

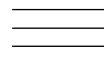
# Begleitung im digitalen Alltag – Verein Horizont, St.Gallen

Dokumentation Mai 2026



# Inhalt

<b>1 Ein Angebot, das funktioniert – aber nicht von selbst   Einleitung</b>	<b>3</b>
Auf einen Blick	6
Einblicke	7
<b>2 Digital im Alter   Kontext</b>	<b>8</b>
Selbstbestimmte Nutzung als entscheidende Frage	9
Wie Seniorinnen und Senioren digitale Angebote nutzen	10
Weg zur Inklusion: Begleitung als Schlüsselfaktor	12
<b>3 Vom Impuls zur Struktur   Idee, Konzept, Organisation</b>	<b>15</b>
Wie die Idee zum Angebot entstanden ist	16
Start in einer Zeit grosser staatlicher Fördermassnahmen	19
Weiterer Ausbau und Professionalisierung: Preise und Support	21
Vorstandsverein mit öffentlicher Anbindung	24
<b>4 Die grosse Achterbahnfahrt   Wachstum, Ambition und strukturelle Spannungsfelder</b>	<b>26</b>
Gute Aussichten und Wachstum	27
Horizont in Zahlen	29
Mittelbeschaffung und Förderung	30
Diagnose von Wirtschaftlichkeit und Skalierbarkeit	31
Von der Spannung zur Krise – und zum Neustart	34
Personelles im Verein: Verantwortung und Kollaboration	37
Freiwilligenarbeit, Rollen und benötigter Skill-Mix	39
Gemeinden als Partner, Ermöglicher, Financiers?	41
Business im sozialen Bereich: Horizont als hybrides Modell	43
<b>5 Starkes Angebot, fragile Organisation   Resümee</b>	<b>45</b>
Impressum	48



## 1 Einleitung

# Ein Angebot, das funktioniert – aber nicht von selbst

Wer heute den digitalen Alltag nicht bewältigt, verliert rasch Anschluss – an Informationen, Dienstleistungen, Kommunikation und damit zunehmend auch an gesellschaftlicher Teilhabe. Gerade ältere Menschen erleben diesen Wandel widersprüchlich.

Ein grosser Teil nutzt digitale Geräte und Anwendungen selbstverständlich, zugleich bleiben Unsicherheiten, Sicherheitsbedenken und Anpassungsdruck bestehen. Studien zeigen, dass sich viele ältere Menschen unter Druck gesetzt fühlen, digitale Leistungen nutzen zu müssen, und befürchten, den Anschluss zu verlieren, wenn ihnen die nötigen Kompetenzen fehlen. Forschende verweisen deshalb darauf, dass digitale Inklusion nicht nur eine technische, sondern ebenso eine pädagogische und soziale Frage ist – und dass persönliche Begleitung im Lernprozess dabei eine zentrale Rolle spielt.

Genau hier setzt der Verein Horizont an.

Sein Angebot unterscheidet sich bewusst von einem klassischen IT-Kurs. Es will nicht punktuell Wissen vermitteln, sondern ältere Menschen über längere Zeit im digitalen Alltag begleiten.

Im Zentrum stehen regelmässige Treffen, alltagsnahe Themen, Raum für Fragen, persönlicher Austausch und – wo nötig – individuelle Unterstützung. Der Grundsatz war schon früh klar formuliert: «Das Erlebnis steht im Zentrum, nicht die einzelne App-Funktion.»

### **Von der Idee zum regionalen Angebot**

Die Idee zu Horizont entstand 2018. Die beiden Medienpädagogen Martin Zünd und Martin Baumann erkannten die Angebotslücke – ein Verein, der Seniorinnen und Senioren im digitalen Alltag begleiten sollte.

Aus dieser Idee entwickelte sich Schritt für Schritt ein Angebot, das zuerst in Frauenfeld erprobt und später auf mehrere Standorte in der Ostschweiz ausgeweitet wurde. 2021 wurde der Verein offiziell gegründet. Die Rechtsform war bewusst gewählt: Als gemeinnütziger Verein, nicht als Firma, sollte Horizont leichter mit Gemeinden zusammenarbeiten und öffentliche Unterstützung erhalten können.

### **Erfolgreicher Start und Tücken des Wachstums**

Die Entwicklung war zunächst ermutigend. Nach den ersten Treffs in Frauenfeld und St.Gallen expandierte Horizont nach Amriswil und Arbon, 2023 kam Romanshorn hinzu. Die Nachfrage war da, die Rückmeldungen der Teilnehmenden positiv. Mit dem Wachstum stiegen allerdings nicht nur Reichweite und Sichtbarkeit, sondern auch die organisatorische Komplexität. Aus einigen Dutzend Rechnungen im Jahr wurden viele hundert, aus einem überschaubaren Projekt eine kleine Organisation mit Treffleitungen, Administration, Finanzen, Support, Partnerpflege, Kommunikation und Programmentwicklung.

## **Die eigentliche Herausforderung liegt nicht im Angebot**

Spätestens mit der Ende 2022 gesprochenen Förderung durch die Age-Stiftung stellte sich nicht mehr die Frage, ob das Angebot funktioniert. Das tat es. Im Zentrum stand vielmehr die nächste Entwicklungsstufe: Wie lässt sich ein gesellschaftlich wirksames Angebot so organisieren, dass es personell leistbar, organisatorisch tragfähig und finanziell nachhaltig wird?

Ein vom Verein in Auftrag gegebenes Praxisprojekt der Ostschweizer Fachhochschule OST zeigte, dass die Stärke des Modells – persönliche Begleitung, engagierte Personen, lokale Verankerung, niederschwellige Zugänge – zugleich seine strukturelle Verletzlichkeit ausmacht. Denn die Tragfähigkeit beruhte nicht allein auf Kundenerträgen, sondern auf einer Mischfinanzierung aus Teilnehmendenbeiträgen, kommunaler Unterstützung sowie teilentschädigter oder freiwilliger Arbeit.

Wachstum allein, so zeigten die Erkenntnisse der Studierenden, sollte die strukturellen Herausforderungen nicht lösen – es vergrösserte sie vielmehr.

## **2024 wird die Krise sichtbar**

Im Jahr 2024 verdichteten sich Spannungen über die Zukunft des Angebots zu einer offenen Krise. Im

Sommer bestand Horizont – mit Ausnahme der Treffleitenden und der Administration – faktisch nur noch aus dem Präsidium, das verschiedene Rollen parallel wahrnahm.

Ein Vorstandsprotokoll vom 19. August 2024 hielt fest, dass mit grosser Wahrscheinlichkeit kein Treffbetrieb «wie bisher» mehr möglich sein würde. Das Präsidium lancierte einen letzten Aufruf zur Mitarbeit.

Bemerkenswert blieb dabei: Während die Organisation an ihre Grenzen geriet, lief der Treffbetrieb weiter, und Treffleitende wie Teilnehmende erlebten das Angebot weiterhin als funktionierend und wertvoll.

## **Ein reduzierter Neustart statt ein Ende**

Ende Oktober 2024 zeichnete sich dann ein vorsichtiger Weg aus der Krise ab. Martin Zünd meldete sich mit einem E-Mail, es gebe «Good News»: Die drei Standorte Arbon, Frauenfeld und Romanshorn könnten 2025 weitergeführt werden. Mehrere Interessierte hatten sich auf den Aufruf gemeldet und sollten neu in der Horizont-Mannschaft mitarbeiten.

Aus der befürchteten Einstellung wurde so kein Schlusspunkt, sondern ein reduzierter Neustart auf das Jahr 2025.



## Worum es in dieser Dokumentation geht

Die vorliegende Dokumentation begleitet den Verein Horizont über den Zeitraum der Ende 2022 gesprochenen Förderung der Age-Stiftung von Mitte 2023 bis 2025. Diese Phase umfasst die gezielte Weiterentwicklung des Angebots im Rahmen der Förderung, die Phase der Professionalisierung und Skalierung – sowie die darauffolgende Krise und den reduzierten Neustart.

Im Zentrum steht dabei weniger die Frage, ob das Angebot funktioniert. Diese lässt sich vergleichsweise klar beantworten: Horizont trifft einen Bedarf, wird genutzt und von den Teilnehmenden geschätzt. Schwieriger – und für diese Dokumentation entscheidend – ist die Frage, wie ein solches Angebot organisatorisch getragen werden kann.

