einen intensiven Dialog und das enge Zusammenwirken der Mitarbeitenden werden Voraussetzungen geschaffen, um innovative Ideen zu entwickeln, unternehmerische Initiativen anzustossen und den konstruktiven Umgang mit Risiken zu unterstützen. Gleichzeitig stärkt dieser gemeinschaftliche Prozess den gegenseitigen Rückhalt und fördert eine Organisationskultur, die Eigeninitiative, Engagement und Durchsetzungsfähigkeit begünstigt.
- **Kooperative Mobilisierung** beschreibt die gezielte Einbindung externer Organisationen, um unternehmerische Aktivitäten innerhalb der eigenen Organisation zu stärken. Der Austausch mit Partnerorganisationen dient insbesondere dazu, neue Impulse für Innovationen und Initiativen zu gewinnen, den Mitarbeitenden den Zugang zu neuen Ideen zu ermöglichen sowie den Umgang mit Risiken zu verbessern. Gleichzeitig trägt diese Vernetzung dazu bei, das Vertrauen in die eigenen Produkte und Dienstleistungen zu stärken und deren selbstbewusste Positionierung nach aussen zu fördern.

Umsetzung in der NPO-Praxis

Obwohl viele NPO inzwischen über ein hohes Mass an Professionalität sowie etablierte Managementinstrumente verfügen, agieren sie häufig reaktiv statt vorausschauend. Angesichts eines dynamischen Umfelds und begrenzter Ressourcen gewinnt jedoch die Fähigkeit, Veränderungen frühzeitig zu erkennen, Innovationen voranzutreiben und interne sowie externe Akteure zu mobilisieren, sprich UFK, zunehmend an Bedeutung. Die zentrale Frage für

viele Führungskräfte in NPO ist daher: „Wie kann ich UFK oder einzelne Dimensionen davon in meiner Organisation auch wirklich umsetzen?“
Der folgende Praxistransfer ist erneut entlang der Dimensionen strukturiert, wobei ein sinnvoller Startschuss eine umfassende Reifegradanalyse ist (wie sie das VMI auch forschungsbasiert anbietet). Diese unternehmerische Reifegradanalyse macht Stärken, Entwicklungsfelder und Potenziale der Organisation für eine zukunftsfähige unternehmerische Kultur sichtbar. Entlang der Dimensionen können haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte sowie Mitarbeitende eine Reihe von Fragen beantworten, die ihnen ein Bild über das bestehende Ausmass an UFK in ihrer Organisation liefern. So kann analysiert werden, in welchen Dimensionen die NPO bereits stark unternehmerisch agiert und wo noch Handlungsbedarf besteht. Darauf basierend können strategische Entscheidungen getroffen werden, und es kann festgelegt werden, wo wie viele Ressourcen, wie viel Kraft und wie viel Engagement investiert werden.

Issues-Management für die Proaktivität: Issues-Management bezeichnet einen systematischen Ansatz zur frühzeitigen Identifikation und Steuerung von Chancen und Risiken, die sich aus Entwicklungen im Umfeld einer Organisation ergeben. Als Issue wird dabei ein externes Ereignis oder Thema verstanden, das das Potenzial besitzt, die Zielerreichung oder Handlungsfähigkeit einer Organisation wesentlich zu beeinflussen. Ziel des Issues-Managements ist es, relevante Entwicklungen im Umfeld sowie bei wichtigen Anspruchsgruppen frühzeitig zu erkennen, deren Bedeutung für die Organisation zu bewerten und geeignete Massnahmen abzuleiten. Ein zentrales Element des Issues-Managements ist die kontinuierliche Beobachtung des Organisationsumfelds. Dabei wird zwischen Scanning und Monitoring unterschieden: Während das Scanning der breiten und offenen Erfassung potenzieller Chancen und Risiken dient, konzentriert sich das Monitoring auf die systematische Beobachtung jener Themen, die als besonders relevant für die Organisa-



tion identifiziert wurden[4]. Will eine NPO ein Issues-Management etablieren, so ist ein wichtiger Erfolgsfaktor die Kontinuität und die Regelmässigkeit der Umfeldbeobachtung. Eine einmalige und punktuelle Beobachtung liefert zwar eine erste Momentaufnahme, der Effekt verpufft jedoch, da Entwicklungen und deren Verlauf über die Zeit hinweg nicht beobachtet werden und so als Organisation nicht gezielt darauf reagiert werden kann.

Innovationsorientierung und Risikobereitschaft zusammen denken:
Im Rahmen von Strategieretraiten und Strategiesitzungen werden häufig neue Ideen, Innovationsvorhaben und potenzielle Entwicklungsprojekte diskutiert. Dabei liegt der Fokus in der Regel auf den erwarteten Chancen und dem strategischen Nutzen der Innovationen, während eine systematische Auseinandersetzung mit den damit verbundenen Risiken oftmals erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt oder vollständig ausbleibt. Dies kann dazu führen, dass Innovationsvorhaben unvollständig beurteilt werden und risikorelevante Aspekte erst im weiteren Projektverlauf sichtbar werden.
Ein sinnvoller Praxistransfer besteht daher darin, die Bewertung von Innovationspotenzial und Risikoprofil von Beginn an miteinander zu verknüpfen. Jede potenzielle Innovation sollte bereits im Rahmen der strategischen Diskussion gleichzeitig hinsichtlich ihrer Chancen und ihrer Risiken bewertet und mit einem entsprechenden Risikoprofil versehen werden. Eine solche integrierte Betrachtungsweise ermöglicht fundiertere Entscheidungen, erhöht die Transparenz über mögliche Unsicherheiten und schafft die Grundlage für einen bewussten und reflektierten Umgang mit Risiken im Innovationsprozess.
Ein weiterer praxisrelevanter Ansatz besteht im gezielten Aufbau eines finanziellen Risikobudgets, beispielsweise im Rahmen der freien Reserven. Dieses sollte bewusst für Innovations- und Entwicklungsprojekte mit realistischen Erfolgsaussichten vorgesehen werden. In der Praxis scheitern vielversprechende Vorhaben häufig nicht an





fehlenden Ideen, sondern daran, dass keine finanziellen Mittel für Vorhaben mit einem erhöhten Risikoprofil bereitgestellt werden. Der strategische Aufbau von Risikokapital kann daher einen wichtigen Beitrag leisten, um Innovationspotenziale zu erschliessen und unternehmerische Initiativen zu ermöglichen.

Konkurrenzanalyse für die Durchsetzungsorientierung:
Im Nonprofit-Sektor wird der Zusammenarbeit zwischen Organisationen häufig ein höherer Stellenwert beigemessen als dem Wettbewerb. Entsprechend besteht vielerorts die Auffassung, dass Kooperation gegenüber einer aktiven Konkurrenzorientierung vorzuziehen ist. Gleichzeitig zeigt die Forschung zur UFK, dass eine Durchsetzungsorientierung einen Beitrag zur Erreichung organisationaler Ziele leisten kann.
Ein möglicher Praxistransfer besteht daher darin, die eigene Wettbewerbsposition systematisch zu analysieren. Hierfür eignet sich beispielsweise die Erstellung einer Wettbewerbslandkarte, welche die relevanten Konkurrenzorganisationen sowie deren Stärken und Schwächen im Vergleich zur eigenen Organisation sichtbar macht. Auf dieser Grundlage können die eigenen Alleinstellungsmerkmale und Wettbewerbsvorteile klar herausgearbeitet werden.
Durchsetzungsorientierung bedeutet dabei nicht zwangsläufig ein aggressives Auftreten gegenüber anderen Organisationen. Vielmehr geht es darum, die besonderen Stärken und den spezifischen Mehrwert der eigenen Organisation in der externen Kommunikation bewusst hervorzuheben und sich dadurch gezielt von vergleichbaren Angeboten und Dienstleistungen abzugrenzen. Dies kann auf unterschiedliche Weise erfolgen, von einer sachlichen Darstellung der eigenen Kompetenzen bis hin zu einer subtilen oder humorvollen Kommunikation, ohne dabei den respektvollen Umgang mit anderen NPO zu beeinträchtigen.

Selbstorganisation für die Mitarbeitendenautonomie:
Der anhaltende Trend zur Selbstorganisation in NPO kann als Ausdruck eines grundlegenden Wandels in der Gestaltung von Führung und Zusammenarbeit verstanden werden. Im Kontext der UFK entspricht diese Entwicklung insbesondere der Dimension Mitarbeitendenautonomie, welche den Mitarbeitenden und Teams einen erweiterten Handlungsspielraum sowie mehr Eigenverantwortung bei der Gestaltung und Umsetzung von Initiativen zuschreibt. Damit wird deutlich, dass die Idee der Selbstorganisation keineswegs neu ist, sondern bereits seit der Entwicklung des UFK-Konzepts wissenschaftlich diskutiert wird und durch moderne Organisationsmodelle zusätzliche Aktualität erfahren hat.
Ein möglicher Praxistransfer besteht darin, systematisch zu prüfen, ob und in welcher Form Ansätze der Selbstorganisation, beispielsweise Holokratie oder Soziokratie, zu den spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen der eigenen NPO passen. Wird entschieden, traditionelle hierarchische Führungsstrukturen zugunsten selbstorganisierter Arbeitsformen grundlegend zu verändern, handelt es sich nicht lediglich um eine organisatorische Anpassung, sondern um einen umfassenden kulturellen Veränderungsprozess. Für dessen erfolgreiche Umsetzung empfiehlt es sich, die erforderlichen Kompetenzen innerhalb der Organisation gezielt aufzubauen oder bei Bedarf externe Unterstützung beizuziehen. Dabei ist zu beachten,

dass Selbstorganisation keineswegs einen Verzicht auf Strukturen bedeutet. Vielmehr setzt sie klar definierte Rollen, transparente Entscheidungsprozesse sowie verbindliche Regeln voraus, die Orientierung schaffen und die Handlungsfähigkeit der NPO sicherstellen.

Dialog- und Beteiligungsformate für die Gemeinschaftliche Mobilisierung: Ein wirkungsvoller Praxistransfer zur Förderung der gemeinschaftlichen Mobilisierung besteht darin, organisationsweite Dialog- und Beteiligungsformate zu etablieren, welche den bereichsübergreifenden Austausch und die gemeinsame Entwicklung neuer Ideen unterstützen. Interdisziplinäre Innovationswerkstätten, Zukunftsforen oder ähnliche Formate schaffen Raum, um Herausforderungen gemeinsam zu reflektieren und innovative Lösungsansätze zu erarbeiten. Ergänzend dazu sollte ein niederschwelliges Ideenmanagement eingeführt werden, das Mitarbeitenden ermöglicht, Vorschläge unkompliziert einzubringen und diese in einem transparenten Verfahren weiterzuentwickeln. Gleichzeitig empfiehlt es sich, Innovationen zunächst im Rahmen kleiner Pilotprojekte oder Experimente zu erproben, um Erfahrungen zu sammeln und Risiken kontrolliert zu steuern. Regelmässige Reflexionsformate, beispielsweise in Form von «Lessons Learned», fördern den organisationsweiten Wissenstransfer und unterstützen eine kontinuierliche Verbesserung. Voraussetzung für den Erfolg dieser Massnahmen ist schliesslich eine Organisationskultur, die Offenheit, gegenseitiges Vertrauen und psychologische Sicherheit fördert, sodass Mitarbeitende Ideen, Kritik und Unsicherheiten ohne Angst vor negativen Konsequenzen einbringen können.





Systematische Vernetzung und Wissenstransfer für die Kooperative Mobilisierung:
Ein möglicher Ansatz des Praxistransfers besteht darin, den Austausch mit externen Organisationen systematisch in die Organisationsentwicklung zu integrieren. Dies kann beispielsweise durch regelmässige Netzwerktreffen, strategische Partnerschaften, Peer-Learning-Formate oder gemeinsame Innovationsprojekte mit anderen NPO, Unternehmen, staatlichen und kantonalen Stellen oder Hochschulen erfolgen. Ziel solcher Kooperationen sollte nicht allein die Durchführung gemeinsamer Aktivitäten sein, sondern insbesondere der Wissenstransfer, die gemeinsame Entwicklung neuer Lösungsansätze sowie die frühzeitige Identifikation gesellschaftlicher Trends und Herausforderungen. Gleichzeitig können externe Partner als Sparringspartner dienen, um Innovationsideen kritisch zu reflektieren, Risiken besser einzuschätzen und erfolgreiche Vorgehensweisen aus anderen Organisationen auf die eigene NPO zu übertragen. Durch eine solche systematische Vernetzung erweitert die Organisation ihre Innovationsfähigkeit, stärkt ihre Lernfähigkeit und gewinnt zusätzliche Sicherheit bei der Entwicklung und Umsetzung unternehmerischer Initiativen.

Fazit: Schrittweise zur UFK

Die sieben Dimensionen einer Unternehmerischen Führung und Kultur können NPO dabei helfen, ihre Sach- und auch Formalziele besser zu erreichen. Die Umsetzung einer UFK muss jedoch nicht zwangsläufig mit der gleichzeitigen Einführung aller Dimensionen beginnen. Zwar erscheint ein ganzheitlicher Ansatz aus konzeptioneller Sicht wünschenswert, im Organisationsalltag erweist sich eine umfassende Umsetzung jedoch häufig als ressourcenintensiv und nur begrenzt praktikabel. Daher empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen. Zunächst sollte geprüft werden, ob die bestehende Organisationskultur die Voraussetzungen mitbringt, einen entsprechenden Organisationsentwicklungsprozess erfolgreich zu gestalten. Anschliessend gilt es zu priorisieren, welche Dimensionen der UFK für die jeweilige NPO den grössten Handlungsbedarf oder den höchsten strategischen Nutzen aufweisen. Ebenso sollte reflektiert werden, ob einzelne Dimensionen mit den Werten, der Identität und der organisationalen DNA der NPO unvereinbar sind. So kann beispielsweise eine stark ausgeprägte Durchsetzungsorientierung nicht zu jeder Organisationskultur passen.
Für die praktische Umsetzung kann es daher sinnvoll sein, sich zunächst auf ausgewählte Dimensionen zu konzentrieren, anstatt alle sieben gleichzeitig etablieren zu wollen. Bildlich gesprochen empfiehlt es sich, von den sieben Äpfeln zunächst einige reife Exemplare zu pflücken, anstatt einen Samen zu setzen und darauf zu warten, dass die unternehmerische Führungskultur tiefe Wurzeln schlägt. Erste Erfolge schaffen Akzeptanz, stärken das Vertrauen in den Veränderungsprozess und bilden die Grundlage für die schrittweise Weiterentwicklung der verbleibenden Dimensionen.

Fussnoten

1 Saeed et al. 2014.
2 Morris et al. 2011.
3 Erpf & Gmür 2023.
4 Kuhn et al. 2010.

Literaturverzeichnis

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.

Erpf, P. & Gmür, M. (2023). *Unternehmerische Führung und Kultur in Non-Profit-Organisationen: Erfolgsbeispiele und aktuelle Trends*. Springer Gabler.

Kuhn, M., Kinter, A. & Kalt, G. (2010). *Strategisches Issues Management: Vom erfolgreichen Umgang mit Krisen und Profilierungsthemen. Konzepte – Implikationen - Best Practices*. Frankfurter Allgemeine Buch.

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review, 21*(1), 135–172.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science, 27*(7), 770–791.

Morris, M. H., Webb, J. W. & Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35*(5), 947–971.

OpenAI. (2026). ChatGPT (GPT-5.5). https://chatgpt.com. Eingesetzt zur Unterstützung bei der Übersetzung englischsprachiger Fachtexte sowie zur sprachlichen Überarbeitung und Formulierung einzelner Textpassagen.

Saeed, S., Yousafzai, S. Y. & Engelen, A. (2014). On cultural and macroeconomic contingencies of the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice, 38*(2), 255–290.

Stock, D. M., Gmür, M. & Erpf, P. (2024). Entrepreneurial orientation and performance in nonprofit organizations: A meta-analysis. *Nonprofit Management and Leadership, 35*(1), 107-131.

In einem dynamischen Umfeld wird entscheidend, wie entwicklungs-, innovations- und mobilisierungsfähig NPO sind. Das VMI bietet mit der **Unternehmerischen Führung und Kultur** einen forschungsbasierten Praxisansatz, um diese Fähigkeiten gezielt zu stärken. Diese Expertise kann über unseren **Intensiv-Lehrgang Unternehmerische Führung und Kultur in NPO** oder eine **Organisationsbegleitung** aufgebaut werden.

Autor



Philipp Erpf / philipp.erpf@vmi.ch

Dr. Philipp Erpf verantwortet als geschäftsführender Direktor die Weiterbildung sowie die Organisationsbegleitung des VMI. In seiner Forschung und Lehre an der Universität Freiburg/CH und der Copenhagen Business School befasst er sich mit Social Entrepreneurship sowie mit der Unternehmerischen Führung und Kultur in Nonprofit-Organisationen.

Gemeinschaftliche Mobilisierungsfähigkeit in NPO

Markus Gmür

In einem dynamischen und herausfordernden Umfeld können Verbände und andere NPO ihre Leistungsziele besser erreichen und den Erwartungen ihrer Bezugsgruppen eher entsprechen, wenn sie eine gemeinschaftliche Mobilisierungsfähigkeit als Teil einer unternehmerischen Führung und Kultur etablieren und in der Lage sind, ihre verfügbaren Ressourcen zu mobilisieren. Voraussetzungen müssen auf individueller Ebene, in der Gruppendynamik sowie in den strukturellen Rahmenbedingungen gegeben sein. Gemeinschaftliche Mobilisierung braucht ein Können und Wollen, ein Dürfen und Sollen. Die Führungsrolle der haupt- und ehrenamtlichen Leitung muss mit dem Reifegrad der Gemeinschaftlichen Mobilisierung abgestimmt sein, um damit die unternehmerischen Potenziale der Organisation auszuschöpfen.

Das Konzept der Unternehmerischen Führung und Kultur (UFK), in der internationalen Forschung als «entrepreneurial orientation» bezeichnet, hat sich seit den ersten Veröffentlichungen Ende der 1990er Jahre international auch in der NPO-Managementforschung etabliert. In zahlreichen Studien aus dem gesamten Spektrum des NPO-Sektors wurde gezeigt, dass eine ausgeprägte unternehmerische Ausrichtung mit einer überdurchschnittlichen Zielerreichung einhergeht.[1] Die meisten empirischen Studien gehen vom Konstrukt von Covin & Slevin (1989) aus, das im Kontext von kleinen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen in dynamischen Wettbewerbslagen entstanden ist und die Teildimensionen der Proaktivität, Innovativität und der Risikobereitschaft umfasst. Seltener wurde bislang das Konstrukt von Lumpkin & Dess (1996) zugrunde gelegt, das die genannten drei Teildimensionen um zwei weitere ergänzt: eine ausgeprägte interne Autonomie sowie Durchsetzungsorientierung in Konkurrenzlagen oder anderen externen Herausforderungen.[2]

Dem besonderen Charakter von NPO entsprechend wurde auch dieses Konstrukt von Erpf & Gmür (2023) nochmals um die kooperative und die gemeinschaftliche Mobilisierung erweitert und mit 20 Fallbeispielen aus dem Dritten Sektor plausibilisiert: Kooperative Mobilisierung steht für das Eingehen von Kooperationen mit anderen Organisationen unter der Prämisse, die eigenen unternehmerischen Aktivitäten zu stärken und auszuweiten. Gemeinschaftliche Mobilisierung bezeichnet die Förderung der internen Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern bzw. Mitarbeitenden, damit sich daraus unternehmerische Aktivitäten entwickeln.

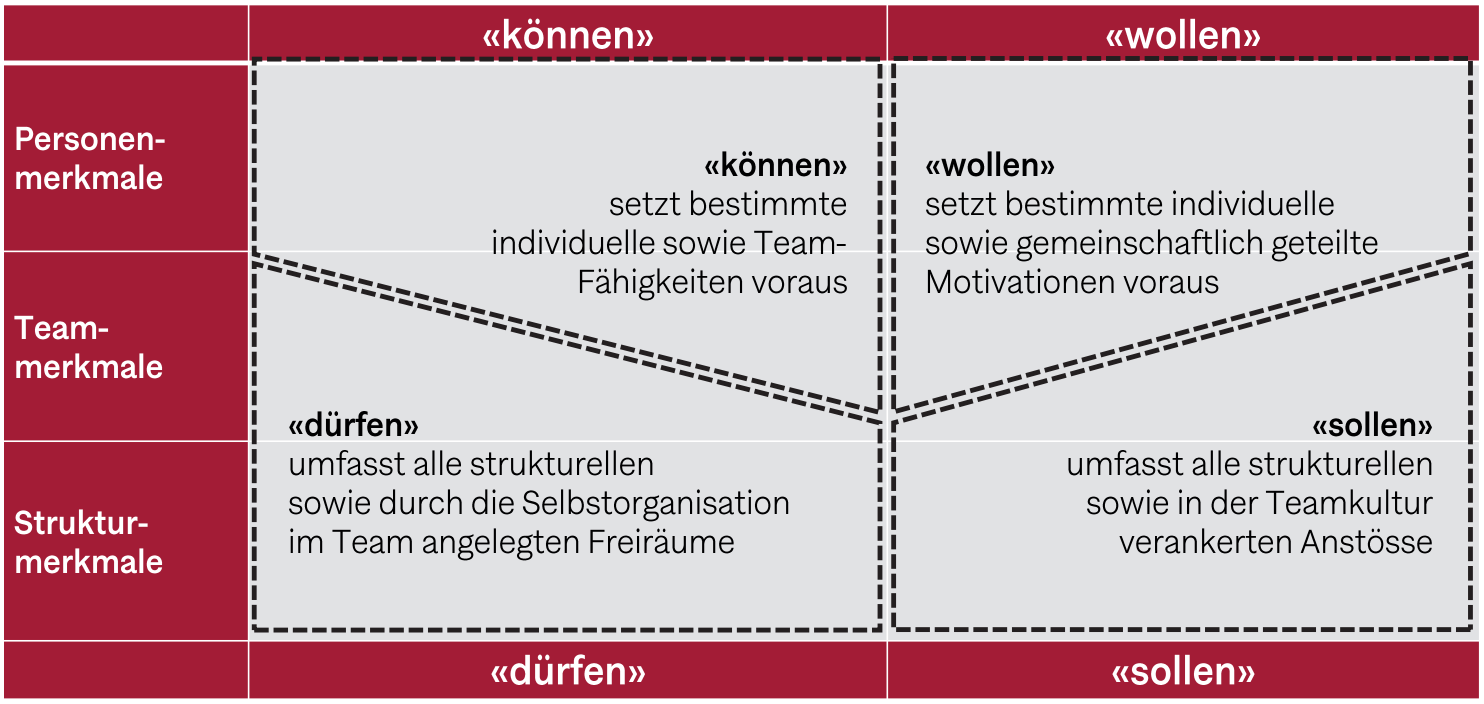
Gemeinschaftliche Mobilisierung

Organisationen mit einem hohen Grad an gemeinschaftlicher Mobilisierung geben dem Austausch und der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden viel Raum, damit dort ein stabiles Fundament für Unternehmerische



Orientierung entsteht. Innovationen können erdacht, Initiativen beschlossen und Risiken geklärt werden, Mitarbeitende unterstützen und bestärken sich gegenseitig in ihren Initiativen – es entwickelt sich dabei eine durchsetzungsorientierte Kultur an der Basis. Innerhalb des UFK-Konstrukts bildet sie ein Gegengewicht zur Autonomie, die für das individuelle Engagement steht. Autonomie und gemeinschaftliche Mobilisierung schliessen sich aber nicht gegenseitig aus, sondern ergänzen sich: Ein hoher Grad an individueller Autonomie bedeutet, dass die Mitarbeitenden in einem hierarchischen System weitreichende Entscheidungskompetenzen zugewiesen bekommen, Prioritäten in der Aufgabenerfüllung selbstständig setzen und initiativ werden können und sollen. Gemeinschaftliche Mobilisierung heisst, dass diese Autonomie im Team, also interagierend genutzt wird und eine gegenseitige Abstimmung und Unterstützung erfolgt. Gemeinschaftliche Mobilisierung kann sich je nach Organisationstyp oder -bereich auf die Mitarbeitenden im Hauptamt oder auf ehrenamtliche Gremien oder freiwillig tätige Mitarbeitende beziehen. Für das Hauptamt zeigte eine Studie bei Schweizer Spitex-Organisationen, dass es nicht nur einen positiven statistischen Zusammenhang zwischen UFK und Zielerreichung gibt; die Analyse ergab auch, dass die gemeinschaftliche Mobilisierung unter den Elementen einer Unternehmerischen Führung und Kultur den stärksten statistischen Zusammenhang zur organisationalen Zielerreichung auf-

Abb. 1: Vier Elemente der Mobilisierungsfähigkeit



weist.[3] Zu Ehrenamt und Freiwilligenarbeit gibt es bislang noch keine entsprechende empirische Evidenz.