Der Ausgangspunkt liegt im gesellschaftlichen Kontext. Im Teil «Digital im Alter» wird sichtbar, warum Angebote wie Horizont überhaupt entstehen: Digitalisierung erzeugt nicht nur neue Möglichkeiten, sondern auch Druck, Unsicherheit und Unterstützungsbedarf. Daraus ergibt sich die Grundidee des Vereins – nicht punktuelle Schulung, sondern kontinuierliche Begleitung im Alltag. Darauf aufbauend wird mit der Entstehungsgeschichte und dem konzeptionellen Aufbau des Vereins beschrieben, wie aus dieser Idee ein konkretes Modell wurde. Dabei wird auch deutlich, welche Annahmen Horizont von Beginn an geprägt haben: Die Kombination aus sozialem Austausch, individueller Unterstützung und lokal verankerten Treffstrukturen – sowie die bewusste Entscheidung für die Organisationsform Verein.

Den Kern der Dokumentation bildet die Entwicklung des Angebots über mehrere Jahre hinweg. In dem Kapitel «Die grosse Achterbahnfahrt» wird nachgezeichnet, wie sich Horizont von einem lokal verankerten Projekt zu einem Angebot mit mehreren Standorten entwickelte – und wie mit diesem Wachstum neue Anforderungen entstanden. Die Phase der Professionalisierung und die zunehmenden strukturellen Spannungen münden schliesslich in die Krise des Jahres 2024. Diese Entwicklung bildet den Rahmen für die zentralen

inhaltlichen Fragen, die im weiteren Verlauf vertieft werden. Die Analyse der Zusammenarbeit im Verein zeigt, wie stark die operative Verantwortung über lange Zeit bei einzelnen Personen lag und welche Rolle diese Konzentration für Aufbau, Stabilität – aber auch für die spätere Krise spielte. Damit verbunden ist die Frage, wie Kollaboration in einem wachsenden, aber ressourcenarmen Modell tatsächlich funktioniert – und wo ihre Grenzen liegen.

Eng damit verknüpft ist die Rolle der Freiwilligenarbeit. Horizont bewegt sich zwischen ehrenamtlichem Engagement und professionellen Anforderungen. Die Dokumentation zeigt, welche Formen von Mitarbeit das Modell trägt, welche Kompetenzen notwendig sind und weshalb gerade dieser Bereich zu einem entscheidenden Spannungsfeld wird.

Ein weiterer Fokus liegt auf der Zusammenarbeit mit Gemeinden und Städten. Sie sind zentrale Partner für die Verankerung des Angebots, folgen jedoch eigenen Logiken und Rahmenbedingungen. Die Analyse zeigt, unter welchen Voraussetzungen kommunale Unterstützung entsteht – und warum sie gleichzeitig begrenzt bleibt. Schliesslich wird die Frage nach der finanziellen und organisatorischen Tragfähigkeit aufgenommen. Im Spannungsfeld zwischen sozialem Auftrag und wirtschaftlichen Anforderungen wird deutlich, dass sich Horizont nicht als klassisches Geschäftsmodell beschreiben lässt. Vielmehr handelt es sich um ein hybrides Arrangement, in dem verschiedene Finanzierungsquellen, Engagementformen und Erwartungen zusammenkommen.

Die Dokumentation folgt damit bewusst keinem rein thematischen Aufbau, sondern verknüpft zentrale Fragestellungen mit der tatsächlichen Entwicklung des Vereins. Die Geschichte von Horizont wird so zum Ausgangspunkt für eine übergeordnete Auseinandersetzung: Was braucht es, damit ein sozial wirksames Angebot nicht nur entsteht, sondern auch langfristig bestehen kann?



## 1 Einleitung

# Auf einen Blick

### Ursprung und Aufbau

2018

Idee entsteht: Unterstützung älterer Menschen im digitalen Alltag als Antwort auf gesellschaftlichen Wandel

2019

Erste Tests und Erfahrungen im Feld, Pilotphase in Frauenfeld

2021

Vereinsgründung und Start des systematischen Aufbaus; Standorte Amriswil und St.Gallen kommen dazu

### Wachstum und Professionalisierung

2022

Ausbau der Organisation und Prozesse; zunehmende Professionalisierung im Betrieb, Standort Arbon neu

2023

Starkes Wachstum mit neuem Standort Romanshorn und hoher Nachfrage

2023

Analyse des Geschäftsmodells (FH OST): Bedarf an Skalierung, Finanzierung und Struktur wird sichtbar

2023-  
2025

Förderung durch Age-Stiftung ermöglicht Weiterentwicklung

#### → Trägerschaft

Verein Horizont

#### → Projektleitung

Martin Zünd

#### → Projektlaufzeit

2022(23)-2025

#### → Beitrag der Age-Stiftung

CHF 140'000

#### → Kontakt

Verein Horizont  
CH-9000 St.Gallen

**Martin Zünd, Präsident**

info@horizont-online.ch

www.horizont-online.ch

### Krise und Neustart

2023

Wachsende strukturelle Probleme: Knappe Ressourcen, finanzielle Spannungen, organisatorische Grenzen

2024

Existenzielle Krise: Verein droht mangels Personal handlungsunfähig zu werden

2024

Breite Mobilisierung zur Gewinnung neuer Mitwirkender, Bildung eines neuen Vorstandteams, Weiterführung des Angebots wird möglich

2025

Neustart in reduzierter Form (drei Standorte); Fokus auf Stabilisierung und Strukturaufbau

# Einblicke

**«Ich mach's nicht fürs Geldverdienen.»**

– René Jost, Horizont, Treffleitender

**«Für mich haben die Treffs keine soziale Funktion, ich komme themenorientiert. Man kommt fünf Minuten vorher, nach dem Kurs gehen alle nach Hause.»**

– Edith Heiniger, Nutzende, Gold-Abo

**«Die Schultern wären da gewesen – aber sie wurden nicht genutzt.»**

– Willi Gantenbein, Horizont, ehem. Vorstandsmitglied

**«Ich finde an Horizont gut, dass sie etwas für die älteren Leute machen, damit man bei diesem digitalen Zeug dabei sein kann.»**

– René Althuser, Nutzender, Gold-Abo

**«Es ist alles sehr gut organisiert, man kriegt immer Hilfe.»**

– Chiara Sommerhalder, Horizont, Treffleitende

**«Wir haben die Organisation und das Finden geeigneter Personen zu spät angepackt.»**

– Martin Zünd, Horizont, Initiant und Präsident



# Digital im Alter

Digitale Technologien sind für ältere Menschen längst Teil des Alltags – jedoch in unterschiedlichem Ausmass und mit unterschiedlichen Voraussetzungen. Während ein grosser Teil der Seniorinnen und Senioren heute online ist, bleiben Sicherheitsbedenken, Unsicherheiten und Anpassungsdruck bestehen. Dieses Kapitel beleuchtet, wie ältere Menschen digitale Angebote tatsächlich nutzen, wo Grenzen liegen – und weshalb digitale Kompetenz zunehmend zur Voraussetzung gesellschaftlicher Teilhabe wird.

# Selbstbestimmte Nutzung als entscheidende Frage

Die Digitalisierung durchdringt heute nahezu alle Lebensbereiche. Sie verändert, wie wir kommunizieren, arbeiten, einkaufen, Dienstleistungen nutzen oder unsere Freizeit gestalten. Prozesse, die noch vor wenigen Jahren analog organisiert waren, werden schrittweise in digitale Räume verlagert – politisch gewollt, wirtschaftlich vorangetrieben, gesellschaftlich zunehmend selbstverständlich.

Gleichzeitig äussert die grosse Mehrheit der Menschen in der Schweiz den Wunsch, auch im Alter möglichst lange selbstbestimmt in der vertrauten Umgebung leben zu können. Voraussetzung dafür sind geeignete Wohnformen, tragfähige soziale Netze und eine funktionierende Infrastruktur – sozial, gesundheitlich, technisch. Zunehmend gehört auch die digitale Infrastruktur zu diesen Grundlagen.

### **Digitalisierung soll niemanden ausschliessen**

Mit der Strategie «Digitale Schweiz 2026» formuliert der Bund einen verbindlichen Orientierungsrahmen für die digitale Transformation. Ziel ist es, dass die gesamte Bevölkerung von einer ökologisch, wirtschaftlich und sozial nachhaltigen Digitalisierung profitiert. Der Grundsatz «digital first» sieht vor, digitale Angebote prioritär zu entwickeln. Gleichzeitig betont die Strategie, dass diese Angebote unabhängig von Geschlecht,

Herkunft und Alter zugänglich und nutzbar sein müssen. Digitale Transformation ist damit nicht nur ein Innovationsprojekt, sondern auch eine sozialpolitische Aufgabe.

### **Digitale Teilhabe als Voraussetzung gesellschaftlicher Teilhabe**

Mit der zunehmenden Digitalisierung verschwinden analoge Alternativen – teilweise schleichend, teilweise explizit. Verwaltungsdienstleistungen, Bankgeschäfte, Informationszugang oder Terminvereinbarungen werden digital organisiert.

Der Zugang zu digitalen Angeboten und die Fähigkeit, sie kompetent zu nutzen, entwickeln sich damit zu zentralen Faktoren gesellschaftlicher Teilhabe. Digitale Kompetenz wird zur Voraussetzung, um administrative Aufgaben selbstständig zu erledigen, sich zu informieren oder soziale Kontakte aufrechtzuerhalten.

In der Schweiz ist die technische Infrastruktur hervorragend ausgebaut. Breitbandzugänge sind flächendeckend verfügbar, mobile Netze leistungsfähig. Die entscheidende Frage lautet daher weniger, ob Zugang besteht, sondern vielmehr: Wer kann digitale Möglichkeiten selbstbestimmt nutzen – und wer bleibt trotz vorhandener Infrastruktur faktisch ausgeschlossen?



# Wie Seniorinnen und Senioren digitale Angebote nutzen

Digitale Technologien besitzen das Potenzial, den Alltag älterer Menschen erheblich zu erleichtern. Sie ermöglichen neue Formen der Kommunikation, unterstützen die Gesundheitsversorgung, vereinfachen Einkäufe oder fördern innovative Wohn- und Betreuungsformen. Potenziale allein garantieren jedoch noch keine Nutzung.

Ein differenziertes Bild liefert die Studie «Digital Seniors 2025 – Digitalisierung im Alltag von Personen ab 65 Jahren in der Schweiz». Sie zeichnet ein aktuelles Panorama einer Entwicklung, die sich in den letzten zehn Jahren dynamisch verändert hat. Immer mehr Menschen erreichen das Rentenalter mit digitalen Erfahrungen aus ihrem Berufsleben. Frühere Erhebungen bilden diese Realität nur noch bedingt ab.

### **Hohe Online-Quote – mit deutlichen Altersunterschieden**

Heute sind 89 Prozent der 65- bis 85+-Jährigen online. Zum Vergleich: 2015 lag dieser Anteil noch bei 56 Prozent, 2020 bei 74 Prozent.

Bei den 65- bis 74-Jährigen nutzen inzwischen 97 Prozent das Internet. Selbst in der Altersgruppe der über 85-Jährigen sind es rund 60 Prozent.

Diese Zahlen markieren einen tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandel: Die ältere Bevölkerung ist deutlich digitaler geworden.

### **Unterschiedliche Nutzungsformen und Geräte**

Die Nutzung digitaler Technologien ist jedoch keineswegs homogen. Hochaltrige Menschen greifen häufiger auf Computer oder Laptop zurück und stützen sich daneben weiterhin auf klassische Telefone.

Die jüngeren Seniorinnen und Senioren zwischen 65 und 74 Jahren nutzen hingegen überwiegend Smartphones und Tablets. In dieser Altersgruppe verfügen rund 95 Prozent über ein Smartphone. Bei den 75- bis 84-Jährigen sind es 81 Prozent, bei den über 85-Jährigen etwa 53 Prozent. Die Wahl des Geräts beeinflusst auch die Art der Nutzung.

### **Sicherheitsbedenken und Nutzenabwägung**

Online-Banking, Behördendienste oder grössere Einkäufe werden meist über Computer oder Laptop erledigt. Als Gründe nennen Befragte praktische Vorteile – grössere Bildschirme, übersichtlichere Bedienung – sowie Sicherheitsbedenken, etwa die Angst vor Datenverlust bei Verlust eines Smartphones.



**Studie: Digital Seniors 2025 –  
Digitalisierung im Alltag von Personen  
ab 65 Jahren in der Schweiz»**

Fragen nach Sicherheit und persönlichem Nutzen zählen insgesamt zu den häufigsten Vorbehalten gegenüber digitalen Angeboten. Teilweise werden digitale Prozesse als zu komplex wahrgenommen, teilweise fehlt das Vertrauen in die eigene Kompetenz.

Smartphones und Tablets werden dagegen vor allem für Kommunikation, Musik, Videotelefonie, Fahrplanabfragen oder soziale Netzwerke genutzt. Bereits 67 Prozent lesen Zeitungen und Zeitschriften auf diesen Geräten.

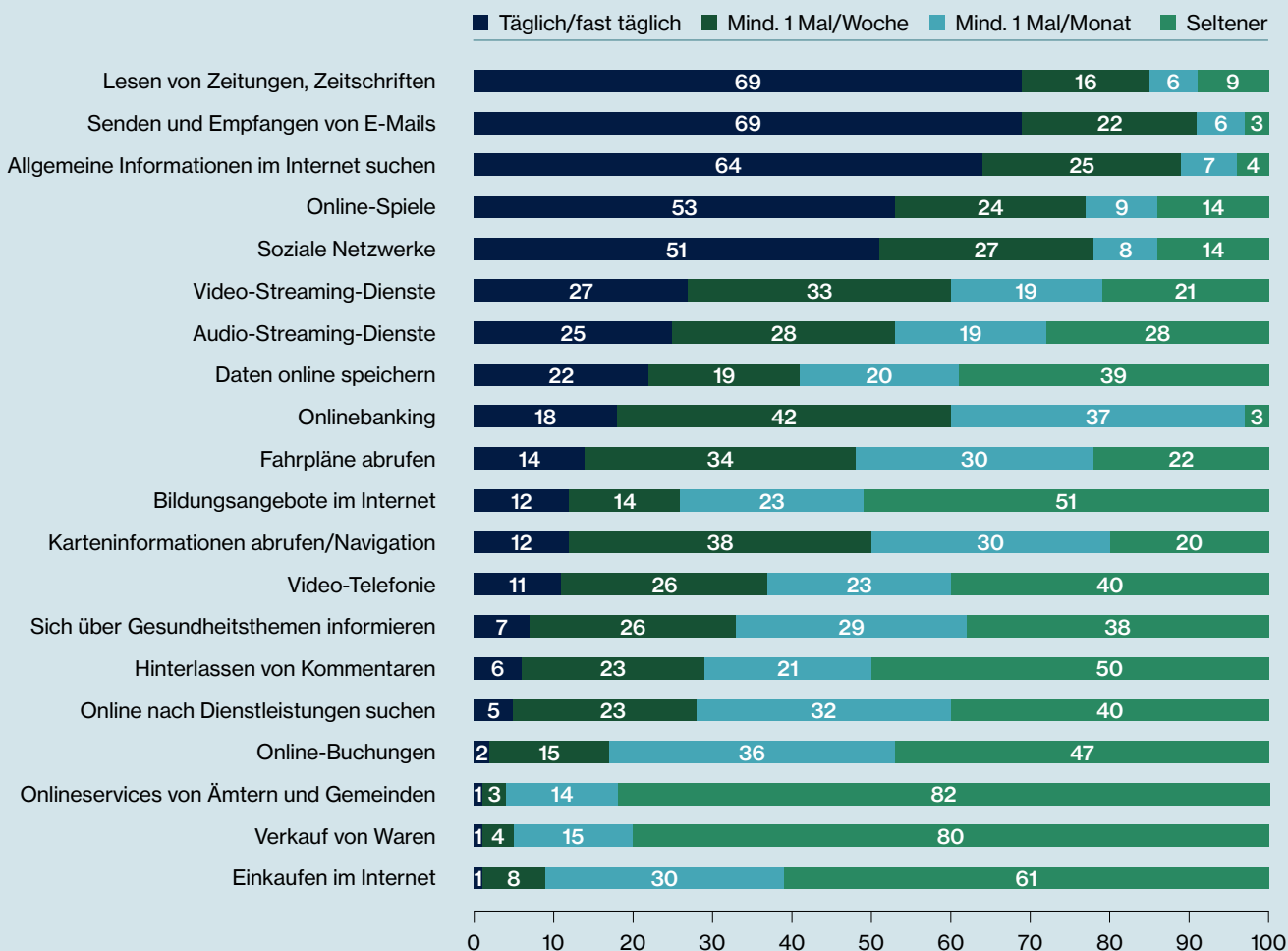
Demgegenüber bleibt der Einkauf des täglichen Bedarfs weitgehend analog organisiert: Nur zwei Prozent nutzen dafür den Computer, lediglich ein Prozent das Smartphone.