Voraussetzungen der gemeinschaftlichen Mobilisierung

Damit sich eine gemeinschaftliche Mobilisierung entfalten kann, müssen gleich mehrere Voraussetzungen erfüllt sein, die in den beteiligten Personen, in den von ihnen gebildeten Teams und im gemeinsamen Strukturrahmen der Organisation angesiedelt sind. Nach ihren Wirkungen auf die Mobilisierungsbereitschaft und -fähigkeit lassen sich vier Faktoren unterscheiden (vgl. Abbildung 1):

- **Können:** Individuelle oder kollektive Fähigkeiten, um Veränderungen anzustossen, voranzutreiben und zu einem angestrebten Ergebnis zu bringen.
- **Wollen:** Individuelle oder kollektive Bereitschaft, bestehende Strukturen und Prozesse zu hinterfragen, weiterzuentwickeln und andere dabei zu unterstützen.
- **Dürfen:** Strukturen, Normen und Werte, die Freiräume für notwendige Veränderungen eröffnen und die dazu erforderlichen Ressourcen bereitstellen.
- **Sollen:** Strukturen, Normen und Werte, die dazu anhalten, das Bestehende kritisch zu hinterfragen, zu notwendigen Veränderungen Anstoss geben, deren Umsetzung unterstützen und belohnen sowie Veränderungen eine Richtung geben, die mit den Organisationszielen und -werten im Einklang stehen.

Damit es zu einer Mobilisierung kommt, müssen alle vier Faktoren wirksam sein: Ohne entsprechendes Können geht das Wollen ins Leere; ohne entsprechendes Wollen wird das Können nicht genutzt; auch wenn es sowohl eine Bereitschaft als auch die notwendige Kompetenz zur Veränderung gibt, können sich Initiativen nur entfalten, wenn es die entsprechenden Freiräume gibt und wenn die Entwicklungsrichtung der Organisation transparent und verbindlich ist. Dem Schriftsteller und Satiriker Johannes Conrad (1929-2005) wird die nachfolgende Zuspitzung über die gegenseitige Bedingtheit der vier Faktoren zugeschrieben: «Wenn ich nur darf, wenn ich soll, aber nie kann, wenn ich

will, dann kann ich auch nicht, wenn ich muss. Wenn ich aber darf, wenn ich will, dann mag ich auch, wenn ich soll, und dann kann ich auch, wenn ich muss. Denn merke: Die können sollen, müssen auch wollen dürfen.»

Personenmerkmale

Personenmerkmale, die eine gemeinschaftliche Mobilisierung unterstützen, lassen sich zum einen aus der Persönlichkeitsstruktur ableiten. So ist davon auszugehen, dass extrovertierte, aufgeschlossene, verträgliche und emotional stabile Persönlichkeiten günstigere Voraussetzungen mitbringen als introvertierte, konservative, wettbewerbsorientierte oder emotional verletzliche. Diese vier Merkmale gelten bei erwachsenen Menschen als weitgehend stabil. Auf die Ausprägungen kann aber in der Rekrutierung oder in der Teamzusammensetzung Einfluss genommen werden, wenn Persönlichkeitsmerkmale bei Auswahlentscheidungen explizit berücksichtigt werden.

In Verbindung mit der Persönlichkeit stehen Merkmale der individuellen Motivation. In den Kategorien der Bedürfnistheorie McClelland (1961) ist eine starke Leistungsmotivation bei den Teammitgliedern, also der Erfolgssucher:in-Motivationstyp im Gegensatz zu Misserfolgsmeider:innen, eine günstige Voraussetzung zur Mobilisierungsbereitschaft. Sie drückt sich in einer hohen Kompetenz- und Selbstwirksamkeitsüberzeugung aus. Im Umgang mit der Komplexität von Veränderungssituationen sind Mehrdeutigkeitstoleranz und eine Wettbewerbsorientierung von Vorteil: Erstere bringt die Bereitschaft mit sich, auch unter Unsicherheit Herausforderungen anzunehmen und nach Lösungen zu suchen; letztere bedeutet, insbeson-



wamag Legal Access

Rechtssicherheit: verlässlich und abonnierbar

Dringende Rechtsfrage? Mit wamag Legal Access bieten wir Nonprofit-Organisationen ein Rechtsberatungs-Abonnement an, das genau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist: direkter Zugang zu erfahrenen Juristinnen und Juristen, die alle relevanten Rechtsgebiete abdecken: Arbeitsrecht, Vereinsrecht, Datenschutz, branchenspezifische Rechtsfragen u. v. m.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme: **041 926 07 70** **rechtsdienst@wamag.ch**

nonprofit goes professional wamag

wamag | Walker Management AG | Bahnhofstrasse 7b | 6210 Sursee | 041 926 07 70 | info@wamag.ch | www.wamag.ch

Abb. 2: Voraussetzungen für die gemeinschaftliche Mobilisierungsfähigkeit

	«können»		«wollen»
Personen-merkmale	• Fachkompetenz auf Veränderung und Weiterentwicklung ausgerichtet • Methodenkompetenz (z.B. Planung, Projektmanagement) • Sozialkompetenz (z.B. Selbststeuerung, Empathie)	**Persönlichkeit** Extraversion Offenheit Verträglichkeit Emotionale Stabilität	• Leistungsmotivation • Selbstwirksamkeitsüberzeugung • Kompetenzüberzeugung • Wettbewerbsorientierung • Mehrdeutigkeitstoleranz • Utopische Sehnsucht
Team-merkmale	• Diversität der Mitglieder • Eingespielte Zusammenarbeit • Vielfältige Vernetzung (in Präsenz oder virtuell)	**Organisationskultur** Kollektive Identität und Verständigungsbasis Vertrauen Psychologische Sicherheit Positive Fehlerkultur	• Toleranz für diverse Eigenartigkeit • Gegenseitige Ermutigung für Initiative und Engagement • Solidarität
Struktur-merkmale	• Transparente Aufgabendefinitionen und Verantwortlichkeiten • Projektressourcen (freie Zeit, Infrastruktur, finanzielle Mittel)		• Strategische Ziele und Pläne • Belohnungen für besondere Anstrengung oder Erfolg
	«dürfen»		«sollen»

dere Herausforderungen in Konkurrenzlagen anzunehmen. Eine weitere motivationale Voraussetzung, die sich mit der Sachzweckorientierung von NPO verbindet, kann man als utopische Sehnsucht bezeichnen. Sie besteht darin, dass eine Person sich mit einer positiven Zukunftsvision identifiziert und bestrebt ist, sich für deren Realisierung zu engagieren. Auch die individuellen Qualifikationsprofile der Teammitglieder, die durch die formale Ausbildung oder den beruflichen Werdegang geformt wurden, prägen das «Können»: Eine juristische Ausbildung vermittelt in der Regel weniger Entwicklungskompetenzen als eine pädagogische. Eine Person kann davon unabhängig oder darüber hinaus relevante Zusatzqualifikationen zur Methoden- oder Sozialkompetenz erworben haben. Zu den wichtigsten Methodenkompetenzen zählen Erfahrungen in Planung und im Management von Projekten. Günstige Voraussetzungen im weiten Spektrum der Sozialkompetenz bieten eine hohe Selbststeuerungsfähigkeit und eine ausgeprägte Empathie gegenüber den anderen Teammitgliedern.

Teammerkmale

Eine eingespielte Zusammenarbeit und eine vielfältige Vernetzung sind wichtige Voraussetzung dafür, dass die Teammitglieder ihre individuellen Mobilisierungsfähigkeiten und ihre Motivation einbringen können. Das wirkt nicht nur als «Dürfen»-Impuls, sondern ist auch als ein Katalysator des individuellen «Könnens» anzusehen: Durch den Austausch unter den Teammitgliedern können diese voneinander lernen und ihre individuellen Beiträge kombinieren und somit noch wirkungsvoller zum Einsatz bringen. Das organisationskulturelle Fundament für einen solchen Austausch bildet eine starke kollektive Identität, die an den Organisationszweck oder Wertvorstellungen gebunden sein kann und eine wichtige Basis für Vertrauen und Verständigung darstellt. Die kollektive Wahrnehmung psychologischer Sicherheit, also dass Ideen, Vorschläge oder Fehler ohne das Risiko von persönlicher Abwertung oder Blossstellung geäussert werden können, stärkt die Mobilisierungsbereitschaft ebenso wie ein konstruktiver Umgang mit Fehlern.

Diversität in der Teamzusammensetzung (bspw. nach Altersgruppen, professionellen Prägungen oder in der Zusammensetzung von Männern und Frauen) ist ein weiterer Faktor, der eine gemeinschaftliche Mobilisierung fördern kann. Voraussetzung dafür ist aber, dass es in der Organisationskultur und unter den Teammitgliedern positive Einstellungen und Erfahrungen gegenüber Diversität vorherrschen. Toleranz für Eigenartigkeit, eine ausgeprägte Solidarität sowie eine Bereitschaft zur gegenseitigen Ermutigung für Initiative und Engagement sind ideale Voraussetzungen: Zum einen geht davon eine katalysierende Wirkung für die individuelle Motivation aus («wollen»), und andererseits schafft das wiederum einen Rahmen («sollen») dafür, dass sich eine allgemeine Erwartungshaltung entwickelt, Bestehendes kritisch zu hinterfragen und Innovationen zu prüfen.

Strukturmerkmale

Die Organisationsstrukturen, -strategien und -ressourcen setzen fördernde oder hemmende Rahmenbedingungen für die gemeinschaftliche Mobilisierung. Hemmend wirken können sowohl ein Übermass als auch ein Mangel an handlungsleitenden Strukturen. Auf der einen Seite stellt der organisationsstrukturelle Rahmen über transparente Aufgabendefinitionen und Verantwortlichkeiten (bspw. in Funktionendiagrammen oder Stellenbeschreibungen) einen Raum bereit, in dem sich Personen und Teams frei bewegen und selbst organisieren können. Im Idealfall eröffnen sie einen Handlungsspielraum, legen aber gleichzeitig auch die Regeln und Grenzen fest. Dabei muss ein Mittelweg erreicht werden, denn ein zu niedriger Grad an Struktur führt leicht zu Verunsicherung, ein zu hoher Grad aber bremst die Initiative. Mobilisie-



rungsfähigkeit setzt aber nicht nur eine strukturelle Klärung voraus, sondern erfordert auch die Verfügbarkeit über Projektressourcen: freie Zeit für die Mitglieder und ggf. finanzielle Mittel und eine entsprechende räumliche oder technische Infrastruktur zur Realisierung von Projektideen.
Auf der anderen Seite kann eine mobilisierende Lenkungswirkung («sollen») aus strategischen Zielen und Plänen resultieren, wenn darin eine Entwicklungsrichtung vorgegeben wird, die mit konkreten Projekten und Massnahmen konkretisiert werden sollen. Mobilisierung in einer Organisation entfaltet sich nur, wenn die Organisationsmitglieder auch den Eindruck gewonnen haben, dass Innovationen und andere Formen der Veränderung auch gewünscht sind und dass von ihnen erwartet wird, dass sie dabei selbst eine aktive Rolle spielen sollen. Eine Lenkungswirkung ergibt sich auch aus dem Anreiz- und Belohnungssystem der Organisation; dem kommt allerdings in den meisten NPO nur eine untergeordnete Bedeutung zu, insbesondere was finanzielle Zusatzvergütungen betrifft. Ein solches System erstreckt sich aber auch über die Gewährung zusätzlicher Freiräume in der persönlichen Arbeitsgestaltung, finanzierte Weiterbildungen oder interne Aufstiegschancen. Entscheidend ist, ob damit vor allem diejenigen profitieren können, die besondere Beiträge zur Mobilisierung der Organisation erbracht haben.

Schlussfolgerungen

Nicht jede Organisation ist im selben Ausmass darauf angewiesen, eine unternehmerische Führung und Kultur und in diesem Rahmen eine gemeinschaftliche Mobilisierungsfähigkeit zu entwickeln. Immer häufiger sehen sich NPO aber der Erwartung ausgesetzt, dass sie sich in ihren Strukturen und in ihrem Leistungsprogramm erneuern und weiterentwickeln, oder sie bewegen sich in einem Umfeld, das sich rasch verändert. Die Legitimitätsbasis[4] vieler Organisationen des Dritten Sektors hat sich inzwischen von einer starken traditionellen Verankerung in der Gesellschaft weg, hin zum fortgesetzten Wirkungsbeweis verlagert. In den Organisationen selbst erwarten vor allem jüngere Mitarbeitende vermehrt flexiblere Strukturen und Entscheidungsprozesse. Unter solchen Voraussetzungen bietet eine mobilisierungsfähige und -bereite Organisation eine zukunftsfähige Perspektive.

Fussnoten

1 Vgl. dazu das Literaturreview von Stock & Erpf (2023) und die Meta-Analyse von Stock et al. (2024).

2 Vgl. dazu die Forschungsüberblicke bei Gmür & Erpf (2017) und Stock & Erpf (2023). Im ursprünglichen Konzept von Lumpkin & Dess (1996) wird die Durchsetzungsorientierung als Aggressivität bezeichnet.

3 Vgl. Gmür & Löffel (2019).

4 Vgl. Gmür (2010).

Literaturverzeichnis

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal (10)*1, S. 75-87.

Erpf, P. & Gmür, M. (Hrsg.) (2023). *Unternehmerische Führung und Kultur in Nonprofit-Organisationen: Erfolgsbeispiele und aktuelle Trends.* Berlin: Springer.

Gmür, M. (2010). Effektivität und Legitimität – in Nonprofit-Organisationen ein Widerspruch? In: Theuvsen, L., Schauer, R. & Gmür, M. (Hrsg.) *Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen*. Linz: Trauner, S. 43-54.

Gmür, M. & Erpf, P. (2017). Unternehmerische Organisationen im Dritten Sektor. *Verbands-Management (43)*2, S. 41-50.

Gmür, M. & Löffel, U. (2019). Unternehmerische Kultur und Zielerreichung in Pflegediensten. *Verbands-Management (45)*2, S. 17-25.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review (21)*1, S. 135-172.

McClelland, D. C. (1961). T*he Achievement Motive*. Princeton N.J.: Van Nostrand.

Stock, D. & Erpf, P. (2023). Systematic Literature Review on Entrepreneurial Orientation in Nonprofit Organizations: Far More than Business-like Behavior. *Journal of Philanthropy and Marketing (28)*4, e1753.

Stock, D., Gmür, M. & Erpf, P. (2024). Entrepreneurial Orientation and Performance in Nonprofit-Organizations: A Meta-Analysis. *Nonprofit Management & Leadership (35)*1, 107-131.

Um die Potenziale einer Organisation auszuschöpfen, ist die gemeinschaftliche Mobilisierungsfähigkeit zentral. Das VMI bietet mit der **Unternehmerischen Führung und Kultur** einen forschungsbasierten Praxisansatz, um diese Fähigkeit gezielt zu stärken. Diese Expertise kann über unseren **Intensiv-Lehrgang Unternehmerische Führung und Kultur in NPO** oder eine Organisationsbegleitung aufgebaut werden.

Autor



Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs-, und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MAS für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Von 2015 bis 2019 war er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.

Digitale Transformation und KI in NPO: Warten ist die teuerste Option

Christina Schlegel

Künstliche Intelligenz (KI) ist auch bei Nonprofit-Organisationen (NPO) längst angekommen. Insbesondere generative KI wird bereits von vielen Mitarbeiter:innen für verschiedenste Tätigkeiten genutzt. Das geschieht meist individuell und ohne organisationale Leitplanken. Viele NPO zögern dennoch mit der Frage, ob und wie sie KI nutzen wollen: wegen Datenschutzbedenken, unklarem Mehrwert oder der hohen Entwicklungsdynamik. Der Beitrag zeigt, warum sich Abwarten nicht lohnt und wie der Einstieg mit knappen Ressourcen gelingt: nutzenorientiert statt toolgetrieben, mit kleinen, bewussten Investitionen und mit KI als strategische Führungsaufgabe.

Die Frage «ob» ist hinfällig

Stellt sich eure Organisation noch die Frage, ob sie künstliche Intelligenz nutzen soll? Die Praxis ist dieser Fragestellung oft voraus: Die letzten Jahre waren im Dritten Sektor von Neugier und individuellem Ausprobieren geprägt. Wo das beispielsweise in Deutschland hingeführt hat, zeigt eine Befragung von ZiviZ im Stifterverband, WHU, VMI und der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt von 2025[1]. Die nicht repräsentative Befragung mit über 1 200 ehren- und hauptamtlichen Beschäftigten gibt ein gutes Stimmungsbild: Eine grosse Mehrheit der Befragten nutzt generative KI, und zwar vor allem in Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Jedoch hat nur eine Minderheit der Organisationen Richtlinien oder Initiativen zur Nutzung von KI. Der Studientitel bringt es auf den Punkt: KI wird individuell genutzt, aber auf strategischer Ebene vernachlässigt. NPO stehen damit in einer Übergangsphase von der individuellen zur organisational gesteuerten Nutzung.[2]

Es gilt hier sinngemäss, was Paul Watzlawick für die Kommunikation formuliert hat: Man kann nicht nicht kommunizieren.[3] Übertragen auf unser Thema heisst das: Man kann nicht nicht entscheiden. Wer nicht entscheidet, hat sich faktisch für die ungesteuerte Variante entschieden. Mitarbeiter:innen, Ehrenamtliche und Freiwillige experimentieren mit frei verfügbaren Tools, oft über private Konten und teils ohne Blick auf Datenschutz, Vertraulichkeit und Qualität. Das ist kein Vorwurf an die Nutzer:innen, sondern Ausdruck einer Lücke, die die Organisation füllen muss.

Für eine proaktive Auseinandersetzung mit KI sprechen weitere handfeste Gründe, aus zwei Blickwinkeln. Der erste ist die Innensicht der Organisation, insbesondere ihre Ressourcenlage: NPO erbringen Leistungen oft mit chronisch knappen Mitteln. Knapp sind dabei typischerweise nicht nur Geld, sondern auch digitale Kompetenzen und eine zeitgemässe technische Infrastruktur. Genau das macht den KI-Einstieg für NPO anspruchsvoller als für viele Profit-Organisationen. KI kann repetitive Tätigkeiten automatisieren und Mitarbeiter:innen entlasten.[4] Die frei werdende Kapazität kommt idealerweise direkt den Zielgruppen zugute. Das macht einen wichtigen Punkt deutlich, der für alle Digitalisierungsvorhaben gilt: Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sie muss zur Sachzielerreichung beitragen.[5] Das



kann auf zwei Wegen geschehen: Bestehendes wird effizienter, besser oder wirksamer, oder die Technologie ermöglicht ganz neue Angebote und Geschäftsmodelle. KI ist damit nicht nur ein Werkzeug der Entlastung, sondern auch eines der Angebotsentwicklung. Der zweite Blickwinkel ist die Aussensicht, das Umfeld der NPO. Denn NPO agieren nicht im luftleeren Raum, sondern sind in Gesellschaft, Wirtschaft, Technologie, Politik und Recht eingebettet. In all diesen Dimensionen ist im Zusammenhang mit KI mit erheblichen Veränderungen zu rechnen, viele sind bereits im Gange. Gesellschaftlich steigen die Erwartungen von Klient:innen, Mitgliedern, Spender:innen und Mitarbeiter:innen an digitale, benutzerfreundliche Angebote. Gleichzeitig bleibt die digitale Teilhabe ungleich verteilt: In der Schweiz sind heute neun von zehn Personen über 65 online, die grundlegenden digitalen Kompetenzen nehmen im hohen Alter aber deutlich ab.[6] KI-gestützte Angebote müssen deshalb inklusiv gestaltet sein. Wirtschaftlich verschärft der Wettbewerb um Aufmerksamkeit, Spenden und Engagierte den Druck, knappe Mittel wirksam einzusetzen. Technologisch hält KI laufend Einzug in Standardsoftware und alltägliche Arbeitsmittel. Und rechtlich entstehen konkrete Pflichten: Die KI-Verordnung der EU verlangt seit Februar 2025 KI-Kompetenz des Personals in Organisationen, die KI einsetzen; das gilt auch für gemeinnützige und für Schweizer NPO mit EU-Bezug.[7] In der Schweiz besteht zwar noch keine übergreifende KI-Gesetzgebung, doch der Bundesrat will die KI-Konvention

Abb. 1: Aussensicht - PESTEL-Dimensionen der digitalen Transformation für NPO

Dimensionen	Allgemeine Faktoren
Political	• Kommende Schweizer KI-Regulierung (Umsetzung KI-Konvention des Europarats) • Hohe Dokumentations- und Transparenzpflicht gegenüber öffentlichen Förderern • Förderung und Digitalisierungserwartung der öffentlichen Hand
Economic	• Steigende Digitalisierungskosten bei höherer Abhängigkeit von Softwareanbietern • Hohes Lohnniveau und langfristiger, demografisch bedingter Fachkräftemangel • Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Spenden auch im digitalen Raum
Social	• Steigende digitale Erwartungen der Anspruchsgruppen (z. B. von Mitgliedern, Leistungsempfänger:innen, Spender:innen) • Flexibles, ortsunabhängiges und nutzerfreundliches Arbeiten als Standarderwartung • Gesundheitskrisen (z. B. Pandemien) mit sprunghaft steigender Nachfrage nach digitalen Angeboten, zugleich (temporärer) Ausfall von Leistungen • Digitale Kluft in der Bevölkerung: Inklusion weniger digital-affiner Personen
Technological	• Zunehmende Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, wobei KI zum Standard in gängiger Software wird • Neue digitale (datenbasierte) Angebote und Geschäftsmodelle bei gleichzeitigem Wettbewerbsdruck • Steigende technische Anforderungen (Datenqualität, Systemintegration) als Voraussetzung für KI-Nutzung • Hohes Entwicklungstempo von KI: Laufend neue Möglichkeiten und Handlungsdruck, die internen Kompetenzen weiterzuentwickeln • Zunehmende Abhängigkeit von stabiler Strom- und Internet-Infrastruktur
Environmental	• Steigender Energiebedarf der IT (v.a. durch KI) bei anhaltend hohem Strompreisniveau • Ökologischer Fussabdruck der IT (CO_2-Emissionen, Wasser, Hardware und Elektroschrott) • Nachhaltigkeitserwartungen der Anspruchsgruppen (z.B. Leistungsempfangende, Spendende) • Klimawandel mit Wetterextremen: Steigende Nachfrage nach ortsunabhängigen digitalen Leistungen, zugleich (temporärer) Ausfall von Leistungen
Legal	• Verschärfte Datenschutzanforderungen (nDSG, für NPO mit EU-Bezug EU-DSGVO) • KI-Regulierung der EU (EU AI Act) für NPO mit EU-Bezug • Cybersecurity- und Compliance-Anforderungen • Arbeitsrechtliche Vorschriften bei digitalen Arbeitsmodellen

des Europarats ratifizieren, mit einer Vernehmlassungsvorlage bis Ende 2026.[8] In der PESTEL-Analyse der digitalen Transformation (Abb. 1) zeigt sich KI als starker externer Treiber: Das Umfeld verändert sich, ob eine Organisation mitzieht oder nicht. Wie ungleich die Digitalisierung im Sektor bereits verankert ist, deutet die eingangs zitierte Befragung an: Grosse Organisationen haben häufiger zentrale KI-Initiativen als kleine.[9] Denselben Treiber können NPO aber von innen als Werkzeug nutzen und bewusst gestalten. Wie das gelingt, zeigen die nächsten Abschnitte.