### Spürbarer Anpassungsdruck

Der digitale Wandel wird nicht ausschliesslich als Erleichterung erlebt. 38 Prozent der Befragten befürchten, den Anschluss zu verlieren, wenn sie sich nicht intensiver mit digitalen Themen auseinandersetzen. 46 Prozent fühlen sich unter Druck gesetzt, digitale Leistungen nutzen zu müssen. Dieses Empfinden ist besonders ausgeprägt bei Personen mit geringeren digitalen Kompetenzen.

Die Sorge, gesellschaftlich ausgeschlossen zu werden, wenn digitale Fähigkeiten fehlen, ist real. Digitale Inklusion wird damit zu einer zentralen gesellschaftlichen Aufgabe – auch wenn der Anteil vollständig digital ausgeschlossener Seniorinnen und Senioren kontinuierlich sinkt.

## Intensität der Nutzung von Online-Aktivitäten bei älteren Menschen



# Weg zur Inklusion: Begleitung als Schlüsselfaktor

Vor diesem Hintergrund stellt sich nicht nur die Frage nach technischer Ausstattung oder Angebotsvielfalt, sondern nach geeigneten Integrationsstrategien. Das Senior-Lab der Fachhochschule Westschweiz (HES-SO) hat zentrale Handlungsfelder zur Förderung der digitalen Integration älterer Menschen identifiziert. Neben der Entwicklung altersgerechter Lösungen sowie der Förderung von Akzeptanz und Verbreitung kommt einem dritten Aspekt besondere Bedeutung zu: Der persönlichen Begleitung im Lernprozess.

## Digitale Inklusion als pädagogische und soziale Frage

Als erfolgsentscheidend gilt ein Ansatz des «Learning by Doing». Spielerische, benutzerfreundliche Übungsschritte mit zunehmender Komplexität fördern Neugier, stärken Selbstvertrauen und ermöglichen nachhaltige Kompetenzentwicklung.

«Es braucht sowohl technische als auch soziale und pädagogische Kompetenzen, um ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, das den Lernprozess begünstigt», halten Rafael Fink, Betriebsleiter des Senior-Lab, und Delphine Roulet Schwab, Professorin an der HES-SO und Co-Leiterin des Senior-Lab, fest.

Digitale Inklusion ist damit keine rein technische Frage – sondern eine pädagogische und soziale.



**Gesund altern – Gesundheitsförderung älterer Menschen in der Schweiz (Folge 2: Digitalisierung)**



## Bildungsangebote im Wandel

Das Angebot an digitalen Bildungsformaten für ältere Menschen ist vielfältig. Klassische IT-Kurse werden von kommerziellen Anbietern als Gruppen- oder Einzelunterricht angeboten. Organisationen wie Pro Senectute oder Seniorweb engagieren sich insbesondere im Bereich von Smartphone-Kursen.

Die Kosten variieren deutlich: Gruppenkurse bewegen sich meist zwischen 20 und 50 Franken pro Stunde, Einzelunterricht beginnt bei rund 80 Franken und kann über 120 Franken pro Stunde kosten. Günstiger sind reine Online-Formate, ergänzt durch frei zugängliche Erklärvideos.

Auffällig ist jedoch, dass mehrere Angebote grosser Anbieter in den letzten Jahren eingestellt wurden. So

wurde die Swisscom Academy, die aus dem Swisscom Help Point (2005) hervorgegangen war, nach der Corona-Pandemie aufgegeben. Das Nachfolgeangebot «Swisscom Campus» richtet sich heute primär an andere Zielgruppen wie Eltern, Lehrpersonen oder Fachpersonen im Bereich Datenschutz und Cybersicherheit.

## Seniorinnen und Senioren werden digitaler – mit Ausnahmen

Die veränderte Angebotslandschaft spiegelt eine reale Entwicklung: Die digitale Nutzung im Alter hat sich deutlich verbreitet. Immer mehr Menschen erreichen das Rentenalter mit fundierten digitalen Vorkenntnissen. Der Bedarf an grundlegenden Einführungskursen ist entsprechend zurückgegangen. Diese Entwicklung verdeckt jedoch bestehende Unterschiede. Insbeson-



dere im sehr hohen Alter bleibt der Zugang eingeschränkt: Rund die Hälfte der über 85-Jährigen verfügt weder über ein Smartphone noch über einen regelmässigen Internetzugang.

Zugleich zeigt die Studie, dass sich viele dieser Personen bewusst mit dieser Situation arrangiert haben. Für klassische Bildungsangebote kommen sie häufig nicht mehr infrage.

### **Zielgruppen für zukünftige Angebote**

Der grösste Teil der älteren Bevölkerung nutzt digitale Technologien heute ausreichend, um den Alltag zu bewältigen – schöpft deren Potenzial jedoch nicht vollständig aus. Ihre digitale Kompetenz ist solide; der Bedarf an intensiver Grundbildung entsprechend gering. Ein klares Entwicklungspotenzial besteht hingegen bei

jenen Seniorinnen und Senioren, die digitale Technologien nur punktuell oder unsicher nutzen. Für diese Gruppe sind niederschwellige, praxisorientierte Aktualisierungsangebote zentral – etwa kompakte Tageskurse oder begleitete Lernformate.

Diese Zielgruppe ist tendenziell älter und wird zahlenmässig kleiner, da nachrückende Generationen mit besseren digitalen Voraussetzungen ins Rentenalter eintreten.

Gerade deshalb gewinnt die Frage an Bedeutung, wie jene erreicht werden können, die trotz technischer Infrastruktur und grundsätzlich vorhandener Angebote den Schritt in eine selbstbestimmte digitale Nutzung nicht alleine schaffen.

Hier setzt das Angebot des Vereins Horizont an.





# Vom Impuls zur Struktur

Wie entsteht aus einer Idee ein tragfähiges Angebot? Dieses Kapitel zeichnet nach, wie aus einem Gespräch unter Medienpädagogen das Projekt Horizont entstand, wie Konzept, Preismodell und Supportstruktur entwickelt wurden und welche organisatorischen Entscheidungen den Verein prägten. Es zeigt, wie öffentliche Förderimpulse, persönliche Initiative und strategische Weichenstellungen zusammenspielten – und welche strukturellen Grundlagen damit gelegt wurden.

# Wie die Idee zum Angebot entstanden ist

Alles begann bei einem Kaffee. Vor mehr als zehn Jahren waren die beiden Medienpädagogen Martin Zünd und Martin Baumann gemeinsam auf dem Weg zu einem Medienkurs, den sie für die Swisscom durchführen sollten. Sie waren zu früh vor Ort und gingen in ein Café. Dort sprach Martin Zünd erstmals über eine Idee, die ihn beschäftigte: Ein Verein, der Seniorinnen und Senioren im digitalen Alltag begleiten sollte.

«Da erzählte mir Martin zum ersten Mal von seiner Idee, mit einem Verein Kurse für die digitale Begleitung

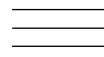
von Seniorinnen und Senioren anzubieten», erinnert sich Martin Baumann. «Ich habe ihm gesagt, dass ich gerne Neues ausprobiere, dass ich gerne Projekte aufbaue und umsetze.»

Zunächst blieb es bei diesem Austausch. Einige Zeit verging, ohne dass konkrete Schritte folgten.