Was Warten wirklich kostet

Abwarten wirkt auf den ersten Blick vielleicht vernünftig: Die Tools werden besser und günstiger, andere machen die ersten Fehler, und die Rechtslage klärt sich nach und nach. Skepsis ist zudem legitim, denn kritische Fragen zu Datenschutz, Ethik, Ökologie und Wirkung gehören unabdingbar zu einer verantwortungsvollen Nutzung von KI. Eine nicht repräsentative Befragung des VMI von 40 NPO aus dem Herbst 2024 zeigt auch, was NPO zögern lässt: Datenschutzbedenken und ein unklar wahrgenommener Mehrwert; Sorgen bereitet zudem die Dynamik der Entwicklung mit dem laufenden Kompetenzaufbau, den sie verlangt.[10]

Bei genauer Betrachtung überwiegen jedoch die Nachteile des Abwartens. Erstens läuft die ungeregelte Nutzung von KI durch Mitarbeiter:innen weiter,

mit den entsprechenden Risiken für Datenschutzverletzungen und Reputationsschäden. Zweitens entstehen Opportunitätskosten: Jeder Monat ohne Entlastung bei Routineaufgaben bindet Arbeitszeit, die der Sachzielerreichung fehlt oder potenziell die Finanzen schont. Drittens lassen sich digitale Kompetenzen, technische Infrastruktur und eine offene Lernkultur nicht über Nacht aufbauen; der Rückstand wächst mit jedem Monat und Jahr des Zuwartens. Startet eine NPO erst unter Handlungsdruck, muss sie in kurzer Zeit nachholen, was sich besser schrittweise aufbauen liesse.

Die Alternative zum Abwarten ist kein Aktionismus, sondern ein früher Beginn in kleinem Rahmen. So findet eine Organisation ihr Tempo, wird sich über ihren Risikoappetit bewusst und macht Fehler in überschaubarem Umfang. Gleichzeitig bleibt sie auch als Arbeitgeberin eine relevante Akteurin auf einem Arbeitsmarkt, auf dem Fachkräfte rar sind und sich die Bedürfnisse der Arbeitnehmer:innen konstant weiterentwickeln. Sich als Organisation mit KI zu befassen, heisst auch alle Mitarbeiter:innen inklusive Führungskräfte mitzunehmen, ein Lernumfeld zu ermöglichen und damit auch auf dem Arbeitsmarkt eine spannende Arbeitgeberin zu sein. Arbeitnehmer:innen – egal ob for-profit oder non-profit – sind schliesslich auch einfach Menschen: Sie gewöhnen sich an die Tools und Möglichkeiten und entwickeln dadurch auch gewisse Ansprüche an die digitale Ausstattung ihrer Arbeitsumgebung. Um als NPO "wettbewerbsfähig" auf dem Personal- und Talent-Markt zu sein und zu bleiben, ist diese Kultur wichtig. Und insbesondere hier gilt: Kultur ist nicht über Nacht aufgebaut. Problematisch ist also nicht die Skepsis, sondern das Nicht-Befassen und Nicht-Entscheiden. Damit aus dem frühen Beginnen kein blosses Herumprobieren wird, braucht es allerdings einen strategischen Rahmen.

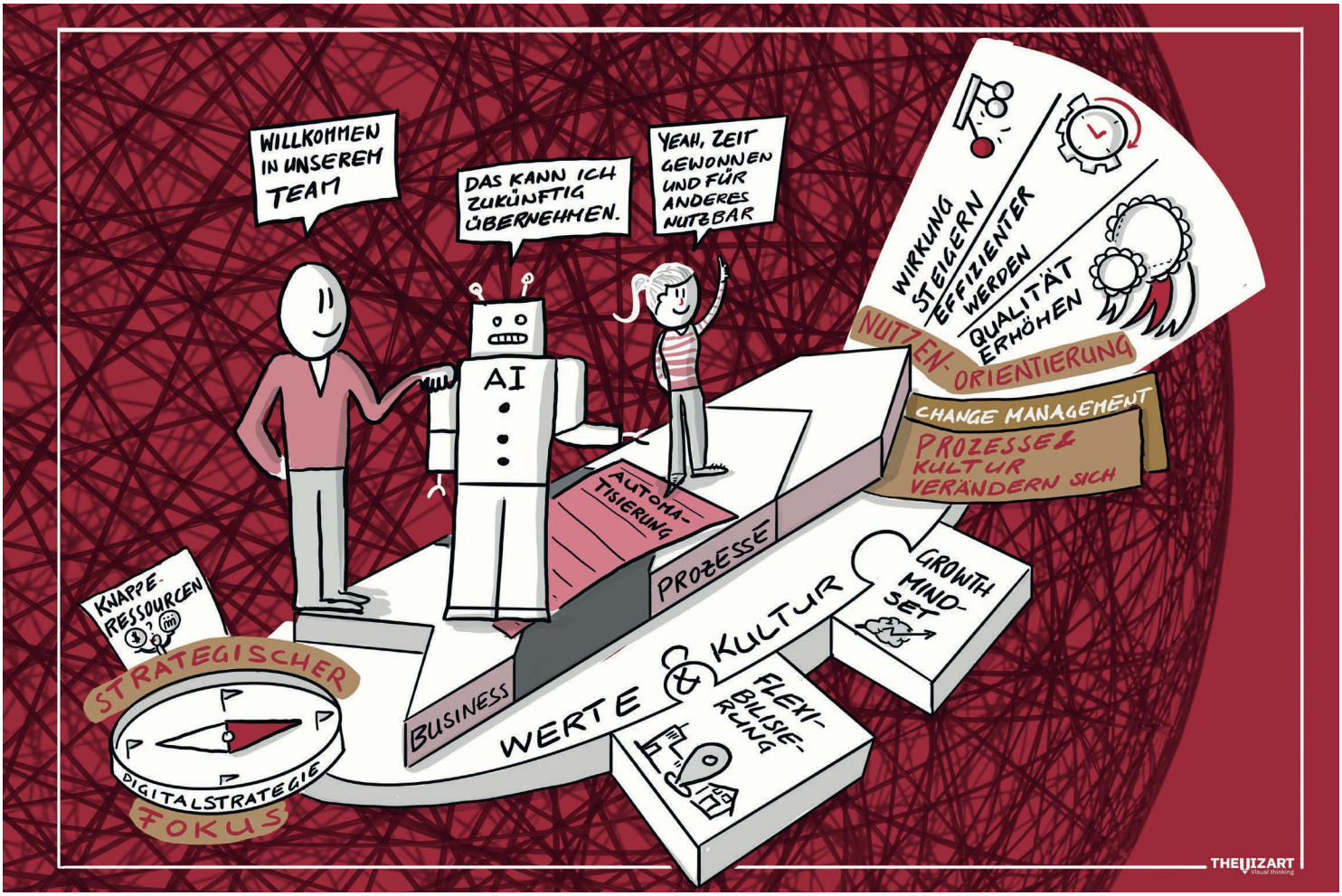


Abb. 2: Innensicht - der Digitalisierungs-Check für NPO in sieben Themen

System-Management «Existenz sichern»	Marketing-Management «Wirkung erzielen»	Ressourcen-Management «Potenziale aufbauen»
Transformationsmanagement – Strategisches Leitungsorgan – Operatives Leitungsorgan – *Mitgliedsorganisation – Planung und Controlling	**Leistungsempfänger:innen** – Leistungsbezug – Leistungsdatenverwaltung – Leistungsmessung – Leistungsentwicklung	**Personelle Ressourcen** – *Mitglieder – *Freiwillige – Ehrenamtliche – Mitarbeiter:innen
Leistungserbringung – Prozessdigitalisierung – IT-Anpassungsfähigkeit – Informationssicherheit- und Datenschutz – Innovationsfähigkeit und Agilität	**Kommunikation** – Digitales Leistungs-Marketing – Digitale Kommunikationskanäle – Interaktion mit Leistungsempfänger:innen	**Sach- und Finanzmittel** – Hard- und Software – Finanzmittel – *Spenden
		Nicht-materielle Ressourcen – Daten – Wissen und Lernen – Reputation – Kooperationen

– Digitalisierungsgrad: Gesamthaft, pro FMM-Managementbereich, pro Thema und pro Kriterium. Score von 0% bis 100%.
– Zukünftige Relevanz: Pro Kriterium. Kategorien «existenzbedrohend», «wichtig», «nice to have», «irrelevant».

*Modularität: Je nach NPO vorhanden/nicht vorhanden

Mehr als ChatGPT

In vielen Diskussionen wird KI mit ChatGPT gleichgesetzt. Diese Gleichsetzung greift schlicht zu kurz. Generative KI unterstützt beim Texten, Übersetzen, Zusammenfassen und Gestalten von Bildern und Präsentationen. Das Potenzial reicht aber weiter: Datenanalysen für fundiertere Entscheide, Prognosen für die Einsatzplanung, Chatbots für wiederkehrende Anfragen oder die Automatisierung administrativer Abläufe. Vieles davon ist längst im Einsatz, ohne dass wir es als KI wahrnehmen, etwa in Spamfiltern, Übersetzungsdiensten, Gesichtserkennung für die Entsperrung des Smartphones oder Empfehlungssystemen. Die Entwicklung schreitet schnell voran: Sogenannte KI-Agenten übernehmen zunehmend mehrschrittige Aufgaben und können diese autonom abarbeiten. Damit steigen auch die Anforderungen an digitale Kompetenzen und Governance. KI-Agenten bleiben dabei Werkzeuge. Der Umgang mit ihnen ähnelt aber weniger dem Bedienen einer Software als dem Delegieren an ein Teammitglied: Aufgabe beschreiben, Ergebnis prüfen, Rückmeldung geben.

Was heute noch nach Zukunft klingt, gehört schon bald zum Alltag.
KI ist dabei kein isoliertes Thema, sondern Teil und Beschleuniger der digitalen Transformation. Wer diese auf Technologie reduziert, verpasst den eigentlichen Wandel: Entscheidend sind ein klarer strategischer Fokus, konsequente Nutzenorientierung und die Weiterentwicklung von Prozessen und Kultur. Hinzu kommt, dass Organisationen ohne digitale Grundlagen (wie gepflegte Daten und geklärte Abläufe) von KI an einem wunden Punkt getroffen werden. KI ist ein Mittel, um für Zielgruppen und Mission etwas zu bewegen, nicht mehr und nicht weniger. Diese Haltung entlastet gerade NPO mit knappen Ressourcen. Nicht alle NPO müssen jedes neue Sprachmodell oder KI-Tool kennen oder jedem Trend sofort folgen. Wer die Bedürfnisse, Prozesse und Engpässe der eigenen Organisation kennt, kann gezielt prüfen, wo Effizienz, Qualität oder Effektivität durch KI gesteigert werden kann und wo bewusst darauf verzichtet wird, etwa weil menschliche Beziehung den Kern der Leistung ausmacht.

Nutzen vor Tool: Der pragmatische Einstieg

In der Organisationsrealität verläuft der Einstieg in die KI-Nutzung häufig toolgetrieben: Eine Organisation ist von einem Tool begeistert und sucht anschliessend nach einem Anwendungsfall. Das bindet Ressourcen, ohne verlässlich Nutzen zu stiften. Erfolgversprechender ist der umgekehrte Weg: zuerst die Bedürfnisse verstehen, dann die Lösung prüfen.

Ein niederschwelliges Instrument dafür ist das Value Proposition Canvas.[11] In einem Workshop werden die Aufgaben, Ärgernisse und erhofften Gewinne der künftigen Nutzer:innen erfasst. Häufig sind das die eigenen (hauptamtlichen) Mitarbeiter:innen. Erst danach wird geprüft, ob und wie KI wirklich Mehrwert stiftet. Das Instrument setzt kein technisches Wissen voraus und eignet sich damit auch für Organisationen ohne IT-Fachpersonen. Bereits ein solcher Workshop ist eine Investition in die Zeit der Beteiligten: Sie ist gut angelegt, weil sie unnötige Projekte verhindert und durch die konsequente Nutzenorientierung Akzeptanz schafft.

Der strategische Rahmen für den Einsatz von KI muss nicht aufwendig sein. Er umfasst im Kern drei Punkte: die Ausrichtung an der Organisationsstrategie, eine ehrliche Standortbestimmung der eigenen digitalen Reife und daraus abgeleitet die Priorisierung der Anwendungsfälle. Gerade grösseren NPO empfehlen wir darüber hinaus eine eigentliche Digitalstrategie; KI sollte ein Teil davon sein. Für die Standortbestimmung hat das VMI den «Digitalisierungs-Check für NPO» entwickelt. Das wissenschaftliche Fundament dazu, ein Reifegradmodell für die digitale Transformation in NPO, ist in der Fachzeitschrift HMD publiziert.[12] Wer den eigenen Reifegrad kennt, weiss, welche Vorhaben realistisch sind und wo zuerst Grundlagen wie Datenqualität oder Prozesse geklärt werden müssen.

Für die Umsetzung gilt «gross denken, klein starten». Pilotprojekte mit bestehenden Standardtools liefern schnell Erkenntnisse, ganz ohne Eigenentwicklung. Wichtig ist, dass sie klein und messbar bleiben und sich in bestehende Prozesse und IT-Systeme einfügen lassen. Die zentrale Frage ist: Wie gross ist der Nutzen? So wächst mit jeder Erfahrung das Gespür dafür, welche Investition sich als Nächstes lohnt.

KI als Führungsaufgabe

Für einen gelungenen Einstieg in die Welt der KI bedarf es klarer Leitlinien, geziel-





ten Kompetenzaufbaus und systematischen Austauschs zu Anwendungsfällen.[13] Alle drei lassen sich nicht einfach an Mitarbeiter:innen delegieren. Die Einführung von KI in der NPO ist eine Leadership-Aufgabe, die neben der hauptamtlichen Leitung auch die ehrenamtliche Leitung betrifft. Pikant dabei: Gerade Personen in Management und Leitung nutzen generative KI seltener als etwa Mitarbeiter:innen in der Öffentlichkeitsarbeit. Die Studie vermutet, dass fehlende eigene Anwendungserfahrung auf Leitungsebene mit ein Grund ist, weshalb das Thema strategisch liegen bleibt.[14]
Wichtig: Leadership heisst hier nicht tiefgehende IT-Expertise, wohl aber ein Grundverständnis der Technologie, ihrer Chancen und Risiken. Gefragt sind vor allem eine klare Haltung, einfache Nutzungsregeln (welches Tool für was, welche Daten dürfen hochgeladen werden etc.), bewusst gestaltete Lernräume und eine gelebte Vorbildfunktion: Selber ausprobieren und eigene Lernerfahrungen teilen.[15] Hilfreich sind zudem klare Verantwortlichkeiten, etwa ein kleines KI-Kernteam oder Power-User, die Erfahrungen bündeln und weitergeben.[16] Zentral dabei ist es, menschenzentriert zu handeln und Mitarbeiter:innen und wo sinnvoll Ehrenamtliche und Freiwillige von Anfang an einzubeziehen.[17] Dazu gehört auch die Prise Realismus, dass KI wie alles, was die IT betrifft, nicht kostenlos ist. Neben Lizenzkosten sind Investitionen in Zeit für Auseinandersetzung und Pilotierung nötig, in die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen sowie je nach Ambitionsniveau in eine zeitgemässe technische Infrastruktur. Solche Investitionsentscheide kann nur die Führung fällen, weshalb das Thema klar auf die Führungsebene gehört.
Die gute Nachricht: Die Investition lässt sich staffeln. Das Gefühl bzw. die Realität, über zu wenig Budget und Kompetenzen zu verfügen, kennen nicht nur kleinere NPO. Mit der Organisationsgrösse wachsen zwar die Mittel, aber auch die Komplexität der Vorhaben – das Gefühl der Knappheit bleibt also. Die Lösung ist überall dieselbe: priorisieren, mit dem Vorhandenen beginnen und fehlende Kompetenzen über Partnerschaften kompensieren, etwa in (loser) Kooperation oder Austausch mit anderen NPO oder Hochschulen. Auch externe Beratung ist ein legitimer Weg, um schneller voranzukommen. Entscheidend ist dabei, dass die Organisation das Wissen intern aufbaut und sich nicht dauerhaft von externer Unterstützung abhängig macht.

Schlussfolgerungen

KI verändert den gemeinnützigen Sektor bereits heute. Vier Botschaften zum Mitnehmen:

- **Die Frage ist nicht ob, sondern wie:** KI wird in den meisten Organisationen bereits genutzt. Diese Nutzung gilt es zu gestalten, bevor sie sich ungesteuert verfestigt.
- **Nutzen vor Tool:** KI ist mehr als ChatGPT und zugleich ein starker Treiber der digitalen Transformation. Referenzpunkt ist das Sachziel und die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen der NPO inkl. ihrer Mitarbeiter:innen, nicht die Faszination für ein Tool.
- **Auch Warten hat einen Preis:** Ungeregelte Nutzung, ungenutzte Entlastung und wachsender Rückstand sind die Kosten des Abwartens. Dabei kann ein kleiner Start mit iterativem Lernen wirksamer sein als perfekte Planung.
- **KI ist Führungsaufgabe:** Strategische Leitplanken, Kompetenzaufbau und bewusst gestaffelte Investitionen verantwortet die Führung, unabhängig von Grösse und Budget der Organisation.

Fussnoten

1 Kuhn et al. 2025, S. 4 und 8.
2 Kreutter et al. 2026.
3 Watzlawick, Beavin & Jackson 2017, S. 57-60.
4 Lanner 2025, S. 28.
5 Schlegel & Erpf 2025, S. 346.
6 Pro Senectute Schweiz 2025.
7 Art. 4 der Verordnung (EU) 2024/1689 (KI-Verordnung).
8 Schweizerischer Bundesrat 2025.
9 Kuhn et al. 2025, S. 9.
10 Schlegel 2025.
11 Pirani, Schlegel & Witzthum 2025, S. 62; grundlegend Osterwalder et al. 2015.
12 Schlegel & Erpf 2025, S. 357-358.
13 Kuhn et al. 2025, S. 23-25.
14 Kuhn et al. 2025, S. 5 und 8-9.
15 Kreutter et al. 2026.
16 Michel & Michel 2025, S. 20-27.
17 Walton 2025, S. 53.

Literaturverzeichnis

Europäische Union (2024). Verordnung (EU) 2024/1689 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Juni 2024 (KI-Verordnung). Amtsblatt der Europäischen Union.

Kreutter, P., Schlegel, C., Schubert, P., Peranić, K. & Kuhn, D. (2026). *Zwischen Hype und erfolgreicher, verantwortungsvoller Umsetzung: Generative KI als Führungsaufgabe in Stiftungen und Nonprofit-Organisationen. Stiftungswelt.* Besucht am 14.07.2026 auf https://www.stiftungswelt.de/wissen/zwischen-hype-und-erfolgreicher-verantwortungsvoller-umsetzung-generative-ki-als-fuehrungsaufgabe-in-stiftungen-und-nonprofit-organisationen.html.

Kuhn, D., Schubert, P., Kreutter, P., Schlegel, C., Peranić, K. & Thormann, T. (2025). *Individuell genutzt, aber strategisch vernachlässigt. Status quo und Handlungsbedarfe zu generativer KI im gemeinnützigen Sektor*. Berlin: ZiviZ im Stifterverband.

Lanner, C. (2025). Vom Ziel zum Nutzen: So finden NPO KI-Use Cases mit Mehrwert. *Verbands-Management, 51*(1), S. 28-32.

Michel, U. & Michel, C. (2025). KI für NPO: So gelingt der Einstieg – am Beispiel des Entlastungsdienst. *Verbands-Management, 51*(1), S. 20-27.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2015). *Value Proposition Design: How to create products and services customers want*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Pirani, R., Schlegel, C. & Witzthum, H. (2025). Bedürfnisse verstehen und Mehrwert schaffen: Das Value Proposition Canvas. V*erbands-Management, 51*(1), S. 62-64.

Pro Senectute Schweiz (2025). *Digital Seniors 2025. Digitalisierung im Alltag von Personen ab 65 Jahren in der Schweiz.* Besucht am 14.07.2026 auf https://www.prosenectute.ch/de/fachwelt/publikationen/studien/digital-seniors-2025.html.

Schlegel, C. (2025). *Software und künstliche Intelligenz in Nonprofit-Organisationen – Resultate aus der Befragung*. Präsentation am Netzwerkanlass B'VM/VMI, 15.01.2025, Bern.

Schlegel, C. & Erpf, P. (2025). Reifegradmodell für die digitale Transformation in Nonprofit-Organisationen. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 62(*2), S. 344-360. https://doi.org/10.1365/s40702-025-01156-w.

Schweizerischer Bundesrat (2025). *KI-Regulierung: Bundesrat will Konvention des Europarats ratifizieren.* Medienmitteilung vom 12.02.2025. Besucht am 14.07.2026 auf https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-104110.html.

Walton, M. (2025). KI-Implementierung: Den Wandel menschenzentriert gestalten. *Verbands-Management, 51*(1), S. 50-53.

Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2017). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (13. Auflage). Bern: Hogrefe.

Am VMI sind wir überzeugt: Gestaltet den digitalen Wandel, bevor er eure NPO gestaltet. Warten ist die teuerste Option. Wer heute mit kleinen, bewussten Schritten beginnt, muss morgen nicht unter Druck aufholen. Dabei begleiten wir euch gerne: mit dem Intensiv-Lehrgang **«Digitale Transformation und KI in NPO»,** der Teil des CAS **«Digitalisierung und Change»** ist, sowie mit individueller Organisationsbegleitung.

Autorin



Christina Schlegel / christina.schlegel@vmi.ch

Christina Schlegel ist Projekt- und Lehrgangsleiterin am VMI. Ihr Schwerpunkt: digitale Transformation und KI in NPO. Zuvor war sie Consultant bei der IT- und Managementberatung Eraneos. Sie bringt Erfahrung aus dem öffentlichen und privaten Sektor mit, unter anderem in Prozessmanagement, Human Resources, Treuhand und Marketing. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/CH. Am VMI verfasste sie ihre Masterarbeit zu digitaler Transformation in NPO. Sie ist Mitautorin der Studie «Individuell genutzt, aber strategisch vernachlässigt» (2025) zu generativer KI im gemeinnützigen Sektor.
Dieser Beitrag wurde mit Unterstützung des KI-Assistenten Claude (Anthropic) verfasst. Die Autorin übernimmt die volle Verantwortung für den Inhalt.

Neue Organisationsform, alte Muster? Überlegungen zu Selbstorganisation und Geschlecht

Rea Pirani

Wie hängen Geschlecht und Selbstorganisation zusammen? Um dieser Frage nachzugehen, werden drei von fünf Forschungsperspektiven zu Geschlecht in Organisationen auf Selbstorganisation übertragen. Dabei eröffnen sich Potenziale, Thesen und Fragestellungen: Charakteristika der Selbstorganisation wie partizipative Entscheidungsprozesse, transparente Rollen, stärkere Reflexivität oder das Hinterfragen von Machtstrukturen werden als Einflussfaktoren auf das Zusammenspiel von Geschlecht und Organisation diskutiert.

Das Thema Geschlecht wird seit über 50 Jahren in der Management- und Organisationsforschung diskutiert. In dieser Zeit hat sich sowohl in der Forschung als auch in der Praxis vieles verändert – und doch bleiben gewisse geschlechtsbezogene Ungleichheiten hartnäckig bestehen.[1] Ein potenzieller Grund dafür ist ein unzureichendes Verständnis des Zusammenspiels von Geschlecht (als System) und Organisationen.[2] Nur wenn Zusammenhänge zwischen Geschlecht und Organisationen geklärt sind, lassen sich unerwünschte Ungleichheiten langfristig verändern.

Auch Organisationen entwickeln sich stets weiter. So hat sich Selbstorganisation als neue Organisationsform in den letzten Jahren als nachhaltiger Trend erwiesen.[3] Selbstorganisierte Organisationen verzichten bewusst auf Hierarchie. Gängige Managementaufgaben müssen mit neu zu definierenden Prozessen bewältigt werden, was die Organisationspraxis grundlegend verändert. Laloux (2014) spricht gar von einem Paradigmenwandel. Welche Auswirkungen haben diese grundlegenden Veränderungen auf das Zusammenspiel von Geschlecht und Organisation?

Der Begriff Geschlecht – eine Auslegeordnung

Geschlecht und Organisation werden in mehreren Forschungsdisziplinen – teilweise kontrovers – diskutiert. Die Vielzahl der verwendeten Begriffe (z. B. Geschlechterrollen, Geschlechtsidentität, sex vs. gender, Geschlechterlogik, Geschlechterstereotypen) weist auf die Komplexität des Themas hin. Rismans (2019) integrativer Ansatz bietet Orientierung und plädiert dafür, Geschlecht nicht lediglich als persönliches Attribut oder Rolle zu verstehen. Der Ansatz hebt die systemische Natur von Geschlecht hervor und betont, wie Geschlecht Gesellschaft auf mehreren Ebenen strukturiert; auf der gesellschaftlichen Makroebene, der interaktionalen Ebene sowie der Mikroebene – weiter unterschieden nach materiellen und kulturellen Aspekten. Verschiedene Auffassungen von Geschlecht können in diesem System verortet werden. Das Verständnis von Geschlecht als Körper, beispielsweise, ist der materiellen Mikroebene zuge-

Ich bedanke mich bei den Gesprächspartner:innen für ihre Bereitschaft, Offenheit und ihre wertvollen Inputs.

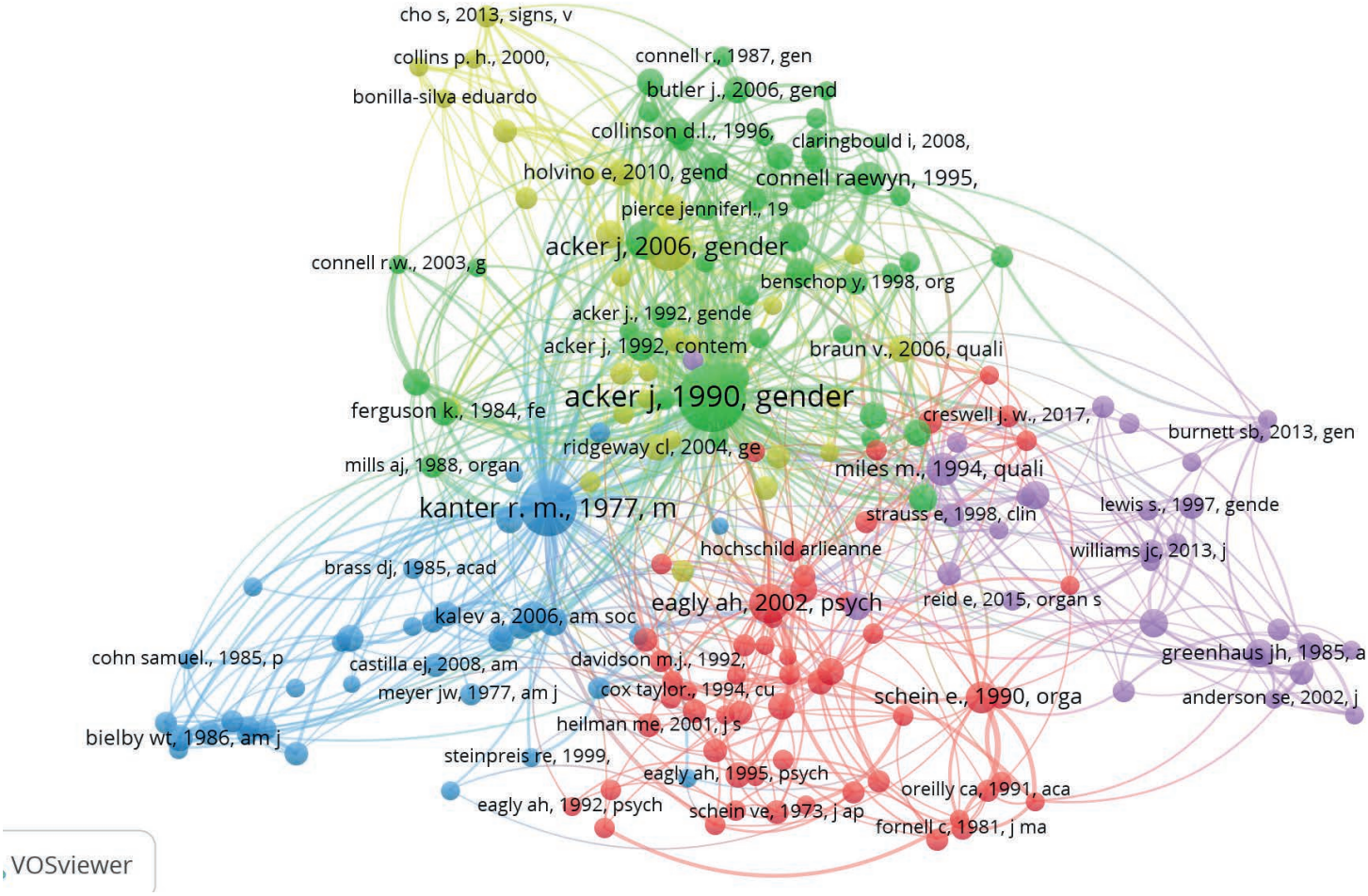


ordnet, Geschlechterstereotypen der kulturellen Makroebene. Die verschiedenen Ausprägungen von Geschlecht bilden ein Gesamtsystem und beeinflussen sich gegenseitig.
Hervorzuheben ist, dass Männlichkeit und Weiblichkeit als soziale Konstrukte verstanden werden. Weder ist Männlichkeit/Weiblichkeit biologisch determiniert, noch müssen alle Männer/Frauen sich entsprechend verhalten. Trotzdem existieren beide Konstrukte als historische und soziale Kategorien und prägen die Gesellschaft sowie die Organisationen und Individuen, die Teil davon sind. Es öffnet sich ein Dilemma: Durch die Verwendung der Begriffe Männlichkeit/Weiblichkeit werden die Konstrukte stets mindestens teilweise reproduziert – ohne die Verwendung der Begriffe sind vertiefte Analysen in diesem Forschungsfeld nicht möglich.

Perspektiven auf Geschlecht und Organisation – eine bibliometrisch-systematische Literaturanalyse

Mit einer bibliometrisch-systematischen Literaturanalyse (BSLR) wurde der Zusammenhang zwischen Geschlecht und Organisation in der Forschung untersucht. Die Methode ermöglicht durch einen ersten, quantitativen Schritt eine breite Übersicht über das Forschungsfeld. Ein zweiter, qualitativer Schritt bietet eine vertiefte Analyse der wichtigsten Forschungsbeiträge. Als bibliometrische Analyse, also für den ersten, quantitativen Teil, wurde eine Ko-Zitationsanalyse durchgeführt. Forschungsfelder werden damit strukturiert, indem erfasst wird, wie oft zwei Werke gemeinsam in einem dritten Werk zitiert wurden.[4] Das Ergebnis einer Ko-Zitationsanalyse ist ein Zitationsnetzwerk, in welchem jeder Punkt eine Publikation darstellt,

Abb. 1: Ko-Zitationsnetzwerk zum Thema Geschlecht und Organisation



und jede Verbindung aufzeigt, dass die verbundenen Punkte (Publikationen) mindestens einmal gemeinsam zitiert wurden. Die sich daraus ergebenden Cluster können als «Schulen» oder Themenfelder eines Forschungsfelds interpretiert werden.[5] Das gefundene Zitationsnetzwerk zu Forschung zum Thema Geschlecht in Organisationen zeigt fünf Cluster[6]:

1. **Frauen in Führungspositionen – eine sozialpsychologische Perspektive**
   Das grösste, rote Cluster beschäftigt sich mit dem Thema Frauen in Führungspositionen, Hürden oder Förderung auf ihrem Weg in diese Positionen und der Wahrnehmung ihrer Führungsarbeit durch andere.[7] Besonders zentral wird nach der Interaktion von Führungsrollen und Geschlechterrollen gefragt.[8] Als theoretische Grundlage dienen vor allem sozialpsychologische Werke zum Thema Stereotypen. Geschlecht wird einerseits als persönliches Attribut (der Führungspersonen) thematisiert und andererseits als Geschlechterrollen, die Vorstellungen darüber beschreiben, «wie Frauen/Männer sind» und darüber, «wie Frauen/Männer zu sein haben».
2. **Gendered Organisations – die Perspektive der Geschlechterforschung**
   Zentral für das grüne Cluster ist die Idee, dass Organisationen in ihrer Struktur und Kultur bereits geprägt von Geschlecht sind und somit nicht als neutral gedacht werden dürfen.[9] Mehrere Studien untersuchen, wie sich diese Verankerung von Geschlecht in organisationalen Aspekten zeigt und wie sie zustande kommt. Weitere Studien legen den Fokus auf die soziale Herstellung von Geschlecht innerhalb von Organisationen. Das Cluster zeichnet sich aus

durch ein ausgesprochen breites Verständnis von Geschlecht und basiert passend dazu überwiegend auf theoretischen Grundlagen der Geschlechterforschung und der feministischen Organisationsforschung.

3. **Ungleichheit in Organisationen – eine organisationssoziologische Perspektive**
   Das älteste, blaue Cluster beschäftigt sich mit Fragen der Ungleichheit - sowohl in der Gesellschaft als auch in Organisationen. In den Grundlagentexten des Clusters wird dazu aufgerufen, Organisationen als Ort der Ungleichheitsproduktion in den Forschungsfokus zu rücken.[10] In Organisationen entscheide sich massgeblich, wem welche Ressourcen zugesprochen werden. Geschlecht, als persönliches Attribut verstanden, bildet in diesem Cluster die Basis für die untersuchte Ungleichheit, wird dabei aber selbst nicht weiter analysiert.
4. **Diversität in Organisationen – eine intersektionale Perspektive**
   Intersektionalität ist eine theoretische Perspektive, welche sich mit den Überschneidungen verschiedener Diskriminierungsformen auseinandersetzt.[11] Die verbindende Vorstellung hier ist, dass unterschiedliche Diskriminierungsformen nicht einfach «addiert werden», sondern sich durch die Überschneidungen spezifische Diskriminierungen ergeben können. Das gelbe Cluster ist stark theoriegetrieben - nicht zuletzt, weil intersektionale Forschung sehr komplex umzusetzen ist. Sie untersucht, wie verschiedene Kategorien über Geschlecht hinaus Organisationen und Organisationsforschung prägen.
5. **Work-Life-Balance – eine Perspektive des Personalmanagements**
   Das kleinste, violette Cluster legt den Fokus auf Work-Life/Family-Balance und fragt nach den Effekten von Vereinbarkeits-Policies sowie nach dem Einfluss von Organisationskultur auf den Gebrauch solcher Policies.[12] Ein Mehrzahl der Studien verzichtet darauf, Geschlecht spezifisch zu erwähnen. Weitere hingegen sehen Geschlecht als zentralen Faktor im Zusammenspiel von Arbeit und Familie.

Selbstorganisation und Geschlecht

Mit Holacracy, Soziokratie 3.0 oder teal[13] haben sich über die vergangenen Jahre verschiedene Modelle der Selbstorganisation entwickelt. Eine umfassende Definition für Selbstorganisation bieten Lee und Edmondson (2017), dernach Self-Managed Organizations (SMO) durch radikale Dezentralisierung, also der organisationsweiten Abschaffung von Hierarchie, und durch die Einführung andersartiger formalisierter Systeme gekennzeichnet sind. Selbstorganisation verändert Organisationskultur, -strukturen und Prozesse und beeinflusst die alltägliche Zusammenarbeit. Inwiefern sich dadurch das Zusammenspiel von Geschlecht und Organisation verändert, ist eine weitgehend unbeantwortete Frage. Mit einer Übertragung drei der fünf bereits eingeführten Perspektiven der BSLR wird eine erste Annäherung geboten. Diese offeriert eine breit gefächerte Sicht auf das Thema, erhebt dabei aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit. In den verschiedenen Perspektiven öffnen sich neue Fragen und Möglichkeiten für die Organisationspraxis und -forschung. Die Überlegungen basieren auf Fachgesprächen sowie theoretischen Grundlagen der Selbstorganisation und der feministischen Organisationsforschung. Von den sechs per Leitfadeninterview befragten Fachpersonen arbeiten zwei als Organisationsberatende mit Fokus auf diskriminierungsfreie Organisationen, zwei sind Organisationsberatende

mit Fokus Selbstorganisation und zwei Personen arbeiten in selbstorganisierten NPO. Die Interviews wurden anhand eine qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Frauen in Self-managed Organizations

Die Perspektive beschäftigt sich damit, wie Frauen Führungspositionen erlangen. Die klassischen Karriereleitern entlang der Hierarchiestufen gibt es in einer selbstorganisierten – und somit hierarchiefreien – Organisation so nicht mehr. Doch gilt es auch in radikal selbstorganisierten Organisationen Führungsaufgaben zu erledigen; auch wenn diese anders als in hierarchischen Organisationen verteilt sind. Und nicht alle Organisationen mit Merkmalen der Selbstorganisation verzichten komplett auf Hierarchiestufen. In einem der geführten Interviews wird der rollenbasierten Arbeit Förderpotenzial für die Karrieren von Frauen zugeschrieben: «Eine Workshopteilnehmerin ist mittlerweile Mitglied der Geschäftsführung. Ohne die Selbstorganisation wäre sie wohl nie oder erst in 20 Jahren in so eine Position gekommen.»[14] Die Explizitheit vieler Prozesse in SMO wird als demokratisierend beschrieben: «Informelle Rollen werden explizit. Und dadurch werden Führungsaufgaben für Personen, die sonst eher davor zurückschrecken, also auch weiblich sozialisierte Personen, zugänglicher. Das baut Schwellen ab.»

Perspektive 1 zeigt auf, dass klassische Führungsrollen und Geschlechterrollen oft so miteinander interagieren, dass sich dies für die Laufbahn von weiblichen (aspirierenden) Führungskräften negativ auswirkt.[15] Eine zentrale Frage ist also, ob und wie sich Vorstellungen von (guter) Führung in selbstorganisierten Organisationen von jenen in klassischen Organisationen abheben. Eine Interviewpartnerin erzählt: «In der Selbstorganisation werden auch Führungspersonen als Menschen gesehen, die ein Recht auf Verletzlichkeit, Emotionalität und ein Privatleben haben.» Das Recht darauf, als ‘ganzer Mensch’, inklusive Emotionen, Privatleben und Verletzlichkeit, Teil einer Organisation zu sein, wird bei Laloux (2014) als





‘wholeness’ bezeichnet und stellt einen Grundwert von teal organisations dar. Vor dem Hintergrund, dass gerade in Führungspositionen auch heute noch eher männlich gelesene Qualitäten als erstrebenswert gelten, kann ein Wechsel hin zu ‘wholeness’ als Schritt in Richtung geschlechtergerechterer Organisationen verstanden werden.

Thesen und Fragen:

- Rollenbasiertes Arbeiten bietet Potenzial für die Förderung von Karrieren von Frauen.
- Durch die Selbstorganisation verändern sich die Führungsrollen. Wie verändert sich in Folge das Verhältnis von Geschlechterrollen und Führungsrollen?

Self-managed organizations als gendered organizations

«Wenn man klassische Organisationen selbstorganisierten Organisationen gegenüberstellt, dann würde ich davon ausgehen, dass Selbstorganisation Geschlechtergleichheit begünstigt.» – so die Einschätzung einer der interviewten Fachpersonen. Ein möglicher Mechanismus dafür sind die sich verändernden Strukturen und Prozesse in SMO. Wie diese in der Praxis umgesetzt sein kann, beschreibt eine Interviewpartnerin: «Entscheidungsfindungsmechanismen wie Konsent oder abwechselnde Moderationsrollen an Sitzungen haben eine ausgleichende Wirkung. […] die Strukturen laden dazu ein, dass man sich einbringt.» Ein weiterer Mechanismus liege in der direkten Beschäftigung mit und Ausformulierung von organisationalen Prozessen. Eine Interviewpartnerin berichtet, sie sehe «einen Zusammenhang zwischen Selbstorganisation und Geschlecht darin, dass in der Selbstorganisation viele Dinge explizit gemacht werden, die sonst informell bleiben. Aufgaben oder Rollen, die sonst unsichtbar bleiben, werden so sichtbar und erhalten einen neuen Wert.» Mehrmals wird in den Interviews darauf hingewiesen, dass organisationale Prozesse und Strukturen nicht losgelöst von der Organisationskultur betrachtet werden sollten. Eine Interview-