«Dann kam der Tag, als Martin Zünd aus der Swisscom auszuschneiden begann», erzählt Baumann. «Ich schrieb ihm eine Mail – erinnerst Du Dich noch an

## Modell Begleitung im digitalen Alltag





unser Gespräch? Falls Du Lust hast, würde ich gerne mit Dir die Köpfe zusammenstecken».

Im Frühling 2018 begannen die beiden, das Grundkonzept auszuarbeiten.

### **Grundkonzept: Erlebnis im Zentrum**

Das Ziel war von Beginn an klar definiert: Die Vereinstreffs sollten mehr sein als klassische IT-Kurse. Sie sollten eine Plattform bieten, um Erfahrungen mit digitalen Medien im Alltag auszutauschen, soziale Kontakte zu fördern und persönliche Gespräche zu ermöglichen.

Im Konzept Version 1.0 wird dieser Anspruch prägnant formuliert: «Das Erlebnis steht im Zentrum, nicht die

einzelne App-Funktion». Digitale Kompetenzen sollten nicht isoliert vermittelt werden, sondern eingebettet in konkrete Alltagssituationen. Erlebnisorientiertes Lernen, Austausch und gemeinsames Ausprobieren sollten im Vordergrund stehen.

Die Rollen zwischen den Initianten waren dabei klar verteilt. «Martin Baumann ist der Visionär», sagt Martin Zünd, «ich bin mehr der Umsetzer». Baumann habe die Idee eingebracht, er habe sie konkretisiert, «dann haben wir es zusammengeknetet», erklärt Zünd.

### **Martin Zünd mit operativer Hauptlast**

Baumann, der Denker, Zünd, der Macher: Nicht nur inhaltlich, auch organisatorisch zeichnete sich früh eine klare Rollenverteilung ab. Martin Baumann, Lehrer

## **Angebotskonzept**

### **Konstante Begleitung statt abgeschlossener Kurs**

Im Kern von Horizont steht die konstante Begleitung der Kundschaft – im Unterschied zu einem klassischen Kurs, der inhaltlich und zeitlich ein geschlossenes Angebot darstellt.

### **Regelmässige Treffen**

Die Teilnehmenden treffen sich an monatlichen Treffen jeweils abends (neun Mal im Jahr, zwei Monate Sommerpause, Dezember Winterpause). Ein Treff dauert rund zwei Stunden. In den ersten eineinhalb Stunden wird das Treff-Thema praxisorientiert gemeinsam behandelt, eine halbe Stunde steht für die Beantwortung von persönlichen Fragen zur Verfügung. Ein Treff ist auf rund 10 bis 15 Teilnehmende ausgerichtet.

### **Alltagsorientierte Themenwahl**

Die Themenwahl orientiert sich an den alltäglichen Bedürfnissen der Teilnehmenden. Um die Zugänglichkeit

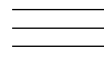
hoch zu halten, wird der Alltag der Teilnehmenden in einen Kontext zum Thema gesetzt – zum Beispiel Navigation: Storytelling mit Ferien im Tessin als Einstieg: «Margrit, Elisabeth und Elsa sitzen gemütlich in einem Restaurant und sprechen über ihre letzten Ferien.»

### **Austauschformate und Partizipation**

Neben diesem Format gibt es auch Praxis-Erfahrungsaustausche und Frage-Antwort-Runden. Die Teilnehmenden werden auch regelmässig zu eigenen Themenwünschen befragt.

### **Online-Hilfe / Support**

Ergänzend zu den Treffs bietet Horizont eine individuelle Unterstützung bei konkreten digitalen Problemen. Anfragen erfolgen telefonisch oder via Fernzugriff. Das Angebot richtet sich vor allem an Teilnehmende, die zwischen den Treffs zusätzliche Hilfe benötigen.



# «Das Erlebnis steht im Zentrum, nicht die einzelne App-Funktion.»

– **Horizont**, erstes Konzept 2018

## Treff-Themen: Beispiele

### Apps nutzen

- «Begleitung beim Wandern und Velofahren» (App Komoot)
- «Auto parkieren ohne Sorgen» (App Parkingpay)
- «Entspannt unterwegs» (App SBB)

### Smartphone nutzen

- «Das Smartphone als Fotokamera»
- «Kalender – verpass keinen Termin mehr»
- «Mein Smartphone im Griff»
- «Smartphone hilfreich im Alltag»

### Generelle Themen

- «Musik hören und Fernsehen im Internet»
- «Künstliche Intelligenz»
- «Instagram, Facebook, X und Co. – was ist das»
- «Sicherheit im Netz»
- «Akku und Handyleistung verbessern»
- «E-Mail, Spam, Newsletter, Phishing – E-Mail sicher nutzen»

und Medienpädagoge mit eigener Firma, war unternehmerisch tätig und beriet – wie bis heute – Bildungsinstitutionen in strategischen Fragen. Er war zwölf Jahre jünger als Zünd und konnte zeitlich nur begrenzt Ressourcen einbringen.

Martin Zünd hingegen stand vor seiner Frühpensionierung mit 61 Jahren im Sommer 2021. Damit war absehbar, dass er dem Projekt substanzielle Zeit widmen konnte. Die operative Hauptlast lag von Beginn an bei ihm – und dies war so vorgesehen: Im Juni 2020 formulierten die beiden Initianten gemeinsam mit einem Berater des Raiffeisen Unternehmerzentrums ein Zukunftsbild. Darin sah sich Martin Zünd in drei Jahren als «Geschäftsführung und Geschäftsstelle gegen (Aufwands-)Entschädigung, je nach Rolle auch einen Teil Freiwilligenarbeit.»

Horizont war damit von Anfang an als tragfähige Struktur gedacht – nicht als Nebenprojekt.

### Erfahrungsbasis: Prävention eines «digitalen Grabens»

Martin Zünd brachte langjährige Erfahrung aus seiner Tätigkeit bei der Swisscom ein. Er war am Aufbau des Swisscom Help Point beteiligt und später als Programm-Manager im Bereich Medienkompetenzkurse tätig.

Die 2005 gestartete Schulungsinitiative Help Point wurde in Partnerschaft mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) betrieben. Ziel war es, Menschen zu unterstützen, die im Umgang mit neuen Kommunikationsmitteln weniger geübt waren, und einem «digitalen Graben» in der Bevölkerung vorzubeugen.

Aus dieser Initiative entwickelte sich später die Swisscom Academy, die auch Kurse für Seniorinnen und Senioren anbot. Diese Erfahrungen prägten das Verständnis, dass digitale Kompetenz nicht allein durch punktuelle Wissensvermittlung entsteht, sondern kontinuierliche Begleitung benötigt.

# Start in einer Zeit grosser staatlicher Fördermassnahmen

Als Horizont 2018 startete, fiel dies in eine Phase intensiver staatlicher Digitalisierungsförderung in der Ostschweiz. Kantone und Städte wollten den digitalen Wandel aktiv gestalten. Programme wurden lanciert, Innovationsplattformen geschaffen, Fördermittel gesprochen.

Auch die Stadt St.Gallen positionierte sich strategisch als «Smart City». In diesem Kontext entstand unter anderem die «Smarthalle» – ein Pop-up-Format, das im Herbst 2019 während zweier Monate als Plattform für Digitalisierungsthemen diente.

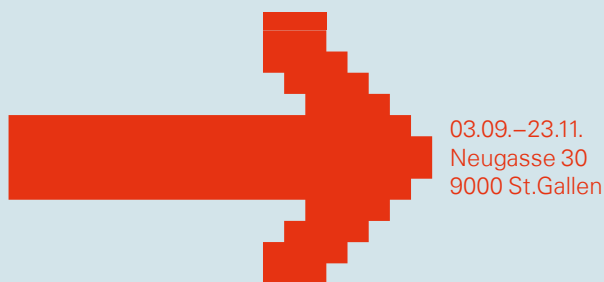
Mit Veranstaltungen, Ausstellungen und einem Co-Working-Space sollte es Impulse setzen und Akteurinnen und Akteure vernetzen. Für Horizont bot sich hier

erstmalig eine öffentliche Bühne. «Im Untergeschoss der «Smarthalle» erhielten wir die Möglichkeit, einen Treff zu veranstalten», sagt Martin Baumann. «Wir merkten aber schnell, wir brauchen eine Community». Das Konzept lebte schliesslich von Kontinuität und Verbindlichkeit.