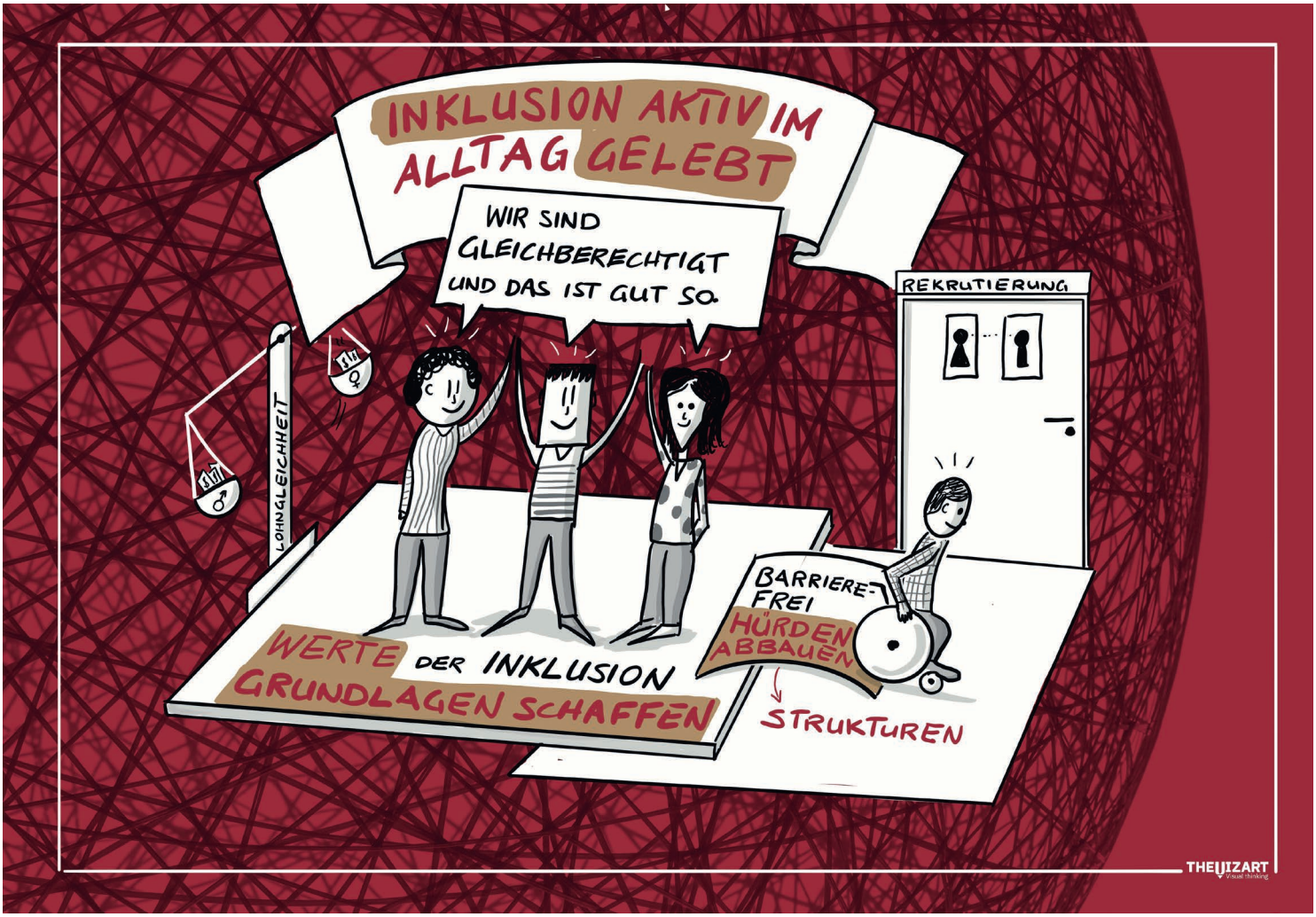




partnerin resümiert pointiert, dass «Selbstorganisation (…) Potenzial für mehr Geschlechtergerechtigkeit [bietet]. Aber es braucht Personen, die darauf achten. Die Formalstruktur allein reicht nicht.» Formalstruktur wird nicht als verlässliche Garantin für Geschlechtergerechtigkeit beschrieben. Dies liegt einerseits daran, dass Selbstorganisation ohne umfassenden Kulturwandel oft als kurzlebig erlebt wurde: «Wir haben Selbstorganisation eingeführt, und ich beobachte jetzt eine Bewegung zurück zu vorherigen Strukturen. Weil wir nicht stetig daran arbeiten, weil der Kulturwandel nicht passiert ist.» Andererseits zeige sich in den kulturellen Eigenheiten von SMO Potenzial für Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Eine Interviewpartnerin sagt: «Es ist eine Grundidee der Selbstorganisation, dass man Verantwortung teilt, dass alle ein Recht auf Emotionalität und Verletzlichkeit haben. Dass man Rollen übernimmt, ohne in der eigenen Identität komplett dadurch definiert zu werden.» Hier zeigen sich organisationale Werte, welche dem Konstrukt Weiblichkeit zugeschrieben werden.
Als weiterer gleichstellungsfördernder Mechanismus tritt die Tendenz zur Selbstreflexion hervor: «Organisationen, die sich für Selbstorganisation interessieren, tendieren dazu, in einem (Selbst-)Beobachtungsmodus zu sein. Dieser ist förderlich, um Dinge in Frage zu stellen, die sonst als selbstverständlich betrachtet werden.» Bestehen Strukturen zur Förderung und Nutzung kritischer Reflexion, ist die Hemmschwelle tiefer für einzelne Organisationsmitglieder, ihre Bedenken, z. B. bezüglich Geschlechtergerechtigkeit, zu äussern.
Formalstruktur und Organisationskultur existieren in der Realität nicht losgelöst voneinander. Organisationskultur gewinne insbesondere dann Bedeutung als Orientierungspunkt, wenn Abläufe formal nicht geregelt sind. In der Praxis kann dies heissen, dass «Was nicht formal geregelt ist, wird informell geregelt. Fragen wie, wer spricht wie viel? Wem hört man zu? Wem schreibt man Autorität zu? Welches Verhalten wird belohnt?» Im Alltag zeige sich denn auch, dass Theorie und Praxis oft nicht übereinstimmen. So erzählt eine Interviewpartnerin: «In unserer Organisation werden Gefühle offen gezeigt. Es wird aber auch viel geschwiegen. Öffentliche Gefühlsausbrüche sind akzeptiert, aber es wird wenig Gefühlsarbeit gemacht.» Vorgaben und Vorsätze, wie Konflikte in der Organisation gelöst werden sollten, werden offenbar nur bedingt zur gelebten Praxis.
Werden Managementaufgaben nicht mehr über Hierarchien gelöst, müssen neue Strukturen und Prozesse etabliert werden. Entsteht hier ein Vakuum, besteht das Risiko, dass sich ungewollte informelle Strukturen festigen. Es gibt eine kritische Übergangsphase, in welcher bisherige Strukturen weggefallen, neue selbstorganisierte Strukturen jedoch noch nicht etabliert sind. In einer solchen Phase der Orientierungslosigkeit könnten ‘altbekannte’ Normen, wie beispielsweise stereotype Geschlechterrollen, Halt bieten.

Thesen und Fragen:
- Die Formalstrukturen sowie typische kulturelle Eigenschaften von SMO bieten Potenzial für geschlechtergerechtere Organisationen.
- Welche Gegebenheiten fördern die Entfaltung des demokratisierenden Potenzials von SMO?

Intersektionalität und Selbstorganisation
Eine intersektionale Perspektive auf selbstorganisierte Organisationen erweitert den Blick auf Geschlecht um zusätzliche Strukturkategorien. Die Frage ist also nicht mehr nur wie Ge-



schlecht SMO prägt, sondern wie dies zusammenhängt mit weiteren Kategorien wie Klasse, Hautfarbe, Beeinträchtigungen etc. Eine Dimension der Ungleichheit, welche für Organisationen zentral ist, ist die innerorganisationale Machtverteilung. Selbstorganisation hinterfragt diese grundlegend, indem klassische Hierarchien abgeschafft werden. Die Ausübung von Macht an sich wird zwar nicht verurteilt, da diese ein normaler Bestandteil des Zusammenlebens ist, die Verteilung von Macht wird jedoch hinterfragt und neu organisiert.

Selbstorganisation – zumindest im Sinne von Laloux (2014) – hat den Anspruch, die individuellen Potenziale der Mitarbeitenden zu erkennen und zu fördern. Aus einer Diversitätsperspektive könnte man sagen, dass jede:r Mitarbeiter:in in der eigenen Diversität anerkannt und wertgeschätzt wird. Eine Interviewpartnerin beschreibt: «Im Idealzustand der Selbstorganisation braucht es kein Diversitymanagement mehr. Inklusion ist kein Thema mehr, da die strukturellen Hürden, die zu Exklusion führen, abgebaut wurden. Aber der Weg dorthin ist schwierig.» Selbstorganisation wird hier als eine mögliche diskriminierungsfreie(re) Organisationsform gesehen. Dabei können Theorie und Praxis weit auseinanderklaffen: «Ich arbeite mit einer Organisation, die sich selbst als feministisch und links beschreiben würde. Trotzdem sind sie nicht divers. Von ihren Werten her sind sie inklusiv, aber sie bauen strukturelle Hürden nicht ab, weil das Verständnis dafür fehlt.» Diversität oder Gleichberechtigung als erstrebenswerte Werte anzuerkennen scheint bewältigbar, die Auseinandersetzung mit und das Abschaffen von strukturellen Hürden ist deutlich komplexer.

Selbst wenn durch die Abschaffung von Hierarchien die zentrale Ungleichheits-

dimension innerhalb von Organisationen beseitigt wird, sind SMO Teil einer Gesellschaft, in der diverse Diskriminierungsformen existieren. Interessant ist also die Frage, wie SMO auf gesellschaftliche Ungleichheiten reagieren. Eine Möglichkeit ist die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Kategorien, die Zugang zu Privilegien verschaffen. Eine Beraterin erzählt aus ihren Weiterbildungen für SMO: «Eines unserer Module beschäftigt sich mit Rängen, die wir als Individuen haben. Geschlecht ist Teil des sozialen Rangs. Wir schauen mit den Teilnehmenden bewusst an, wie sich Ränge und Machtverhalten in Organisationen zeigen.»

Wenn Macht in einer Organisation neu verteilt wird und fortan dezentral(er) funktionieren soll, scheint eine bewusste Auseinandersetzung mit individuellem Machtverhalten und gesellschaftlichen Machtstrukturen nützlich.

Thesen und Fragen

- Durch die Abschaffung der formalen Hierarchie hinterfragt Selbstorganisation die Verteilung von Macht innerhalb von Organisationen.
- Wie verhindern SMO, dass sich unerwünschte Machtstrukturen innerhalb der Organisation reproduzieren?

Fazit

Durch eine bibliometrisch-systematische Literaturanalyse wurden fünf zentrale Forschungscluster im Themenbereich Geschlecht und Organisation identifiziert: (1) Frauen in Führungspositionen, (2) Gendered Organizations, (3) organisationale Ungleichheit, (4) Intersektionalität sowie (5) Work-Life-Balance. Durch Interviews mit Fachpersonen und auf Basis theoretischer Überlegungen wurden diese fünf Perspektiven auf selbstorganisierte Organisationen angewendet. Dadurch eröffnen sich Chancen und Risiken für die Organisationspraxis sowie eine Reihe an möglichen Fragestellungen für die Organisationsforschung.
Es scheint möglich, dass transparente und gemeinsam erarbeitete Rollen, explizite Prozesse und geteilte Verantwortung Geschlechtergerechtigkeit fördern und insbesondere Frauen neue Karrierechancen eröffnen können. Sowohl durch selbstorganisierte Strukturen wie auch typische kulturelle Eigenheiten von SMO scheint sich das Zusammenspiel von Geschlecht und Organisation zu verändern – potentiell hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit. Andererseits können durch den Wegfall formaler Hierarchien insbesondere in Übergangsphasen neue Risiken bezüglich informeller Machtstrukturen und der Reproduktion bestehender Geschlechternormen entstehen. Aus intersektionaler Perspektive wird zudem deutlich, dass SMO zwar Hierarchien abbauen und damit innerorganisationale Machtungleichheiten adressieren können, jedoch weiterhin in gesellschaftliche Diskriminierungsstrukturen eingebettet bleiben.

Fussnoten

1 Lau et al. 2023.
2 Huaman-Morillo et al. 2024.
3 Martela 2019.
4 Small 1973.
5 Gmür 2003.
6 Für die vorliegende BSLR wurden die Zitationsangaben von 384 Artikeln zum Thema Gender und Organisation analysiert. Die Daten stammen von Web of Science und wurden mithilfe von VosViewer analysiert und visualisiert. Das resultierende Zitationsnetzwerk zeigt fünf Cluster, deren Thema anhand einer Analyse der Abstracts definiert wurde. Die Cluster wurden auf ihr meist-analysiertes Thema, die angewandten Theoriegrundlagen und die Perspektive auf Geschlecht geprüft. Anschliessend wurden pro Cluster die sieben zentralsten Publikationen identifiziert und in einer systematischen Literaturreview vertieft analysiert.
7 Eagly und Carli 2007.
8 Koenig et al. 2011.
9 Acker 1990.
10 Baron und Bielby 1980.
11 McCall 2005.
12 Allen 2001.
13 Laloux 2014.
14 Die Interviewzitate wurden zur einfacheren Verständlichkeit paraphrasiert und gekürzt.
15 z.B. Heilman 2012.

Literaturverzeichnis

Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society, 4*(2), 139–158. https://doi.org/10.1177/089124390004002002

Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. Journal of Vocational Behavior, 58(3), 414–435. https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774

Baron, J. N. & Bielby, W. T. (1980). Bringing the Firms Back in: Stratification, Segmentation, and the Organization of Work. *American Sociological Review, 45*(5), 737. https://doi.org/10.2307/2094893

Eagly, A. H. & Carli L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press. https://doi.org/10.1108/gm.2009.05324aae.001.

Gmür, M. (2003). Co-Citation Analysis and the Search for Invisible Colleges: A Methodological Evaluation. *Scientometrics 57*(1), 27–57. https://doi.org/DOI:%20 10.1023/A:1023619503005.

Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135. https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003

Huaman-Morillo, S. R., Vander Linden, K. L. & Palmieri, P. A. (2024). Metaphors Describing the Gendered Organization in the Career Advancement of Women: An Integrative Review. *Administrative Sciences, 14*(9), 196. https://doi.org/10.3390/admsci14090196

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A. & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin, 137*(4), 616–642. https://doi.org/10.1037/a0023557

Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels: Nelson Parker.

Lau, V. W., Scott, V. L., Warren, M. A. & Bligh, M. C. (2023). Moving from problems to solutions: A review of gender equality interventions at work using an ecological systems approach. *Journal of Organizational Behavior, 44*(2), 399–419. https://doi.org/10.1002/job.2654

Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. Research in organizational behavior, 37, 35-58.

Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design, 8*(1), 23. https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9

McCall, L. (2005). The Complexity of Intersectionality. *Signs: Journal of Women in Culture and Society 30*(3), 1771–800. https://doi.org/10.1086/426800.

Small, H. (1973). Co-citation in the Scientific Literature: A New Measure of the Relationship between Two Documents. *Journal of the American Society for Information Science 24*(4), 265–69. https://doi.org/10.1002/asi.4630240406.

Diversität in Organisationen ist kein Nice-to-have, sondern ein Wirksamkeitsfaktor. Durch das Abbauen von strukturellen Barrieren und den Aufbau einer inklusiven Organisationskultur wird Diversität zur gelebten Realität – in Bezug auf Geschlecht und darüber hinaus. Die Expertise des VMI im Bereich Diversität wird über Organisationsbegleitungen zur Verfügung gestellt.

Autorin



Rea Pirani / rea.pirani@vmi.ch

Rea Pirani ist seit 2023 Projektmitarbeiterin am VMI an der Universität Freiburg/CH. Neben der Redaktion des VM arbeitet sie in verschiedenen Weiterbildungen des VMI mit und doktoriert zum Thema Diversität in NPO mit besonderem Fokus auf Geschlecht und Selbstorganisation.
Ihren Master in Soziologie und Genderstudies mit einem Schwerpunkt in NPO Management absolvierte sie an der Universität Freiburg/CH. Für ihre Masterarbeit im Bereich der Sozialen Bewegungsforschung arbeitete sie mit einer lokalen NGO in Zentralchile zusammen.

Führen, um zu dienen: Servant Leadership als Führungsansatz für NPO

Bernhard Lang und Sidney Zumbrunn

Servant Leadership wird meist als Führungsansatz verstanden, der die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt. Für NPO schlagen wir vor, diese Perspektive um zwei weitere Ebenen zu erweitern: die Führungskultur der Organisation und ihre gesellschaftliche Wirkung. Damit betrachten wir Servant Leadership auf drei miteinander verbundenen Ebenen – Führungsbeziehung, Führungskultur und gesellschaftliche Wirkung. Am Beispiel der Nachwuchsförderung des FC Thun wird veranschaulicht, wie sich diese erweiterte Perspektive auf die Praxis übertragen lässt.

Nonprofit-Organisationen (NPO) sind auf ein Sachziel ausgerichtet, das über die Organisation selbst hinausweist. Sie erbringen Leistungen für ihre Mitglieder, bestimmte Zielgruppen oder die Gesellschaft und übernehmen Aufgaben, die weder durch den Markt noch durch den Staat ausreichend wahrgenommen werden[1]. Sie stehen damit im Dienst eines Sachziels. Ihr Handeln ist nicht primär auf ökonomischen Erfolg ausgerichtet, sondern auf die Erfüllung dieses Sachziels und die damit angestrebte Wirkung. Das Freiburger Management-Modell für NPO trägt dieser besonderen Position von NPO im Dritten Sektor Rechnung[2]. Doch wenn das Dienen an einem Sachziel und letztlich an Menschen und Gesellschaft zum Selbstverständnis einer NPO gehört, stellt sich eine weiterführende Frage: Spiegelt sich dieses Prinzip auch darin wider, wie diese Organisationen führen? Viele NPO stehen vor der Herausforderung, hauptamtliche Mitarbeitende und Führungskräfte, ehrenamtliche Vorstandsmitglieder sowie freiwillige Helferinnen und Helfer zu gewinnen, langfristig an die Organisation zu binden und zur Übernahme von Verantwortung zu motivieren. Gleichzeitig verändern sich die Erwartungen an Arbeit und Führung, insbesondere bei jüngeren Generationen[3]. Sinnhaftigkeit, persönliche Entwicklung und die Möglichkeit, tatsächlich etwas zu bewirken, gewinnen an Bedeutung. Führung kann unter diesen Bedingungen nicht allein darin bestehen, Ziele vorzugeben, Leistung einzufordern und deren Erreichung zu kontrollieren. Gefragt sind vielmehr Führungsansätze, die Eigenverantwortung, Entwicklung und die Identifikation mit dem Sachziel fördern. Ein Ansatz, der genau hier ansetzt, bietet Servant Leadership, im Deutschen auch als dienende Führung bezeichnet.

Mitarbeitende im Fokus der Führung

Die Grundidee von Servant Leadership ist keineswegs neu. Bereits Greenleaf (1970) stellte mit seinem Konzept des servant as leader das traditionelle Führungsverständnis auf den Kopf: Führung beginnt nicht mit dem Wunsch zu führen, sondern mit dem Wunsch zu dienen. Eva et al. (2019) greifen diesen Gedanken auf und definieren Servant Leadership als einen explizit auf Andere ausgerichteten Führungsansatz. Führungskräfte





stellen dabei nicht die eigene Person oder eigene Interessen in den Vordergrund, sondern richten ihre Aufmerksamkeit auf die Bedürfnisse und die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Sie fördern deren Selbstständigkeit, befähigen sie und schaffen Möglichkeiten, um ihr Potenzial zu entfalten. Servant Leadership ist dabei nicht mit einer besonders freundlichen oder fürsorglichen Form der Führung gleichzusetzen. Ebenso wenig bedeutet dienende Führung einen Verzicht auf Leistung oder Führungsverantwortung. Vielmehr verändert sich das Verständnis davon, wozu Führung dient. Führungskräfte setzen ihre Position und ihren Einfluss gezielt dafür ein, andere zu entwickeln und zu befähigen. Die zentrale Frage lautet damit: Wie kann Führung dazu beitragen, dass Menschen Verantwortung übernehmen und wirksam zum Sachziel der Organisation beitragen können? Gerade für NPO ist diese Perspektive relevant, da ihr Erfolg in besonderem Masse davon abhängt, Menschen für einen gemeinsamen Zweck zu gewinnen und langfristig an die Organisation zu binden. Die Forschung zeigt verschiedene positive Zusammenhänge zwischen Servant Leadership und Einstellungen sowie Verhalten von Mitarbeitenden[4]. Auch eigene Forschung im Kontext gemeinnütziger Organisationen des öffentlichen Sektors der Schweiz weist darauf hin, dass Servant Leadership die organisationale Verbundenheit und die wahrgenommene eigene Wirksamkeit stärken kann. Mitarbeitende, die ihre Führung als stärker servant-orientiert wahrnehmen, zeigen eine stärkere Bindung an die Organisation und sind eher bereit, später selbst Führungsverantwortung

Abb. 1: Servant Leadership auf drei Ebenen: Mikro, Meso und Makro.



zu übernehmen[5]. Doch reicht es aus, Servant Leadership als Verhalten einzelner Führungskräfte zu verstehen?

Servant Leadership auf drei Ebenen denken

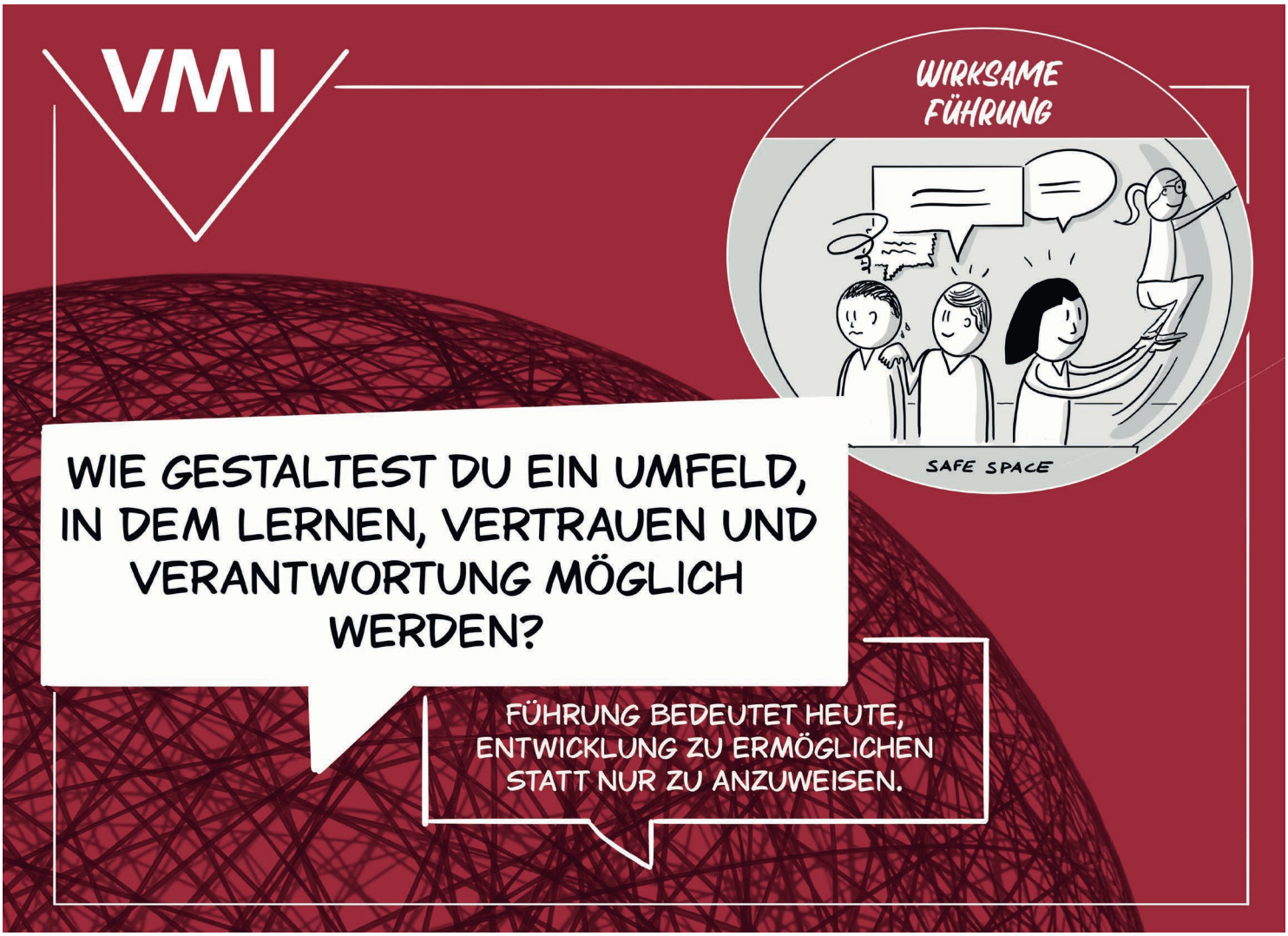
Ein Grossteil der Forschung zu Servant Leadership betrachtet Führung auf der unmittelbaren Beziehungsebene zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Für NPO schlagen wir eine Erweiterung dieser Perspektive über die unmittelbare Führungsbeziehung hinaus vor. Denn Führung findet nicht isoliert statt, sondern ist in organisationale Strukturen und Kulturen eingebettet und die Organisation selbst wiederum in einen gesellschaftlichen Kontext. Die Erweiterung des Konzepts der Servant Leadership auf diese drei Ebenen ermöglicht es, das zugrunde liegende Prinzip des Dienens von der unmittelbaren Führungsbeziehung über die Gestaltung der Organisation bis zu ihrer gesellschaftlichen Wirkung weiterzudenken.