Martin Zünd stellte daraufhin den Kontakt zu einer Seniorengruppe in Horn am Bodensee her. Dort wurde das Programm in einem geschützten Rahmen getestet. Ziel war es, herauszufinden, wie das Angebot aufgenommen wird – und ob das pädagogische Modell trägt.

«Wir waren beide überzeugt vom Vorgehen – relativ schnell ausprobieren, Kundenfeedback einholen, schauen, ob es funktioniert», wie Martin Zünd sagt.

## «Smarthalle» – Logo und Auftritt Horizont (2019)



## **Förderung durch «Smarter Thurgau»**

Eine wichtige Rolle spielte das Netzwerk der Initianten. Martin Baumann kannte Jon Erni, ehemaligen Microsoft-Manager und Initianten von «miaEngiadina», einer Innovations- und Digitalisierungsinitiative im Engadin.

Das dort entwickelte Modell wurde zu dieser Zeit auch im Kanton Thurgau adaptiert. Unter dem Namen «Smarter Thurgau» entstand ein umfassendes Transformationsprojekt zur digitalen Weiterentwicklung des Kantons. (Das Projekt wurde im September 2025 eingestellt.)

«Smarter Thurgau» war mit erheblichen Bundesmitteln aus der Neuen Regionalpolitik (NRP) ausgestattet und politisch breit abgestützt. Ziel war es, durch Digitalisierung optimale Rahmenbedingungen für Leben, Wohnen und Arbeiten im Kanton zu schaffen.

Innerhalb dieses Rahmens wollte sich der Verein auch im Bereich der «Silver Society» engagieren. Mit seinem Ansatz der kontinuierlichen digitalen Begleitung älterer Menschen traf Horizont auf offene Ohren. 2019 wurde das Projekt als Fördervorhaben in «Smarter Thurgau» aufgenommen. Diese Unterstützung verlieh Horizont in der Aufbauphase sowohl finanzielle als auch institutionelle Legitimation.

### **Pilot in Stadt Frauenfeld: Schulungsbedarf aus Bevölkerung**

Der Förderverein unterstützte Horizont mit 25'000 Franken sowie mit Öffentlichkeitsarbeit und Kontakten. Im Herbst 2019 war Horizont zudem Teil einer Sonderchau zur Digitalisierung an der WEGA in Weinfelden, der grössten Messe im Kanton Thurgau.

Parallel dazu gelang es Martin Zünd und Martin Baumann, die Stadt Frauenfeld für eine Zusammenarbeit

zu gewinnen. Erste Treffs wurden geplant. «Der Verein kam auf uns zu, ob wir ihre Pilotidee bei der Etablierung in Frauenfeld unterstützen würden», sagt Urban Kaiser, Leiter des Amtes für Alter und Gesundheit der Stadt Frauenfeld. «Wir hatten zu jener Zeit viele Hinweise aus der Bevölkerung erhalten, dass der Umgang mit Smartphones eine Herausforderung für ältere Menschen darstelle – wir wussten, da ist ein Bedarf, da müssen wir etwas machen.»

### **Unterstützung über finanzielle Mittel, kostenlose Räume und Kommunikation**

Der Stadt war bewusst, dass der Betrieb von Horizont nicht kostendeckend erfolgen konnte. Ebenso war klar, dass ein niederschwelliger Einstiegspreis notwendig war, um genügend Interessierte zu gewinnen.

Die ersten Treffs in den Jahren 2019 und 2020 waren für die Teilnehmenden daher kostenlos. Ab April 2020 wurden Gebühren erhoben.

Die Stadt Frauenfeld unterstützte Horizont mit einem jährlichen Beitrag von 1'500 Franken, der periodisch überprüft werden sollte. Hinzu kamen kostenlose Räumlichkeiten sowie Unterstützung in der Kommunikation und im Marketing. Frauenfeld war traditionell selbst stark in der Altersarbeit engagiert und sah im Projekt eine sinnvolle Ergänzung bereits bestehender Angebote.

Von der Verbindung zu «Smarter Thurgau» hatte die Stadt Kenntnis, erklärt Urban Kaiser, «nicht transparent war, dass Horizont auch gefördert wurde und wieviel Geld fliesst.»

Bereits beim zweiten Treffen im Herbst 2019 nahmen 20 Personen teil. Insgesamt wurden im vierten Quartal 2019 drei Pilottreffen durchgeführt. Die Resonanz bestätigte: Das Konzept traf auf ein reales Bedürfnis.



Neue Regionalpolitik (NRP)

# Weiterer Ausbau und Professionalisierung: Preise und Support

Mit Beginn des Jahres 2020 wechselte der Standort Frauenfeld vom Pilotbetrieb in ein Regelmodell. Gleichzeitig wurde in St.Gallen-Neudorf ein zweiter Standort aufgebaut. Der dortige Quartierverein stellte kostenlose Räumlichkeiten zur Verfügung, zusätzlich gewährte die Stadt St.Gallen eine finanzielle Projektunterstützung. Auch dieser neue Standort startete erfolgreich mit 20 Teilnehmenden.

Kurz darauf veränderte die Corona-Pandemie die Rahmenbedingungen abrupt. Mit dem ersten Lockdown waren persönliche Treffen nicht mehr möglich; die Treffs wurden kurzfristig auf Videocalls umgestellt. Für ein Projekt, das stark auf persönliche Begegnung und niederschweligen Austausch setzt, bedeutete dies eine Bewährungsprobe – zugleich aber auch eine praktische Demonstration digitaler Anwendung.

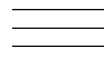
## **Preismodell mit zwei Optionen: Abo oder Pay-per-Use**

Mit dem Übergang vom Pilot- zum Regelbetrieb wurde auch das Preismodell festgelegt – in einer Struktur, die bis heute gilt. Es sollte ein Angebot mit klar definierten Leistungs- und Beitragsstrukturen sein.

Horizont unterscheidet zwischen einem Jahresbeitrag («Gold-Angebot») und einer Einzelzahlung pro besuchtem Treff («Silber-Angebot»). Das Modell verbindet Verbindlichkeit mit Flexibilität.

Die Beiträge wurden über die Jahre angepasst: Das Gold-Angebot stieg von anfänglich 145 auf 195 Franken pro Jahr, der Preis für Einzelbesuche liegt heute bei 30 Franken pro Treff.





## Support als Unterscheidungsmerkmal zu übrigen Angeboten

Eine Besonderheit von Horizont ist der Support – ein Element, das das Angebot klar von klassischen Kursformaten unterscheidet.

Seit Beginn wird dieser in zwei Varianten angeboten:

- Gold-Kunden können telefonische Unterstützung in Anspruch nehmen; diese Leistungen sind im Jahresbeitrag inbegriffen.
- Zusätzlich können sowohl Gold- als auch Silberkunden Vor-Ort-Unterstützung erhalten; diese wird separat verrechnet.

Der Support soll die Begleitung über die Treffen hinaus verlängern. Digitale Kompetenz entsteht nicht nur im Kursraum, sondern oft im Moment konkreter Unsicherheit – zu Hause, beim Installieren eines Programms, beim Einrichten eines Geräts.

Innerhalb des Gründerduos war die Einschätzung dieses Angebots nicht unumstritten. Während Martin Zünd darin einen zentralen Erfolgsfaktor sah, äusserte Martin Baumann betriebswirtschaftliche Bedenken. Wenn der Support wirklich in Anspruch genommen werde, «verbrennen wir uns die Finger daran», sagt Martin Baumann. «Ich wollte das nicht, Martin wollte es – also habe ich ihm gesagt: Dann musst Du in die Hosen steigen.» Die Entscheidung fiel zugunsten des erweiterten Angebots.

### Nutzung des Supports nicht so häufig, wie man annehmen könnte

Zu Beginn erbrachte Martin Zünd die Support-Leistungen alleine. Bald wurde er von Felix Gämperle unterstützt, der über das Vorstandsmitglied Willi

## «Bei den Seniorinnen und Senioren braucht es im Support Geduld, Feinfühligkeit und Zeit.»

– Felix Gämperle, Horizont, Support

Gantenbein zum Verein stiess. Beide kannten sich aus ihrer Zeit bei der Swisscom. Felix Gämperle arbeitete damals bereits im Support – als Service-Techniker bei der Swisscom in einem 80-Prozent-Pensum sowie als selbstständiger Supporter.