Auf der Mikroebene steht die direkte Führungsbeziehung im Zentrum. Hier entspricht die Perspektive weitgehend dem klassischen Verständnis von Servant Leadership: Führungskräfte schaffen Vertrauen, fördern Entwicklung und befähigen Mitarbeitende und Teams, zunehmend selbstständig zu handeln und Verantwortung zu übernehmen. Die zentrale Frage lautet: **Wie befähige ich andere, Verantwortung zu übernehmen?**

Auf der Mesoebene erweitern wir das Prinzip des Dienens auf die Organisa-

tion und ihre Führungskultur. Auch eine servant-orientierte Führungskraft stösst an Grenzen, wenn zentralisierte Entscheidungen, geringe Handlungsspielräume oder organisationale Routinen eigenverantwortliches Handeln erschweren. Aus dieser Perspektive wird das Prinzip des Dienens zu einer organisationalen Gestaltungsfrage: Kultur, Strukturen und Prozesse schaffen die Rahmenbedingungen, die dienende Führung ermöglichen oder begrenzen. Gleichzeitig kann gelebtes Führungsverhalten diese Rahmenbedingungen und die Führungskultur mitprägen. Die zentrale Frage lautet: **Wie schaffen wir Bedingungen für dienende Führung?**

Auf der Makroebene erweitern wir das Prinzip des Dienens auf das Sachziel und die gesellschaftliche Wirkung der Organisation. NPO stehen im Dienst ihrer Mitglieder, Zielgruppen und letztlich der Gesellschaft. Zugleich agieren sie nicht losgelöst von ihrem gesellschaftlichen Umfeld: Gesellschaftliche Bedürfnisse und Erwartungen können nicht nur Orientierung für das Sachziel geben, sondern auch beeinflussen, welche Formen von Führung und Zusammenarbeit von einer Organisation erwartet werden. Eine daran ausgerichtete Führungskultur kann NPO zugleich helfen, sich als attraktive und glaubwürdige Organisationen zu positionieren und Menschen für ihr Sachziel zu gewinnen. Umgekehrt kann die organisationale Praxis nach aussen wirken und mitbestimmen, welchen gesellschaftlichen Beitrag eine NPO tatsächlich leistet. Die zentrale Frage lautet: **Wem dient unsere Organisation?**





Wir verstehen die drei Ebenen nicht als feste Abfolge, sondern als wechselseitig miteinander verbunden. Gesellschaftliche Bedürfnisse und Erwartungen können die Organisation orientieren; Kultur, Strukturen und Prozesse können dienende Führung auf der Mikroebene ermöglichen oder begrenzen. Gleichzeitig kann gelebtes Führungsverhalten die Führungskultur prägen, während die organisationale Praxis über die Organisation hinaus auf Mitglieder, Zielgruppen und Gesellschaft wirken kann. Aus dieser Perspektive lässt sich die Wechselwirkung zwischen den drei Ebenen als Zusammenspiel von Top-down- und Bottom-up-Prozessen verstehen, wobei Veränderung auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen kann. Für NPO kann diese Perspektive damit als Reflexionsfolie für die eigene Führungs- und Organisationspraxis dienen: Stimmen Führungsverhalten, Führungskultur, organisationale Rahmenbedingungen und Sachziel tatsächlich überein?

Servant Leadership in der Praxis: Nachwuchsförderung beim FC Thun

Wie Servant Leadership in der Praxis umgesetzt werden kann, zeigt ein Beispiel aus der Nachwuchsförderung des FC Thun. Besonders sichtbar wird dieses Führungsverständnis in einem spezifischen Morgentrainingskonzept, das die Nachwuchstalente stärker in die Gestaltung ihres eigenen Entwicklungsprozesses einbezieht. Der FC Thun[6] ist ein professionell geführter Fussballverein mit dem Ziel, dauerhaft in der höchsten Schweizer Liga zu spielen. Eine zentrale Rolle spielt dabei die nachhaltige Förderung eigener Nachwuchstalente. Der Club begleitet junge Spielerinnen und Spieler nicht nur sportlich, sondern unterstützt auch ihre persönliche und soziale Entwicklung. Im Mittelpunkt steht der einzelne Mensch mit seinen individuellen Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten. Die Nachwuchsarbeit umfasst die Footeco[7]-Nachwuchsstufen FE12 bis FE14 sowie die Altersstufen U15 bis U21 und orientiert sich an den Vorgaben des

Schweizerischen Fussballverbandes[8]. In den jüngeren Altersstufen werden ergänzende Morgentrainings angeboten, dafür werden ausgewählte Talente teilweise vom Unterricht dispensiert. Das Morgentrainingskonzept «Technik Brain» verbindet die technische, taktische und mentale Ausbildung mit einem Führungsverständnis, das sich an Servant Leadership orientiert. Die Coaches verstehen sich dabei als Lernbegleitende: Sie geben Orientierung und schaffen einen verlässlichen Rahmen, innerhalb dessen die jungen Talente zunehmend Verantwortung für ihre eigene Entwicklung übernehmen können.
Das Morgentrainingskonzept lässt sich aus der vorgeschlagenen Drei-Ebenen-Perspektive betrachten. Auf der Makroebene gibt das Sachziel Orientierung für die angestrebte Wirkung auf die Nachwuchstalente. Auf der Mesoebene schaffen Führungskultur, Methodik und organisationale Rahmenbedingungen die Voraussetzungen dafür. Auf der Mikroebene wird Servant Leadership in der direkten Beziehung zwischen Coaches und Nachwuchstalenten konkret.
Auf der Makroebene steht das Sachziel der Nachwuchsförderung im Zentrum: Welche Wirkung möchte der FC Thun bei den jungen Spielerinnen und Spielern erzielen? Dabei geht es nicht allein um die Entwicklung technischer und taktischer Fähigkeiten.

Abb. 2: Methodischer Fahrplan des Morgentrainings beim FC Thun







Die Nachwuchstalente sollen auch Eigenverantwortung, Selbstreflexion und Selbstständigkeit entwickeln und ihre persönliche und sportliche Entwicklung zunehmend selbst mitgestalten. Das Sachziel reicht damit über die fussballerische Ausbildung hinaus und gibt Orientierung für die Gestaltung des Morgentrainings.

Damit diese angestrebte Wirkung erreicht werden kann, braucht es entsprechende organisationale Rahmenbedingungen. Auf der Mesoebene wird das Sachziel deshalb in die Gestaltung des Morgentrainings übersetzt. Hier wird festgelegt, wie das Training aufgebaut ist, welches Rollenverständnis die Coaches verbindet und welche Handlungsspielräume die Nachwuchstalente erhalten. Die Coaches verstehen sich als Begleitende und Ermöglichende von Lernprozessen. Dieses Rollenverständnis wird nicht den einzelnen Coaches überlassen, sondern durch gemeinsame Führungsprinzipien und eine verbindliche Methodik unterstützt. Die Grundidee besteht darin, Entwicklung nicht primär durch Vorgaben und Korrekturen zu steuern, sondern einen Rahmen zu schaffen, in dem die Nachwuchstalente selbst beobachten, ausprobieren, reflektieren und Lösungen entwickeln können. Orientierung und Eigenverantwortung bilden dabei keinen Widerspruch. Damit die Nachwuchstalente Verantwortung übernehmen können, müssen Ziele, Rollen, Erwartungen und Handlungsspielräume klar sein. Der methodische Fahrplan bildet dafür die gemeinsame Struktur des Morgentrainings (vgl. Abb. 2). Er verbindet individuelle Zielklärung, praktische Anwendung, Feedback, zunehmende Komplexität und Reflexion zu einem

kontinuierlichen Entwicklungsprozess. Dabei dient er nicht als starre Abfolge, sondern als Orientierung, die je nach Lernstand, Zielsetzung und Trainingssituation angepasst werden kann. Zu Beginn definieren die Nachwuchstalente ihr individuelles Ziel und halten dieses im TE-Brain (digitales Formular zur individuellen Zielklärung) fest. Anschliessend arbeiten sie in Gruppen an ihren individuellen Zielen und geben sich gegenseitig Feedback. Parallel reflektieren die Coaches ihre Beobachtungen in C-Huddles (kurze Austauschrunden der Coaches) beziehungsweise Pitch-Supervisionen (gemeinsame Beobachtung und Reflexion auf dem Trainingsplatz) und stimmen die weitere Begleitung ab. Mit zunehmender Progression werden Zeit-, Raum- oder Gegnerdruck erhöht, bevor die erarbeiteten Lösungen in spielnahen Situationen angewendet werden. Den Abschluss bildet die Reflexion, aus der konkrete Transfermassnahmen für das nächste Training, den Wettkampf oder die individuelle Arbeit abgeleitet werden. Der methodische Fahrplan schafft damit einen verlässlichen Rahmen, ohne den Lernprozess vollständig vorzugeben. Strukturen und Prozesse sollen Eigenverantwortung nicht ersetzen, sondern ermöglichen.

Wie diese Rahmenbedingungen in der konkreten Führungsbeziehung wirksam werden, zeigt sich auf der Mikroebene. Für die Betrachtung des Morgentrainings sind insbesondere zwei in der Servant-Leadership-Forschung beschriebene Dimensionen relevant: Empowerment und Standing Back[9]. Sie eignen sich besonders, um das Rollenverständnis der Coaches zwischen Befähigung und bewusster Zurücknahme zu beschreiben. Im Morgentraining zeigen sie sich insbe-



sondere in einer klaren Auftragslogik, im Führen durch wirksame Fragen und in der bewussten Zurücknahme der Coaches. Empowerment bedeutet, die Nachwuchstalente dazu zu befähigen, zunehmend selbst Verantwortung für ihren Entwicklungsprozess zu übernehmen. Voraussetzung dafür ist zunächst Klarheit. Sie müssen verstehen, woran sie arbeiten, weshalb ihr Ziel für ihre Entwicklung relevant ist, welche Handlungsspielräume sie haben und woran sie Fortschritte erkennen können. Eine klare Auftragslogik schafft damit die Grundlage für eigenständiges Handeln. Darauf aufbauend kommt dem Führen durch wirksame Fragen eine zentrale Bedeutung zu. Statt vorschnell Korrekturen oder fertige Antworten zu geben, unterstützen die Coaches die Nachwuchstalente dabei, eigene Erkenntnisse zu gewinnen.

Fragen wie «Was ist dir bei deiner Ausführung aufgefallen?», «Was möchtest du beim nächsten Versuch verändern?» oder «Woran erkennst du, dass du deinem Ziel nähergekommen bist?» regen zur Reflexion an und fördern eigene Lösungswege. Die Coaches geben Orientierung, ohne den Denkprozess zu übernehmen. Eng damit verbunden ist Standing Back, im Morgentraining als bewusste «Zurücknahme» der Coaches verstanden. Sobald Auftrag, Zielsetzung und Rahmenbedingungen geklärt sind, treten die Coaches gezielt zurück. Dies bedeutet weder Passivität noch einen Verzicht auf Führung. Vielmehr verzichten sie darauf, jeden Schritt zu kontrollieren oder bei Schwierigkeiten unmittelbar eine Lösung anzubieten. Diese Zurücknahme kann ein gewisses «Kribbeln im Bauch» auslösen. Die Coaches müssen aushalten können,

dass Nachwuchstalente eigene Entscheidungen treffen, Fehler machen und möglicherweise andere Lösungswege wählen, als sie selbst gewählt hätten. Gerade darin liegt jedoch ein wesentlicher Teil von Standing Back: Verantwortung zu übertragen bedeutet auch, Kontrolle bewusst abzugeben und Raum für eigene Erfahrungen zu schaffen. Die Coaches bleiben dabei aufmerksam und präsent. Sie beobachten, stellen Fragen und unterstützen dort, wo notwendig, ohne Entscheidungen abzunehmen, welche die Nachwuchstalente selbst treffen können. Empowerment schafft die Voraussetzungen, Verantwortung zu übernehmen; Standing Back schafft den Raum, diese Verantwortung tatsächlich wahrzunehmen. Die Erfahrungen aus diesen direkten Führungsbeziehungen wirken zugleich auf die Mesoebene zurück. Beobachtungen und Erfahrungen der Coaches werden reflektiert und fliessen in die Weiterentwicklung der gemeinsamen Trainings- und Führungspraxis ein. Dienende Führung wird damit nicht nur durch die Führungskultur ermöglicht, sondern prägt diese durch ihre konkrete Anwendung auch mit.

Das Beispiel des FC Thun veranschaulicht, wie sich das Zusammenspiel der drei Ebenen in der Praxis betrachten lässt. Das Sachziel und die angestrebte Wirkung auf die Nachwuchstalente orientieren die Trainingsgestaltung. Führungskultur, Methodik und Prozesse ermöglichen eine dienende Führungspraxis. In der direkten Beziehung werden die Nachwuchstalente durch Empowerment und Standing Back befähigt, zunehmend Verantwortung für ihre eigene Entwicklung zu übernehmen. Die Erfahrungen aus dieser Führungsarbeit prägen wiederum die gemeinsame Führungskultur und deren Weiterentwicklung. Servant Leadership zeigt sich damit nicht allein im Verhalten einzelner Coaches. Entscheidend ist das Zusammenspiel von Sachziel, organisationalen Rahmenbedingungen und konkreter Führungsbeziehung. Das Zusammenspiel dieser Ebenen kann ein Umfeld fördern, in dem Menschen Verantwortung übernehmen und ihre Entwicklung aktiv mitgestalten können.

Am VMI sind wir überzeugt: Wirksame Führung in NPO bedeutet, Menschen zu befähigen, Verantwortung zu übernehmen, die passenden organisationalen Rahmenbedingungen dafür zu schaffen und gemeinsam zur Erfüllung des Sachziels beizutragen. Wer das eigene Führungsverständnis, Führungsverhalten und die Führungskommunikation weiterentwickeln möchte, findet dazu konkrete Impulse im Intensiv-Lehrgang **«Mitarbeitendenführung in NPO»** und im Intensiv-Seminar **«Führungs- und Krisenkommunikation in NPO»**. Organisationen begleiten wir zudem individuell bei der Weiterentwicklung ihrer Führungskultur.

Fussnoten

1 Evers & Laville 2004.
2 Gmür et al. 2023.
3 vgl. Deloitte 2025.
4 van Dierendonck 2011; Eva et al. 2019; Langhof & Güldenberg 2020.
5 Lang 2026.
6 vgl. FC Thun Berner Oberland: www.fcthun.ch
7 vgl. Schweizerischer Fussballverband (SFV), «Footeco – Nachwuchsförderung»: www.football.ch/sfv/nachwuchsfoerderung/footeco.aspx
8 Vgl. Schweizerischer Fussballverband (SFV): www.football.ch/sfv.aspx
9 van Dierendonck & Nuijten 2011

Literaturverzeichnis

Deloitte. (2025). 2025 Gen Z and Millennial Survey.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Evers, A., & Laville, J.-L. (Eds.). (2004). *The third sector in Europe*. Edward Elgar Publishing.

Gmür, M., Lichtsteiner, H., Stuhlmann, K., Erpf, P., & Andessner, R. (2023). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (10. Aufl.).* Haupt Verlag.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center.

Lang, B. (2026). The effect of servant leadership on followers' career ambition in multilingual public service organizations [Doctoral dissertation, University of Fribourg]. FOLIA – Fribourg Open Library and Archive. https://doi.org/10.51363/unifr.eth.2026.038

Langhof, J. G., & Güldenberg, S. (2020). Servant leadership: A systematic literature review—Toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management, 34*(1), 32–68. https://doi.org/10.1177/2397002219869903

van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management, 37*(4), 1228–1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380462

van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology, 26*(3), 249–267. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1

Autoren:



Bernhard Lang / bernhard.lang@vmi.ch

Dr. Bernhard Lang leitet den Bereich Sportmanagement am VMI und ist Programmleiter Führungsweiterbildungen. Nach seinem Studium der Psychologie und des Managements an der Universität Freiburg/CH promovierte er zur Wirkung von Servant Leadership auf Mitarbeitende in mehrsprachigen gemeinnützigen Organisationen. Im Fachstab des Kommandos Führung und Kommunikation (KFK) der Schweizer Armee ist er Chef für Strategische Planung (FGG 5) und verantwortet die konzeptionelle und ressourcenbezogene Planung eines schweizweiten Miliztrainerkorps. Beim Verein Ensemble, der sich für die psychische Gesundheit von Menschen mit Migrationshintergrund engagiert, ist er Vorstandsmitglied und Sekretär mit Verantwortung für die Organisationsentwicklung und Professionalisierung.



Sidney Zumbrunn / sidney.zumbrunn@fcthun.ch

Sidney Zumbrunn ist ausgebildeter Berufstrainer Leistungssport von Swiss Olympic (TBS) sowie SFV-Talentmanager und -Coach-Educator. Durch seine berufliche Tätigkeit beim FC Thun als Leiter Footeco beschäftigt er sich seit Jahren mit der Entwicklung junger Athlet:innen. In dieser Entwicklung begleitet, betreut und unterstützt er Talente in ihrer sportlichen und schulischen Laufbahn. Die individuelle Förderung der Talente hat einen hohen Stellenwert. Im Umfeldmanagement unterstützt er als diplomierter Ernährungsberater und bringt auf dem Fussballplatz seine sportliche Expertise als Trainer (UEFA B-Youth) ein.

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

Marketing und Finanzierungsmodelle sozialer Nonprofit-Organisationen in der Schweiz

Oriane Novelli

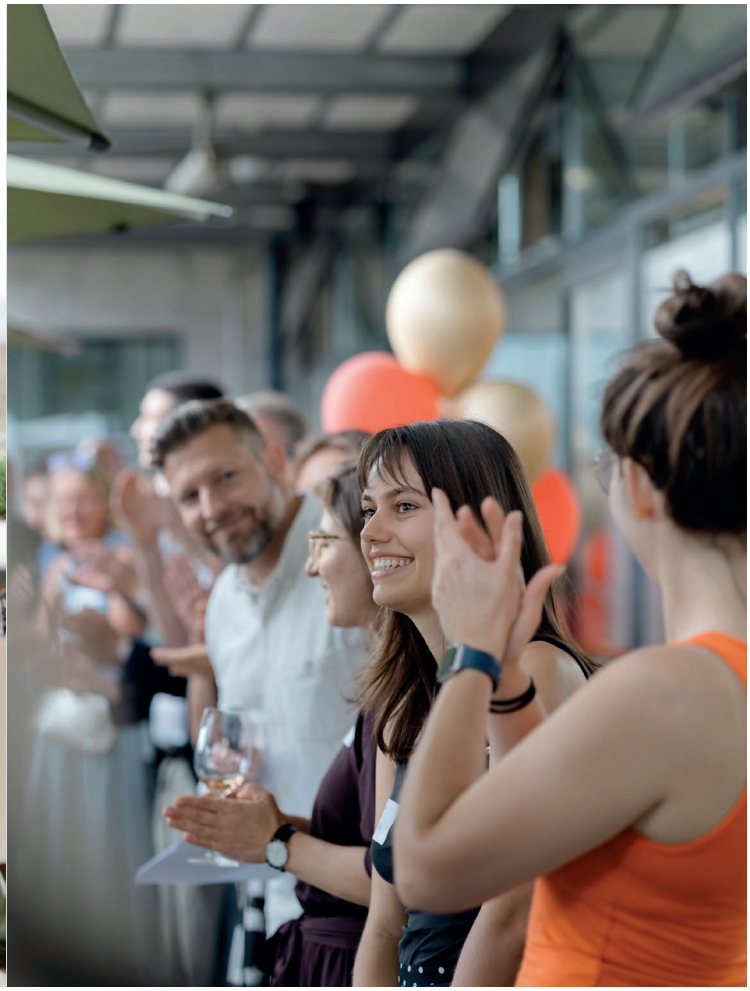
Marketing ist heute zu einer strategischen Herausforderung für gemeinnützige Organisationen geworden. Angesichts steigender Erwartungen ihrer Stakeholder und eines immer komplexer werdenden Umfelds müssen gemeinnützige Organisationen die Bedürfnisse ihrer verschiedenen Zielgruppen verstehen, nachhaltige Beziehungen aufbauen und ihre Wirkung verstärken. Dieser Artikel stellt die wichtigsten Erkenntnisse einer Schweizer Studie vor, die sich mit den Zusammenhängen zwischen Marketing und Finanzierungsmodellen von Hilfswerken befasst. Dabei zeigen sich Unterschiede im Marketingauftritt weniger im Finanzierungsmix sondern vor allem im Vergleich grösserer und kleinerer Organisationen.[1]

Marketing wird oftmals in erster Linie mit gewinnorientierten Unternehmen in Verbindung gebracht. Traditionell bezeichnet es die Beziehungen zwischen Anbietenden und Nachfragenden innerhalb eines Marktes. In diesem Verständnis dient Marketing dazu, Kund:innenbedürfnisse zu identifizieren, Produkte oder Dienstleistungen zu positionieren und in einem wettbewerbsorientierten Umfeld Wert zu schaffen. Für Nonprofit-Organisationen gestaltet sich die Situation jedoch komplexer[2] . Ihr Ziel besteht nicht darin, Produkte zu verkaufen oder Gewinne zu maximieren, sondern in der Erfüllung ihres Sachzwecks. Sie verfolgen eine Mission und schaffen dadurch gesellschaftlichen Mehrwert. Als Folge davon reagieren sie auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Anspruchsgruppen wie Begünstigte, Spender:innen , Freiwillige, Mitglieder, öffentliche Institutionen oder Partnerorganisationen.[3]

Daraus ergibt sich eine zentrale Frage: Wie gelingt Marketing, wenn das „Produkt“ eine Mission ist, die „Kundschaft“ nicht eindeutig definiert werden kann und Wert nicht primär in finanziellen Kennzahlen gemessen wird?

Gelingendes NPO-Marketing setzt drei grundlegende Elemente voraus: das Verständnis der Bedürfnisse der Anspruchsgruppen, die systematische Reaktion auf diese Bedürfnisse sowie die Nutzung von Ressourcen und externen Beziehungen. Dieser Ansatz basiert auf einer starken Marktorientierung, bei der die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen den Ausgangspunkt strategischer Entscheidungen bilden. Marktorientierung bezeichnet eine Organisationsphilosophie, bei welcher der Schwerpunkt darauf liegt, die Bedürfnisse der wichtigsten Stakeholder zu verstehen und darauf einzugehen – und zwar durch die systematische Gewinnung, Verbreitung und Nutzung von Marktinformationen. Anstatt sich ausschliesslich auf Kunden zu konzentrieren, ermutigt die Marktorientierung Organisationen dazu, ihr externes Umfeld kontinuierlich zu beobachten, interne Aktivitäten zu koordinieren





und Mehrwert für ihre Zielgruppen zu schaffen. Obwohl das Konzept ursprünglich für gewinnorientierte Organisationen entwickelt wurde, wird es zunehmend auch im gemeinnützigen Sektor angewendet, wo es Organisationen dabei unterstützt, ihren Auftrag zu erfüllen und gleichzeitig den Erwartungen von Spender:innen, Begünstigten, Freiwilligen und anderen Interessengruppen gerecht zu werden. Eines der am häufigsten verwendeten Rahmenkonzepte zur Messung der Marktorientierung ist das MARKOR-Modell.[4]

In der Praxis wird Marketing in NPO häufig missverstanden, nur begrenzt strukturiert eingesetzt und eine konsequente Marktorientierung selten umgesetzt, obwohl sie als vorteilhaft gilt. Viele Organisationen verfolgen nach wie vor eine organisationszentrierte Logik und stellen ihre Mission ins Zentrum, ohne die spezifischen Bedürfnisse ihrer Zielgruppen ausreichend zu berücksichtigen. Dies kann unter anderem sowohl an fehlenden Marketingkompetenzen als auch an dem oftmals negativen Image von Marketing als rein kommerzielle Tätigkeit liegen.

NPO-Marketing und Finanzierungsquellen

In Zeiten zunehmenden Wettbewerbs zwischen NPO wird Marketing immer wichtiger, um Ressourcen zu gewinnen und langfristig zu sichern. Organisationen müssen ihre finanzielle Nachhaltigkeit gewährleisten. Dafür stehen im Wesentlichen drei Finanzierungsquellen zur Verfügung:

- Spenden von Privatpersonen und Unternehmen;
- Öffentliche Beiträge von staatlichen oder staatsnahen Institutionen;
- Kommerzielle Erträge aus dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen.

Obwohl viele NPO auf einen Finanzierungsmix setzen, um Abhängigkeiten zu reduzieren, dominiert häufig eine dieser Quellen und kann dadurch strategische Prioritäten sowie Kommunikationsansätze beeinflussen.
Die bisherige Forschung untersucht vor allem die Beziehung zwischen Marktorientierung und finanzieller Leistungsfähigkeit von NPO.[5] Andere Studien befassen sich mit Marketingstrategien, Digitalisierung oder Finanzierung in NPO.[6] Obwohl diese Themen eng miteinander verbunden sind, wurden die Wechselwirkungen zwischen Marketingstrategien und finanzieller Diversifizierung bislang nur selten untersucht. Eine wichtige Ausnahme bildet die Studie von Macedo und Pinho (2006), die anhand portugiesischer Nonprofit-Organisationen analysierte, wie sich unterschiedliche Einnahmequellen auf die Marktorientierung auswirken. Aufgrund ihres Entstehungszeitpunkts berücksichtigt sie jedoch die Entwicklungen des digitalen Marketings noch nicht.

Forschungsfrage und Methodik
Während also bestehende Forschung sich mit Marktorientierung, Fundraising, digitaler Kommunikation oder finanzieller Diversifizierung in NPO auseinandersetzen, stellt die übergreifende Betrachtung dieser Themen eine Forschungslücke dar. Besonders im Bereich des digitalen Marketings sowie im nicht-angelsächsischen Kontext wie der Schweiz ist diese Forschungslücke ausgeprägt. Weiter beruhen viele der bestehenden Studien auf Befragungsdaten, was die Vergleichbarkeit einschränkt. Im Rahmen meiner Masterarbeit habe ich deshalb folgende Forschungsfrage gestellt: Inwieweit hängt die Finanzierungsstruktur von Schweizer Nonprofit-Organisationen im Sozialbereich mit ihrer Marktorientierung und ihren digitalen Marketingpraktiken zusammen? Dafür wurden die Webseiten von rund 40 Zewo-zertifizierten Hilfswerke analysiert.
Die Studie basierte auf drei miteinander verknüpften Dimensionen:



1. Die erste Dimension betrifft die Finanzierungsstruktur der Organisationen. Die Einnahmen wurden in öffentliche Finanzierung, private Finanzierung und kommerzielle Einnahmen unterteilt. Zusätzlich wurde ein Diversifizierungsindikator auf Basis des Herfindahl-Hirschman-Index (HHI) berechnet. Der HHI ist ein weit verbreiteter Index zur Messung des Konzentrationsgrades einer Verteilung. In dieser Studie wird er auf die Finanzierungsstruktur von Nonprofit-Organisationen angewendet, indem die Anteile öffentlicher, privater und kommerzieller Einnahmen berücksichtigt werden. Für eine intuitivere Interpretation wurde der Index als 1-HHI berechnet. Höhere Werte weisen somit auf eine stärker diversifizierte Finanzierungsstruktur hin, während niedrigere Werte eine stärkere Abhängigkeit von wenigen Finanzierungsquellen anzeigen.
2. Die zweite Dimension untersuchte die Marktorientierung. Mithilfe eines angepassten MARKOR-Ansatzes wurde ein Web-Scraper entwickelt, der die Websites der Organisationen systematisch analysierte und bestimmte Indikatoren marktorientierten Verhaltens identifizierte. Daraus wurde für jede Organisation ein vergleichbarer Marktorientierungswert berechnet.
3. Die dritte Dimension konzentrierte sich auf digitale Marketingpraktiken anhand des 4E-Modells: Experience, Exchange, Everywhere und Engagement. Im Gegensatz zur automatisierten MARKOR-Analyse beruhte dieser Teil auf einer qualitativen Bewertung von Websites und Social-Media-Kanälen. Um einen Vergleich mit den anderen Dimensionen zu ermöglichen, wurde die qualitative Bewertung in einen für diese Studie entwickelten zusammengesetzten numerischen Index umgewandelt. Jede der vier Dimensionen wurde anhand vordefinierter Kriterien bewertet und mit einer Punktzahl zwischen 1 und 3 Punkten versehen, wobei die einzelnen Punktzahlen zu einem Gesamtindex zusammengefasst wurden.



Analyseergebnisse

Zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Finanzierungsstruktur und Marktorientierung wurden zunächst t-Tests und ANOVA durchgeführt. Organisationen mit überwiegend privater (Spenden, Mitgliederbeiträge, Legate, Sponsoring etc.) oder kommerzieller Finanzierung erzielten zwar leicht höhere MARKOR- und 4E-Werte als hauptsächlich öffentlich finanzierte Organisationen, diese Unterschiede waren jedoch nicht statistisch signifikant. Die Ergebnisse deuten somit darauf hin, dass die dominierende Finanzierungsquelle die Marktorientierung nicht wesentlich beeinflusst.

Die Korrelationsanalysen bestätigen dieses Bild. Während öffentliche Finanzierung schwach negativ und private Finanzierung schwach positiv mit den Marketingindikatoren zusammenhängt, zeigte sich für kommerzielle Einnahmen kein konsistenter Zusammenhang. Auch die Diversifikation der Einnahmequellen wies lediglich einen sehr schwachen positiven Zusammenhang mit dem MARKOR-Score und praktisch keinen Zusammenhang mit dem 4E-Index auf. Dagegen bestand eine starke positive Korrelation zwischen MARKOR und 4E, was zeigt, dass beide Modelle ähnliche Aspekte der Marktorientierung erfassen.

Da die Finanzierungsstruktur keinen signifikanten Einfluss erkennen liess, wurde zusätzlich der Zusammenhang zwischen Organisationsgrösse und Marketing untersucht. Nach einer logarithmischen Transformation der Jahresumsätze ergaben Korrelations- und Regressionsanalysen einen moderat positiven und statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Jahresumsatz und Marktorientierung ($r = 0{,}49$; $p < 0{,}001$). Grössere Organisationen weisen somit tendenziell eine stärkere Marktorientierung und ausgeprägtere digitale Marketingpraktiken auf.

Schlussfolgerungen

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass weder die Finanzierungsstruktur noch die Diversifikation der Einnahmequellen entscheidende Einflussfaktoren der Marktorientierung sind. Stattdessen scheint die Organisationsgrösse ein wichtigerer Erklärungsfaktor zu sein, und grössere finanzielle Ressourcen ermöglichen es Organisationen, stärker in Marketingaktivitäten und Stakeholder-Beziehungen zu investieren.Diese Ergebnisse werfen wichtige Fragen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Marketing und organisatorischer Leistungsfähigkeit auf. Zwar deutet die Analyse auf einen Zusammenhang zwischen Einnahmen und Marketingaktivitäten hin, sie erlaubt jedoch keine Aussagen über die Kausalität. Es bleibt offen, ob Marketinginvestitionen zu besseren finanziellen Ergebnissen führen oder ob finanziell stärkere Organisationen schlicht mehr Ressourcen für Marketingaktivitäten zur Verfügung haben.

Ein weiterer vielversprechender Ansatz betrifft zielgruppenspezifische Formen der Marktorientierung. Künftige Forschung könnte analysieren, wie sich Marketingstrategien zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen unterscheiden und ob bestimmte Finanzierungsstrukturen stärker spendenorientierte, begünstigtenorientierte oder partnerschaftsorientierte Ansätze fördern.

Auch die fortschreitende Digitalisierung des Nonprofit-Sektors verdient weitere Aufmerksamkeit. Das 4E-Modell bietet einen ersten Ansatz zur Analyse digitaler Marketingpraktiken, muss jedoch weiterentwickelt und validiert werden. Zukünftige Studien könnten untersuchen, welchen Einfluss Storytelling, Online-Fundraising, Social-Media-Engagement, datenbasierte Kommunikation oder künstliche Intelligenz auf finanzielle Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Wirkung haben.

Fussnoten

1 Im Rahmen meiner Masterarbeit am VMI habe ich untersucht, ob Zusammenhänge zwischen digitalen Marketingpraktiken und Finanzierungsmodellen von Schweizer Nonprofit-Organisationen im Sozialbereich bestehen. Als Doktorandin werde ich mich in den nächsten Jahren weiterhin mit diesem Thema auseinandersetzen. Dabei interessiert mich insbesondere, wie Nonprofit-Organisationen Marketing und Kommunikation gestalten, wie diese mit ihren Finanzierungsstrukturen zusammenhängen und welche Rolle Marketing und Kommunikation für Organisationen spielen, deren primäres Ziel nicht die Gewinnerzielung, sondern die Erfüllung einer sozialen Mission ist.

2 Choi (2012)

3 Freiburger Management Modell, vgl. Gmür et al. (2023)

4 Narver and Slater (1990), Kohli et al. (1993)

5 Shin (2019); Lee et al. (2017)

6 Murray (2022); Rouzier (2005); Philips (2022); Elvira-Lorilla et al. (2023); Clarke & Mount (2001); Pope et al. (2009); Dolnicar & Lazarevski (2009)

Literaturverzeichnis

Choi, S. (2012). Learning Orientation and Market Orientation as Catalysts for Innovation in Nonprofit Organizations. *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly, 43*(2), 393 413. https://doi.org/10.1177/0899764012465491

Clarke, P., & Mount, P. (2001). Nonprofit marketing : the key to marketing's 'mid-life crisis' ? *International Journal Of Nonprofit And Voluntary Sector Marketing, 6*(1), 78 91. https://doi.org/10.1002/nvsm.135

Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations : an international perspective. *International Marketing Review, 26*(3), 275 291. https://doi.org/10.1108/02651330910960780

ElviraLorilla, T., Garcia-Rodriguez, I., Romero-Merino, M. E., & Santamaria-Mariscal, M. (2023). Engagement of nonprofit organizations' followers on Instagram. *Nonprofit Management And Leadership, 34*(4), 979 992. https://doi.org/10.1002/nml.21599

Gmür, M., Lichtsteiner, H., Stuhlmann, K., Erpf, P., & Andeßner, R. (2023). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (10., neu bearb. Aufl.)*. Bern, Stuttgart und Wien: Haupt Verlag.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). Markor : A Measure of Market Orientation. *Journal Of Marketing Research, 30*(4), 467 477. https://doi.org/10.1177/002224379303000406

Lee, N. R., & Kotler, P. (2019). *Social marketing: Behavior change for social good*. Sage Publications. https://books.google.ch/books?hl=fr&lr=&id=2T9_DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=kotler+social+marketing&ots=3wViqubm-1&sig=6ih-93L_dNUeyqWnSvH22Un7ygM&redir_esc=y#v=onepage&q=kotler%20social%20marketing&f=false

Murray, T. (2022). *Marketing Strategies to Sustain Nonprofit Organizations*. Walden University. https://www.proquest.com/docview/2737144871?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal Of Marketing, 54*(4), 20 35. https://doi.org/10.1177/002224299005400403

Philips, V. (2022). *DIGITAL MARKETING IN NONPROFITS ORGANIZATION : ESSENTIAL TECHNIQUES FOR THE NEW ERA*. Digital USD. https://digital.sandiego.edu/soles-faculty/35/?kuid=3177d9c5-0186-437f-9ab0-df56eaf7fd8b-1731974400&kref=tnmZWwPLc7lF

Pope, J. A., Isely, E. S., & Asamoa-Tutu, F. (2009). Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 21*(2), 184–201. https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/10495140802529532?needAccess=true

Shin, N. (2019). *The Impact of the Web and Social Media on the Performance of Nonprofit Organizations*. CSUSB ScholarWorks. https://scholarworks.lib.csusb.edu/jitim/vol27/iss4/2/#:~:text=This%20research%20empirically%20analyzes%20the,Web%20and%20social%20media%20can

Rouzier, R. (2005). Financement de l'économie sociale : dans une bonne direction ? *Interventions Économiques,* 32. https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.884

Autorin



Oriane Novelli / oriane.novelli@vmi.ch

Oriane Novelli ist Doktorandin am VMI und für das digitale Marketing des Instituts verantwortlich. Sie verfügt über einen Bachelor in Wirtschaftswissenschaften der Université de Neuchâtel sowie einen Master in Management der Universität Freiburg/CH. Ihre Interessen liegen im Bereich Marketing und Kommunikation von Nonprofit-Organisationen.

Vergangenheit und Zukunft der NPO-Beratung – zwei Generationen im Gespräch

Christoph Gitz und Barbara Iseli Sczepanski

Die neuen Büroräumlichkeiten der B'VM am Bollwerk in Bern liegen nur wenige Schritte vom Bahnhof entfernt – zentral, lebendig und doch angenehm ruhig im Innern. Hier begegnen sich Christoph Gitz und Barbara Iseli Sczepanski. Auf der einen Seite langjährige Erfahrung in der NPO-Beratung, auf der anderen Seite eine Beraterin, die täglich mitten in aktuellen Fragestellungen von Organisationen steht. Zwei Generationen der NPO-Beratung, zwei Perspektiven – und schnell zeigt sich: Die Themen sind komplex, die Fragen oft grundlegend, und die Antworten entstehen im gemeinsamen Gespräch.

Barbara:
Christoph, wenn du an deine ersten Beratungsjahre zurückdenkst: Was hat dich damals am meisten überrascht – und was beschäftigt dich bis heute?

Christoph:
Überrascht haben mich damals - in meiner noch sehr überschaubaren Erfahrungswelt – wie auch heute noch, wie zentral partikulare, regionale und fachliche Interessen in Verbänden und NPO für das Finden mehrheitsfähiger Lösungen sind. Auf objektiver Expertise basierende Analysen und partizipativ erarbeitete Konzepte unterliegen in der Willensbildung- und Entscheidungsfindung einer Vielzahl und Vielfalt von Interessen verschiedener Machtzentren. Die effektiv umgesetzten Entscheidungen orientieren sich deshalb häufig nicht am objektiv Besten, sondern an dem, was unter gegebenen Umständen realisierbar ist.

Barbara:
Das erlebe ich heute sehr ähnlich. Man könnte auch sagen: Die fachlich „beste" Lösung ist nicht immer identisch mit derjenigen, die tatsächlich auch eine Mehrheit findet. In der Beratung ist es für mich deshalb zentral, gemeinsam zu klären: Haben wir eine gemeinsame Vorstellung, wo unsere Herausforderungen liegen? Wo sehen wir gemeinsam den grössten Hebel? Und was lassen wir bewusst für den Moment liegen?

Christoph:
Vor diesem Hintergrund wurde für mich früh klar, dass der Prozesssteuerung oftmals eine grössere Bedeutung zukommt als den eigentlichen Inhalten.

Barbara:
Und genau das ist ja unsere Aufgabe – in einem gut geführten Prozess tragfähige Schritte zu finden, die für alle anschlussfähig sind und wirklich umgesetzt werden können.

Christoph:
Genau diese Klärung ist anspruchsvoll, weil sie immer auch die verschiedenen Interessen der Beteiligten berührt. Nicht selten bestehen auch Erwartungen an uns Externe, bei der Durchsetzung bestimmter Positionen mitzuwirken. Das hat mich immer irritiert.



Barbara:
Für mich beginnt gute Beratung immer beim Zuhören. Es geht darum, hinter die formulierten Anliegen, hinter die Interessen zu schauen und die eigentlichen Fragestellungen und Herausforderungen der Organisation sichtbar zu machen. Denn: nicht immer entspricht das adressierte Problem dem effektiven Handlungsbedarf. Oft ist man schneller als gedacht mitten im Kern der Organisation, das macht für mich unsere Arbeit ja auch so interessant.

Was hat sich aus deiner Sicht im Kern nicht verändert?

Christoph:
Nicht verändert haben sich die klassischen Verwerfungslinien: das Zusammenspiel zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Strukturen sowie zwischen zentralen und dezentralen Ebenen. Diese Nahtstellen bedürfen einer permanenten Pflege – nicht zuletzt, weil sich personelle Konstellationen regelmässig verändern.

Auch inhaltlich sind viele Themen konstant geblieben: Leitbilder, strategische Ausrichtungen, strukturelle und ressourcenbedingte Fragen sowie operative Regelwerke.
Was sich jedoch dabei deutlich verändert hat, ist die Halbwertszeit von Strategien und Konzepten. Anpassungs- und Innovationsprozesse sind heute wesentlich dynamischer und Bestandteil laufender Planungs- und Kontrollprozesse geworden – Wandel als Konstante.

Barbara:
Das entspricht meiner Erfahrung sehr. Stabilität entsteht heute weniger über langfristig fixierte Konzepte, sondern über Klarheit im Kern – und über die Fähigkeit, sich – in einem sich rasend schnell verändernden Umfeld - laufend anzupassen – wenn zum Beispiel von der Politik Gelder gestrichen werden, digitale Tools Prozesse verändern oder es schwierig wird Ehrenamtliche zu rekrutieren.

Christoph:
Trotz der aktuellen Schnelllebigkeit: eine Organisation braucht aus meiner Sicht unverändert drei Dinge: eine klare Zwecksetzung, auf einer gemeinsamen Wertebasis engagierte Menschen und eine gesunde finanzielle Basis. Hinzu kommt eine funktionierende Governance mit klaren Zuständigkeiten, verbindlichen Regeln, Transparenz und einem aktiven Umgang mit Risiken.

«Organisationen brauchen unverändert drei Dinge: eine klare Zwecksetzung, engagierte Menschen und eine gesunde finanzielle Basis.»

Barbara:
Ein gemeinsamer Zweck hilft dabei wie ein Nordstern. Er ist für alle klar und verständlich und zeigt, wohin die Reise gehen soll. So bleiben Organisationen sich treu und in sich ruhig. Sie wissen, welchen Weg sie gemeinsam verfolgen. So begegnen sie Neuem offen und interessiert – aber ohne Hektik.

Christoph:
Wie verstehst du deine Rolle heute in der Beratung?

Barbara:
Ich sehe mich selten als klassische Expertin mit fertigen Antworten. Eher als Sparringpartnerin und Übersetzerin – zwischen Anspruch und Realität, zwischen Ehrenamt und Geschäftsstelle. Ein grosser Teil meiner Arbeit besteht darin, zuzuhören, gezielt Fragen zu stellen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln, die für die Organisation tragfähig und umsetzbar sind.

Christoph:
Das entspricht sehr meinem eigenen Verständnis. Immer schnellere Entwicklungen in den relevanten Umfeldern – geprägt durch Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit – gepaart mit einer fortschreitenden Professionalisierung in den Organisationen sowie einer unmittelbaren Verfügbarkeit von Wissen durch neue Informations- und





Kommunikationskanäle haben in den vergangenen Jahren die Rolle der Berater:innen umgestaltet aber m.E. nicht fundamental verändert. Es war in meinem Verständnis immer ein konstruktiv-kritischer Austausch auf Augenhöhe mit unterschiedlichen Blickwinkeln auf denselben Sachverhalt. Ich habe meine Rolle inhaltlich wie prozessual oft als «geburtshelfend» für organisationsintern vorhandene Vorstellungen verstanden – ergänzt durch meine externe Erfahrung.
Unvermittelt kommt auch das Bild des Hofnarren hoch, und zwar weniger, was den Unterhaltungsaspekt anbelangte, als vielmehr das Recht oder gar die Pflicht, kritisch zu hinterfragen und unbequeme Wahrheiten auszusprechen, ohne Rücksicht auf mögliche Konsequenzen.

Barbara:
Genau dort entsteht oft der eigentliche Mehrwert, das erlebe ich auch. Beratung bringt Ordnung in die Vielzahl von Aufgaben und Themen – hier gemeinsam «zu entrümpeln» und zu priorisieren entlastet spürbar. Wenn es gelingt, gemeinsam Klarheit zu schaffen und die nächsten Schritte greifbar zu machen, wird das oft als echte Unterstützung erlebt.
Für mich ist es auch ein grosses Privileg, durch meine Arbeit als Beraterin, Einblick in so viele unterschiedliche Organisationen zu erhalten. Man ist fast immer sehr schnell beim «Eingemachten», bei grundlegenden – teilweise auch emotionalen oder belastenden – Fragen. Und wir arbeiten immer mit Menschen, die sich mit viel Herzblut und Leidenschaft für eine Sache engagieren. Das macht die Arbeit anspruchsvoll, aber für mich auch sehr erfüllend.

Wo siehst du heute die grösste Herausforderung im Zusammenspiel von Ehrenamt und Geschäftsstelle?

Christoph:
Die Herausforderung liegt weiterhin in der klaren Rollenteilung. Strategische Führungsorgane definieren mit der Geschäftsleitung vereinbarte Ziele und Rahmenbedingungen, während die operative Ebene die Umsetzung verantwortet. Diese Trennung ist konzeptionell einfach, in der Praxis jedoch mit zahlreichen Stolpersteinen verbunden. Nicht umsonst ist das Funktionieren







dieser Nahtstelle einer der bedeutendsten Erfolgsfaktor einer zielführenden Verbandsarbeit. Neben den eher «harten» Faktoren der Aufteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind aber auch die Softskills massgebend wie gegenseitige Transparenz und Vertrauen.

«Eine klare Rollenteilung ist einer der bedeutendsten Erfoglsfaktoren zielführender Verbandsarbeit.»

Barbara:
Ich erlebe oft viel Engagement auf Seiten der Ehrenamtlichen – aber neben allen anderen Aufgaben im beruflichen und privaten Alltag – wenig Zeit. In der Beratung ist dann oft wichtig, realistische Prozesse zu gestalten, Prioritäten zu klären und bewusst zu entlasten.

Christoph:
Und nicht zuletzt auch darin, gemeinsam zu entscheiden, was im Moment nicht priorisiert wird.

Barbara:
Genau, das kann in der Praxis genauso entlastend sein wie gute Zielsetzungen und Massnahmen.