Inzwischen ist er pensioniert. Parallel zu seiner operativen Tätigkeit nahm er Einsitz im Vorstand und engagierte sich auch als Treffleitung.

«Der Support unterscheidet unser Angebot von allen anderen», sagt Felix Gämperle, «die tatsächliche Nutzung ist aber gar nicht so häufig, wie man denken könnte.» Mit Stand Ende 2025 beläuft sich die Zahl der Supportkontakte auf etwa vier bis sechs Anfragen pro Quartal. Die Befürchtung, dass das Angebot zu einer kaum finanzierbaren Dauerbelastung werden könnte, hat sich somit nicht bestätigt.

### Praktische Umsetzung und typische Anfragen

Anfangs bestand die Idee, Supportanfragen über ein Webseiten-Formular zu organisieren. Dieser Ansatz erwies sich jedoch als nicht praxistauglich. «Unsere Leute sind es nicht gewohnt, so zu arbeiten, sie schreiben also meistens ein E-Mail an das Sekretariat, so



#### Supportformular Horizont

(Status: Mai 2026 noch online, Webseite wird überarbeitet)

kommt die Anfrage dann zu mir», sagt Felix Gämperle. Die Themen der Anfragen sind vielfältig: Programminstallationen, Drucken über das iPhone, Backups ganzer Notebooks, aber auch einfache Fragen rund um Apps und ihre Bedienung.

### **Ältere Menschen mit eigenen Anforderungen an Support**

Felix Gämperle beobachtet Unterschiede zwischen Geräteklassen und Nutzergruppen. PC-User seien häufig besser informiert als Smartphone-Nutzende; dort sei das Vorwissen teilweise geringer.

Vor allem aber unterscheide sich die Erwartungshaltung älterer Menschen deutlich von jener jüngerer oder geschäftlicher Kundschaft. «Bei den Seniorinnen und Senioren braucht es im Support Feinfühligkeit, Geduld und Zeit», sagt Felix Gämperle. «Manche haben viele Fragen, ich spüre auch eine grosse Unsicherheit.»

Es gelte, mit Fingerspitzengefühl vorzugehen, um abzuholen, ohne zu überfordern.

«Bei geschäftlichen oder jüngeren Kunden merkt man, dass sie mir schnell *tschau* sagen, damit es günstig wird.» Bei den älteren Menschen sei es anders: «Hey, piano, wir haben Zeit.»

Einige Seniorinnen und Senioren sind inzwischen zu Stammkunden geworden. Die Leistungen für Gold-Kunden verrechnet Felix Gämperle dem Verein. Der optionale Vor-Ort-Support – aktuell 60 Franken pro Stunde sowie 20 Franken für die Anfahrt – wird direkt den Kundinnen und Kunden in Rechnung gestellt.

## **Nacherzählt**

### **René Althuser, 70 Nutzender, Gold-Abo**

*Ich bin jetzt seit fast am Anfang dabei, habe das damals über einen Beitrag in der Gratiszeitung mitbekommen. Ich finde an Horizont gut, dass sie etwas für die älteren Leute machen, damit man bei diesem digitalen Zeug überhaupt dabei sein kann – man muss ja heute mitmachen. Ich hatte als Polier schon etwas damit zu tun, aber nicht so viel, ehrlich gesagt habe ich mich auch ein bisschen dagegen gewehrt.*

*Ich war auch einmal bei Pro Senectute, aber das war nichts für mich. Hier passt es besser. Ich habe das Gold-Abo – wenn man ein Problem hat, kann man ein Mail machen und bekommt Hilfe. Das habe ich einmal gebraucht, das ist schon etwas Besonderes.*

*Ich gehe regelmässig. Klar, es gibt Themen, die interessieren mich weniger, aber man hört immer wieder Fragen von anderen, wo man etwas lernen kann. Es gibt eigentlich keinen Abend, wo man nichts mitnimmt.*

*Der Preis ist günstig, diese paar Franken im Jahr sind kein Problem. Und der Zünd kommt draus, er kann gut mit Erwachsenen umgehen, das merkt man. Auch die Jungen sind super.*

*Für mich stimmt das so. Es wiederholt sich auch mal etwas, aber das ist nicht schlecht – gerade bei Themen wie Sicherheit im Netz. Insgesamt ist das eine rundum gute Sache.*

# Vorstandsverein mit öffentlicher Anbindung

Im Mai 2021 wurde der Verein Horizont offiziell gegründet. Geplant gewesen war dieser Schritt bereits ein Jahr früher, doch das Pandemiejahr 2020 brachte die Zeitplanung durcheinander. Der operative Aufbau lief zwar weiter, die formale Institutionalisierung wurde jedoch verschoben.

Die Wahl der Rechtsform war kein Zufall, sondern strategisch begründet.

«Die Rechtsform Verein haben wir bewusst gewählt», sagt Martin Baumann. «Einerseits ist die Administration rund um einen Verein einfacher als bei einer juristischen Person wie einer GmbH oder einer AG, andererseits wäre es als Firma nur schwer möglich, bei Gemeinden Unterstützung zu erhalten». Ein gemeinnütziger Verein sei für ein Angebot wie Horizont viel zweckdienlicher, erklärt Martin Zünd.

Im Workshop mit dem Raiffeisen Unternehmerzentrum wurde dies präzisiert, im Protokoll heisst es: «Unser Produkt [wird] am besten als Dienstleistung (z.B. mit Leistungsvereinbarung) einer Zentrumsgemeinde oder Stadt der Bevölkerung angeboten». Horizont verstand sich damit nicht als privatwirtschaftlicher Anbieter im Bildungsmarkt, sondern als gemeinnützige Dienstleistungsstruktur mit öffentlicher Anbindung.

## **Vorstandsverein statt Publikumsverein**

Bemerkenswert ist die gewählte Vereinsstruktur. Nur die Vorstände sind auch Vereinsmitglieder. Ursprüng-

lich sei gemäss Martin Baumann vorgesehen gewesen, alle zahlenden Treffeilnehmenden als Vereinsmitglieder aufzunehmen. Dieser Plan wurde jedoch verworfen.

Denn Martin Zünd opponierte – insbesondere im Hinblick auf die Rolle der Mitgliederversammlung.

«Wir sind ein Vorstandsverein, wir haben Abstand genommen, Kunden als Mitglieder zu nehmen», erklärt Martin Zünd. «In der ganzen Entwicklung waren wir überzeugt, dass es sich lohnt, dass sich nicht 30 oder 40 Leute einbringen, um Entwicklung voranzutreiben.»

Die strategische Entwicklung sollte also steuerbar bleiben. Eine breite Mitgliedschaft hätte potenziell Mitspracherechte geschaffen, die die operative Flexibilität eingeschränkt hätten. Hinzu kam ein niederschwelliger Gedanke: «Zudem kann eine Vereinsmitgliedschaft auch eine Hürde darstellen, das Angebot in Anspruch zu nehmen», sagt Martin Zünd.

Gleichzeitig wird die Struktur nicht als endgültig verstanden. «Wenn alles gefestigt ist und es keine grossen Entwicklungen mehr braucht, kann man es sich auch wieder anders überlegen», erklärt Martin Zünd.

## **Gründungsvorstand und organisatorisches Wachstum**

Der Gründungsvorstand bestand aus den beiden Initianten Martin Zünd und Martin Baumann sowie Willi

Gantenbein und Guido Knaus. Guido Knaus, beruflich am Institut Digitale und Informatische Bildung an der Pädagogischen Hochschule St.Gallen tätig, verliess den Vorstand nach kurzer Zeit wieder.

Willi Gantenbein engagierte sich bis März 2024. Er hatte bis 2020 bei der Swisscom gearbeitet und war über eine Anfrage des Projekts auf Horizont aufmerksam geworden.

Im Vorstand übernahm er das Ressort Finanzen. «Ich wollte die Freiheit haben, auf Reisen zu sein, das

Finanzielle konnte ich ja von überall her machen», sagt Willi Gantenbein. Was zunächst mit 30 oder 40 Rechnungen pro Jahr begann, die in Excel verwaltet wurden, entwickelte sich rasch weiter.