Christoph:
Wie gehst du mit den vielen neuen Themen um – Digitalisierung, KI, Nachhaltigkeit?

Barbara:
Für mich sind diese Themen dann hilfreich, wenn sie an konkrete Fragen der Organisation anknüpfen und dem Zweck der Organisation dienen. Digitalisierung um der Digitalisierung Willen, erachte ich nicht als sinnvoll – es braucht zum Beispiel nicht jede Organisation einen Chatbot. Geht es aber zum Beispiel darum, die Mitgliederzufriedenheit dank schnelleren und trotzdem individuellen Prozessen zu erhöhen

oder vermehrt jüngere Mitglieder abzuholen und einzubinden – haben Digitalisierungsprojekte sicher einen berechtigten Platz in der Organisationsentwicklung. Meine Aufgabe sehe ich darin, gemeinsam zu prüfen: Was bringt uns als Organisation wirklich weiter – und was nicht?

Christoph:
In der Regel eröffnen inhaltliche wie formale, technologisch, politisch, verwaltungstechnisch oder wirtschaftlich ausgelöste Trends in der NPO-Welt nach anfänglichen Herausforderungen spätestens in mittlerer Frist mehrheitlich Entwicklungschancen, nicht nur für die Organisationen, sondern auch für die begleitende Beratung.
Ich kann mich gut an die Herausforderungen im Zusammenhang mit dem aufkommenden Qualitätsmanagement und die damit einhergehenden Zertifizierungswellen erinnern. Andere, z.T. auch nur an spezifische Typen von NPO adressierte Beispiele sind die Wirkungsmessung, Gleichstellungsfragen, Teilhabe/Inklusion, demografischer Wandel, Nachhaltigkeit oder in jüngerer Vergangenheit eben auch die Digitalisierung und die KI.
Bei Entwicklungen mit disruptivem Charakter - und dazu zähle ich aktuell die KI – dürften die Herausforderungen aber selbstverständlich auch die Chancen grundlegender sein.

Barbara:
Es werden zum Beispiel Kapazitäten frei, die für direkt am Sachziel orientierte Arbeiten eingesetzt werden können. Aber es ist natürlich grundsätzlich ein struktureller Wandel in der Arbeitswelt im Gange. Für uns in der Beratung verhält es sich da nicht anders. Und gleichzeitig bleibt der Kern unserer Arbeit, die Zusammenarbeit, bestehen.

Christoph:
Genau – Beratung bleibt ein «People-Business». Die Begleitung von Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen sowie der Umgang mit Konflikten können durch Technologie nicht ersetzt werden.



Barbara:
Was würdest du jüngeren Berater:innen mitgeben?

Christoph:
Zentral ist die Freude und das Interesse, gemeinsam mit den Kundinnen und Kunden realisierbare Lösungen zu entwickeln – keine Wunschkonzerte und Idealvorstellungen, sondern tragfähige, umsetzbare Schritte.
Dazu braucht es Geduld und Hartnäckigkeit. Lösungen entstehen oft in längeren Prozessen und müssen Schritt für Schritt erarbeitet werden. Kompromisse müssen in Form kleinerer Schritte gefunden werden, die zumindest in die richtige Richtung gehen.

«Mich motiviert, dass NPO gesellschaftlich unglaublich viel leisten - es ist eine Bereicherung mit Menschen zu arbeiten, die für ihre Sache brennen.»

Wichtig ist auch, sich nicht instrumentalisieren zu lassen und den eigenen fachlichen Überzeugungen treu zu bleiben. Auch muss man sich demütig bewusst sein, dass man bei der Umsetzung oftmals nicht mehr mit dabei ist und sich somit das Resultat der beratenden Tätigkeit unmittelbar schwierig «greifen» lässt. Das effektiv Erreichte entspricht nicht immer den eigenen Ansprüchen an Lösungen.

Barbara:
Das nehme ich gerne mit, Danke.

Christoph:
Was motiviert dich persönlich an deiner Arbeit?

Barbara:
Ich habe den grössten Teil meines bisherigen Arbeitslebens in und um NPO verbracht, kenne Haupt- und Ehrenamt, sowie die Rolle als Freiwillige. Mich motiviert, dass NPO gesellschaftlich unglaublich viel leisten – oft unter anspruchsvollen Bedingungen. Es ist für mich eine grosse Bereicherung, mit Menschen zu arbeiten, die für ihre Sache brennen und viel Verantwortung tragen. Und ich erlebe es als Privileg, sie in diesen Prozessen zu begleiten und zu unterstützen.

Ich habe auch eine Abschlussfrage für dich: Was wünschst du der NPO-Welt?

Christoph:
Ich bin immer wieder beeindruckt, welch unglaubliche Vielfalt an Organisationen und Tätigkeiten mit z.T. bescheidenen personellen und finanziellen Ressourcen der Gesellschaft und/oder spezifischen Interessengruppen einen Mehrwert bieten.
Ich wünsche mir, dass dieses wertebasierte Engagement erhalten bleibt – für die Sache und nicht nur für formale Zielsetzungen.
Und für das VMI natürlich die Weiterführung einer einzigartigen Kompetenzvermittlung mit hohem Praxisbezug, basierend auf einem bewährten, laufend weiterentwickelten Freiburger Management Modell (FMM).

Im Gespräch:



Christoph Gitz / christoph.gitz@bvmberatung.net
Dr. Christoph Gitz studierte Betriebswirtschaft an der Universität Freiburg/CH mit Fachrichtung Marketing. Er war Projektmitarbeiter am Institut für Verbandsmanagement (VMI) und von 1993 bis Ende 2025 Berater und Partner bei der Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM). Parallel dazu war er Dozent an verschiedenen Lehrgängen des VMI und Geschäftsführer der Schweizerischen Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie. Heute ist er in Pension und hat seit Mitte 2024 das Amt des Verwaltungsratspräsidenten der B'VM AG inne.



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

Le tiers secteur romand : entre héritage, mutations et avenir

Laurent Houmard et Greta Balliu

Entre contraintes budgétaires, révolution numérique et identité culturelle affirmée, le tiers secteur de Suisse romande réinvente ses modèles sans renoncer à ce qui le distingue du reste du pays.

Un secteur aux contours multiples

Situé entre l'État et le marché, le tiers secteur rassemble associations, fondations, coopératives et entreprises sociales. En Suisse, il occupe une place considérable, mais sa physionomie change nettement d'une région linguistique à l'autre. En Suisse romande, il pèse environ 10 % des emplois dans la quasi-totalité des branches d'activité : quelque 12 000 organisations y emploient 45 000 personnes[1] . À ce poids économique s'ajoute une réalité sociologique et culturelle singulière, héritée de l'histoire de la région et de ses influences françaises.

La notion même de « tiers secteur » recouvre une pluralité de formes juridiques — associations, fondations d'utilité publique, coopératives, organisations sans but lucratif. On dénombre près de 100 000 associations actives sur l'ensemble du territoire suisse, auxquelles s'ajoutent quelque 13 722 fondations recensées, dont la moitié sont des fondations donatrices[2]. La Suisse figure ainsi parmi les pays les mieux dotés au monde en matière philanthropique. Ce socle commun masque pourtant des divergences profondes entre la Suisse romande et le reste du pays.

Des racines culturelles distinctes

Là où la Suisse alémanique s'est longtemps appuyée sur un réseau dense de grandes organisations comme Caritas ou Pro Senectute, la Suisse romande a développé une culture associative plus diffuse. Elle a privilégié une laïcité plus marquée et des formes d'organisation plus pluralistes, où les initiatives citoyennes, les coopératives de services et les organisations militantes occupent une place centrale.

Cette laïcité se traduit par une réceptivité forte au concept d'économie sociale et solidaire (ESS), notion quasi absente du vocabulaire public alémanique. Dès 2004, Genève voit naître APRÈS-GE, première Chambre de l'ESS de Suisse, dont le modèle essaime ensuite avec APRÈS-VD et APRÈS-BEJUNE. À elle seule, APRÈS-GE fédère aujourd'hui plus de 900 membres, emploie quelque 6 000 personnes et génère un chiffre d'affaires annuel d'environ 600 millions de francs — un ensemble sans équivalent outre-Sarine. Cette identité romande se lit aussi dans la gouvernance interne des organisations : les femmes y occupent près de la moitié des postes de direction et les écarts salariaux restent inférieurs à un ratio d'un à deux, signe d'un attachement durable aux valeurs d'égalité et de démocratie économique.

En Suisse alémanique, l'association SENS Suisse, fondée en 2017, entend faire progresser l'économie sociale et la rendre plus visible. Elle cherche à encourager l'entrepreneuriat social et à fédérer, de Genève à Saint-Gall, un réseau d'entreprises responsables tournées vers l'impact positif, indé-



pendamment de leur statut juridique. Une vision se dessine, comme l'explique Antonin Calderon[3], où SENS jouerait le rôle de pendant alémanique et national d'APRÈS-GE — dans une logique de complémentarité plutôt que de concurrence. Sous l'impulsion de plusieurs acteurs nationaux — Fédération suisse des entreprises, Ashoka, Impact Hub, Swiss Cleantech, APRÈS et SENS — une plateforme informelle a vu le jour, le Future Economy Dialogue, afin de réunir les grandes faîtières autour d'enjeux communs comme celui du statut légal. « C'est vraiment le lieu où se rencontrent toutes les faîtières économiques, nationales ou régionales, pour l'économie progressiste » affirme Antonin Calderon.

Un secteur en pleine mutation

Le secteur romand traverse une période de bouleversements sans précédent. La part des subventions publiques dans le budget des associations est passée de 72 % en 2010 à 58 % en 2024[4], contraignant les organisations à repenser leurs modèles économiques. La pression est d'autant plus vive en Suisse romande que ses cantons disposent globalement de revenus fiscaux inférieurs à ceux de Zurich, Zoug ou Bâle, et que les fondations privées locales ne suffisent pas à combler les inégalités structurelles de financement. Sur le terrain, ce resserrement se fait nettement sentir.
« Le manque de financements devient pour nous un grand défi », confie Laurence Perroud, coresponsable du siège romand de l'EPER, interrogée à Lausanne.
Face à ce défi, l'innovation foisonne. À Genève, l'association Realise, active dans la formation et l'insertion professionnelle, illustre cette mutation : elle a créé une entreprise sociale qui tire 40 % de ses revenus de prestations de logistique, de recyclage ou de blan-



chisserie, finançant directement ses programmes d'insertion. À Fribourg, le Centre d'intégration socioprofessionnelle (CIS), qui accompagne et insère les personnes en situation de handicap, génère plus de 40 % de ses revenus grâce à la production, aux services administratifs, à la restauration et à la parahôtellerie, le solde provenant de subventions cantonales. Cette approche hybride séduit de plus en plus : dans le canton de Vaud, le nombre d'entreprises sociales a triplé entre 2015 et 2024, passant de 80 à 240 structures certifiées[5]. Quant aux plateformes de financement participatif solidaire, elles permettent de lever des fonds relativement importants pour des projets associatifs romands.

La révolution numérique et la mesure d'impact

La digitalisation constitue l'autre grande transformation du secteur. La pandémie de Covid-19 l'a accélérée, obligeant les acteurs à repenser leurs modes d'intervention. La Croix-Rouge vaudoise a ainsi développé une application mobile coordonnant l'aide à domicile de 3 000 bénéficiaires. De son côté, Caritas Jura expérimente un chatbot multilingue pour l'accueil des migrants : disponible 24 heures sur 24, il a permis d'améliorer de 35 % la satisfaction des bénéficiaires[6]. Mais les petites associations romandes peinent à suivre ce rythme, au risque d'accentuer les inégalités au sein même du secteur.

Parallèlement, l'exigence de transparence et de mesure d'impact s'impose comme un standard incontournable. Financeurs publics et privés réclament désormais des preuves concrètes d'efficacité. L'association neuchâteloise Lire et Écrire a ainsi mis en place un suivi longitudinal montrant que 78 % de ses apprenants trouvent un emploi stable dans les dix-huit mois suivant leur formation. Cette tendance com-

porte toutefois un revers : elle risque d'éroder peu à peu les spécificités démocratiques du secteur.

Collaboration, philanthropie et inégalités internes

Face aux contraintes budgétaires, la collaboration entre acteurs est devenue stratégique. En 2023, le canton de Vaud a lancé un programme pilote de mutualisation des services support : comptabilité, communication et ressources humaines partagées entre 45 petites associations permettant une économie significative sur les frais généraux. Sur le plan philanthropique, Genève concentre une densité de ressources exceptionnelle, qu'elle doit à son statut de ville internationale, à sa tradition calviniste de bienfaisance et à la présence d'ONG de renom, du CICR et des agences onusiennes.

Cette concentration crée néanmoins un déséquilibre interne à la région : entre un canton de Genève bien doté et des cantons comme le Jura ou le Valais, où les associations accèdent plus difficilement aux financements privés. Genève abrite par ailleurs le Geneva Centre for Philanthropy de l'Université de Genève, qui érige la recherche interdisciplinaire sur la philanthropie en enjeu académique structurant — là encore sans équivalent direct en Suisse alémanique.

De nouveaux enjeux sociétaux

Le secteur romand doit aussi composer avec l'évolution des besoins sociétaux. Le vieillissement démographique nourrit une demande croissante de services aux seniors : Spitex Valais prévoit de recruter 200 collaborateurs d'ici 2026 pour y répondre. La santé mentale constitue un autre défi de taille — les demandes d'aide psychologique ont bondi de 60 % entre 2020 et 2024 en Suisse romande[7] — poussant les associations à développer des réponses numériques comme la thérapie en ligne ou les groupes de soutien virtuels.

L'écologie sociale émerge aussi comme un nouveau champ d'intervention. Fortes de leur ancrage territorial et de leur gouvernance démocratique, les organisations romandes de l'ESS sont bien placées pour expérimenter des modèles de durabilité comme l'habitat coopératif, les circuits alimentaires courts avec l'agriculture contractuelle de proximité ou les modèles coopératifs dans le domaine des énergies renouvelables. Ces modèles préfigurent les politiques publiques de demain.

Perspectives : fidélité aux valeurs et capacité d'adaptation

L'avenir du secteur romand se dessine autour de plusieurs dynamiques. La révision du droit des fondations, entrée en vigueur en janvier 2024, offre l'occasion de moderniser les structures philanthropiques ; mais la densité réglementaire croissante fait peser sur les petites organisations un risque de surcharge administrative. La question du soutien politique demeure cruciale : à la différence de certains cantons comme les cantons de Zurich ou Vaud qui intègrent des clauses sociales et environnementales dans leurs appels d'offres, les cantons en général tardent à généraliser ces pratiques pourtant structurantes.

En conclusion, le tiers secteur romand se distingue du reste de la Suisse par une identité culturelle plus affirmée, un ancrage dans la tradition ESS européenne et une ouverture internationale plus large — mais aussi par des vulnérabilités structurelles, financières, institutionnelles et numériques, qui appellent une vigilance soutenue. Sa vitalité dépendra de sa capacité à conjuguer innovation sociale et fidélité à ses valeurs démocratiques, dans un environnement helvétique où le pragmatisme gestionnaire reste la norme dominante.

Das Wichtigste in Kürze:

Der Dritte Sektor in der Romandie steht zwischen Staat und Markt und umfasst Vereine, Stiftungen, Genossenschaften sowie Sozialunternehmen. In der Westschweiz beschäftigt er rund 45 000 Personen in etwa 12 000 Organisationen und macht damit einen bedeutenden Teil der regionalen Wirtschaft aus.
In den letzten Jahren hat sich seine Finanzierung deutlich verändert: Der Anteil öffentlicher Subventionen ist von 72 % (2010) auf 58 % (2024) gesunken. Dadurch gewinnen hybride Modelle an Bedeutung, bei denen soziale Organisationen eigene wirtschaftliche Aktivitäten entwickeln, um unabhängiger zu werden. Die Westschweiz ist dabei stark von einer eigenen Tradition geprägt. Sozialwirtschaftliche Ansätze und die Idee der «économie sociale et solidaire» sind dort besonders verankert, während in anderen Landesteilen eher klassische Wohlfahrtsstrukturen dominieren.
Parallel dazu verändern Digitalisierung und neue Anforderungen an Wirkungsmessung die Arbeitsweise vieler Organisationen. Digitale Tools wie Apps oder Chatbots werden zunehmend eingesetzt; gleichzeitig wächst der Druck, die soziale Wirkung von Projekten messbar zu machen.
Auch strukturell verschiebt sich das Gleichgewicht innerhalb des Sektors: gut vernetzte und finanzstarke Regionen wie Genf stehen deutlich stabiler da als weniger privilegierte Kantone. Kooperationen zwischen Organisationen sowie gemeinsame Dienstleistungen gewinnen deshalb an Bedeutung.
Zusätzlich steigen die Anforderungen durch gesellschaftliche Entwicklungen wie Alterung, psychische Gesundheit und Integration. Der Bedarf an sozialen Dienstleistungen wächst, während gleichzeitig neue Themen wie ökologische Nachhaltigkeit stärker in den Fokus rücken.
Insgesamt zeigt sich ein Dritter Sektor, der sich stark modernisiert und professionalisiert, dabei aber weiterhin zwischen finanziellen Einschränkungen, wachsender Komplexität und dem Anspruch an soziale und demokratische Werte navigiert.

Fussnoten

1 Panorama de l'ESS, 2021.
2 Rapport sur les fondations en Suisse, 2025.
3 Entretien avec Antonin Calderon, responsable Pôle développement et promotion de l'ESS de la chambre Après-ge.
4 IDHEAP, Université de Lausanne, 2024.
5 APRÈS-VD, 2024.
6 HES-SO Fribourg, 2024.
7 Santépsy.ch, 2024.

Literaturverzeichnis

Jakob, D., von Schnurbein, G. &Schönenberger, K.(2025). Rapport sur les fondations en Suisse 2025, SwissFoundations / CEPS, Universités de Bâle et Genève.

Office fédéral de la statistique (2023). Institutions sans but lucratif en Suisse : compte satellite 2020, OFS, Neuchâtel.

Bonvin, J.-M. et al. (2024). Évolution du financement du tiers secteur en Suisse romande, 2010-2024, IDHEAP, Université de Lausanne, Lausanne.

APRÈS-GE (2021). Panorama de l'économie sociale et solidaire en Suisse romande, 2021.

Darbellay, K. & Volluz, M. (2024). Évaluation de l'impact des outils numériques dans l'accompagnement social : étude de cas Caritas Jura, Haute école de travail social, HES-SO, Fribourg.

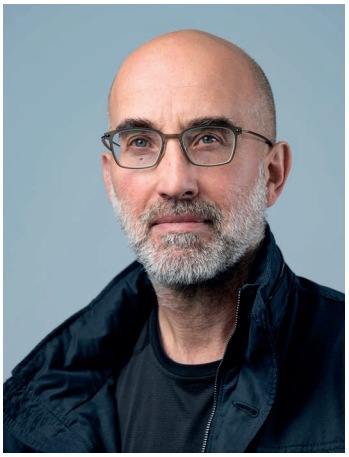
Lire et Écrire (section neuchâteloise) (2024). Rapport d'évaluation longitudinale 2020-2023 : insertion professionnelle des apprenants, Neuchâtel.

Conférence intercantonale de l'action sociale (CIAS) (2024). Programme Innovation Sociale Romande : bilan intermédiaire 2024, CIAS, Lausanne.

Santépsy.ch (2024). Observatoire de la santé mentale en Suisse romande : rapport 2024, Genève4.

SENS Suisse (2024). Rapport annuel 2024, SENS Suisse.

Autor:innen



Laurent Houmard / laurent.houmard@hefr.ch

Laurent Houmard est professeur ordinaire et co-responsable de l'Institut en Innovation sociale et publique à la Haute école de gestion de Fribourg. Il enseigne le management durable et l'entrepreneuriat social et d'impact au bachelor, master et formation postgrade, et mène des recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat social et l'intégration de la durabilité dans les organisations. Il a été actif dans le milieu des organisations de l'économie sociale en tant que président du conseil de fondation du CIS (Centre d'intégration socioprofessionnel) à Fribourg et est membre de la commission consultative sur le développement durable du canton de Fribourg.



Greta Balliu / greta.balliu@hefr.ch

Greta Balliu est professeure associée et responsable de la Chaire UNESCO interdisciplinaire de la durabilité et de la responsabilité sociétale des entreprises à la HEG Fribourg. Elle enseigne le management durable, le management collaboratif et l'entrepreneuriat d'impact et mène des recherches dans le domaine de l'économie durable et de la RSE. Depuis dix ans, elle œuvre au sein de conseils d'administration du tiers secteur, notamment ceux de la Communauté de l'Arche, de la Société française de l'évaluation (SFE) et de la Société suisse d'évaluation (SEVAL).

Agenda

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. 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. Bernhard Lang und Rea Pirani
16. Nov. bis 20. Nov. 2026	Intensiv-Lehrgang «Management im Feuerwehrwesen», Landesfeuerwehrschule Linz, Lehrgangsleitung: Dr. Bernhard Lang
23. Nov. bis 27. Nov. 2026	Intensiv-Lehrgang Digitale Transformation in NPO Lehrgangsleitung: Christina Schlegel
27. Nov. 2026	Intensiv-Seminar Fit für den Vorstand, Lehrgangsleitung: Dr. Bernhard Lang, Dr. Michael Zurkinden und Barbara Iseli-Sczepanski
24. Jan. bis 27. Jan. 2027	**Jubiläumsausgabe:** 57. Internationales NPO Forum
04. Feb. 2027	Intensiv-Seminar New Work und Agilität für NPO Lehrgangsleitung: Christina Schlegel und Marco Buser
15. Feb. bis 19. Feb. 2027	Intensiv-Lehrgang Mitarbeitendenführung in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Bernhard Lang



Jubiläumsforum - 50 Jahre VMI

57. Internationales NPO Forum

Themen:

- NPO-Management
- Wirksame Führung in NPO
- Digitale Transformation und KI
- Unternehmerische Führung und Kultur in NPO
- Gemeinschaft und Solidarität
- Diversität in NPO

Programm:

24. Jan. **Ankommen & Vernetzen**

25. & 26. Jan. **Choose your Session:** Wähle Workshops zu aktuellen Herausforderungen des NPO-Managements und gestalte so dein persönliches Programm.
Vertiefung: Expert:innen berichten in ausgewählten Vorträgen aus ihrer Praxis.

27. Jan. **Praxistransfer & individueller Nutzen:** Begleitete Verdichtung des Materials und Formulierung konkreter Schritte.

24. Jan. - 27. Jan. 2027
Saanenmöser, Les Hauts de Gstaad & Spa
Mehr Informationen auf unserer Webseite!

Gemeinsam teilnehmen, mehr profitieren! Für mehrere Teilnehmende derselben Organisation gelten attraktive Staffelpreise.

Nur einen Tag Zeit? Kein Problem dank attraktiver Tagespreise!

VMI
Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz

media f sa
Rue de Vevey 255
Case postale
1630 Bulle

P.P.
CH-1630 Bulle

LA POSTE

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

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

FSC