Mit zunehmenden Treffteilnehmenden und neuen Treffstandorten, die ab Sommer 2021 dazukamen, stieg die Zahl auf rund 300 Rechnungen jährlich – «es sind sehr schnell sehr viele Leute gekommen.»

Der Verein nahm damit nicht nur inhaltlich, sondern auch administrativ deutlich an Fahrt auf.

## Modell Verein Horizont (Strukturdiagramm)

### Strategische Ebene

#### Trägerschaft: Verein (=Vorstand)

→ Strategie, Finanzen

#### Gemeinden

→ Räume, Beiträge, Kommunikation

### Operative Ebene

#### Geschäftsstelle

→ Geschäftsleitung, Administration, Programm-Management, Kommunikation, Finanzen

### Angebot

#### Horizont-Treffs

→ Treffleitende  
→ 10–15 Teilnehmende / Standort  
→ 9 x jährlich

#### Support

→ Telefonisch / Fernzugriff  
→ Vor-Ort-Unterstützung  
→ Individuelle Hilfe (gegen Verrechnung)

### Kunden

#### Gold-Abo

→ 195.– / Jahr

#### Silber-Abo

→ 30.– / Treff

#### Gold-Kunden (Support inkl.)

→ Vor-Ort-Support separat verrechnet

———→ Steuerung / Betrieb

-----→ Unterstützung / Finanzierung

# Die grosse Achterbahnfahrt

Die Entwicklung von Horizont ist geprägt von Dynamik – und von Spannungen, die mit dem Wachstum des Angebots einhergehen. Was als überzeugende Idee mit grosser Nachfrage startet, entfaltet rasch eine eigene Logik: Neue Standorte entstehen, immer mehr Teilnehmende kommen. Gleichzeitig geraten Organisation, Finanzierung und personelle Ressourcen zunehmend unter Druck. Dieses Kapitel zeichnet diese Entwicklung nach: Von der anfänglichen Aufbruchsstimmung über Fragen der Positionierung zwischen Freiwilligenarbeit und Professionalität bis hin zu wachsenden Abhängigkeiten von einzelnen Personen. Es beleuchtet die Zusammenarbeit mit Gemeinden und Partnern, die Herausforderungen eines tragfähigen Geschäftsmodells sowie die internen Prozesse im Verein.

## 4 Wachstum, Ambition und strukturelle Spannungsfelder

# Gute Aussichten und Wachstum

Im Jahr 2021 expandierte Horizont deutlich: Zum Standort Frauenfeld kamen St.Gallen und Amriswil hinzu, Arbon folgte 2022. Damit vervielfachte sich das Angebot innert kurzer Zeit.

Insgesamt zählte Horizont 2021 rund 70 Gold-Kunden und 30 Silber-Kunden. In Frauenfeld und Amriswil wurden monatlich zwei Treffen angeboten, die Teilnehmerzahlen entwickelten sich stabil. Arbon startete 2022 zwar vielversprechend, doch es erwies sich als schwierig, eine kontinuierliche Teilnahme aufzubauen – viele Interessierte blieben im flexibleren Silber-Modell. In St.Gallen stagnierte das Wachstum, die bestehende Gruppe blieb jedoch konstant.

### **Erste Verstärkung, steigende Komplexität**

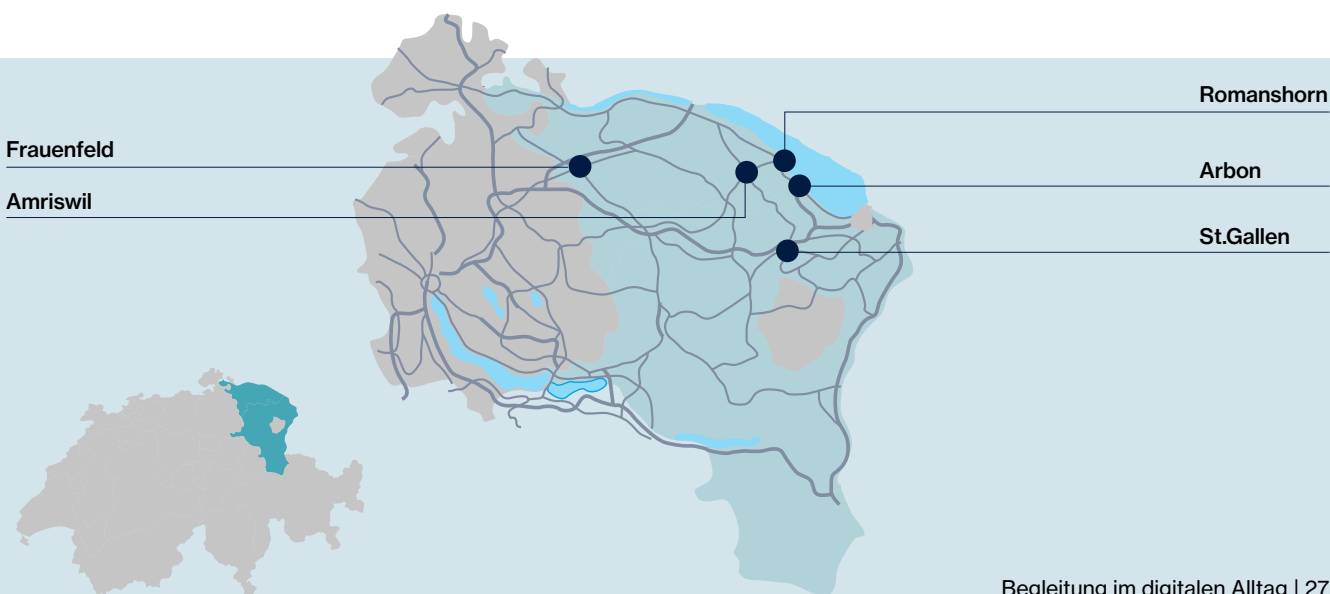
Mit dem Wachstum stiegen auch die Anforderungen an Organisation und Betrieb. Im Jahr 2022 wurde der Vorstand erweitert: Robert Keist, ein pensionierter Treuhänder, unterstützte gemeinsam mit Willi Ganten-

bein den Finanzbereich, und Felix Gämperle übernahm den Bereich Support auch auf Vorstandsebene. Ab Sommer 2022 übernahm zudem Brigitte Oesch die administrativen Arbeiten im Hintergrund. Sie ist die Nachbarin von Martin Zünd. Die personelle Erweiterung markierte einen wichtigen Schritt – zugleich blieb die operative Verantwortung stark konzentriert.

### **Wachstum in Kosten und Standorten**

Die Rückmeldungen der Teilnehmenden waren positiv, die Nachfrage vorhanden. Horizont wollte die Entwicklung beschleunigen, sich professionalisieren und zusätzliche Standorte erschliessen.

Anfang 2022 formulierten Martin Zünd und Martin Baumann das Projekt HORIZONT2023. Ziel war es, die Organisation strukturell auf eine neue Stufe zu heben: Prozesse sollten etabliert, Arbeitsabläufe standardisiert und personelle Ressourcen gezielt aufgebaut werden. Langfristig wurde ein Netz von bis zu zehn Standorten in den Kantonen Thurgau und St.Gallen



angestrebt. Mit dieser Expansion stellte sich jedoch unmittelbar die Finanzierungsfrage – und damit auch die Frage, wie stark das Engagement innerhalb der gemeinnützigen Struktur entgolten werden sollte, wie sich entschädigte Leistungen und freiwillige Mitarbeit innerhalb des Vereins austarieren lassen. Der Verein sollte deshalb beginnen, systematisch Arbeitsleistungen zu entschädigen.

### Formalisierung der Entschädigungen

Im Juni 2022 legte der Vorstand ein differenziertes Entschädigungsmodell fest. Es regelte sowohl operative Tätigkeiten als auch administrative und konzeptionelle Arbeiten.

Für Treffleitungen und Support wurden pauschale Entschädigungen definiert, während Vorstandsarbeit weiterhin als Freiwilligenarbeit galt. Ergänzend wurden Stundenansätze für Administration, Finanzaufgaben sowie konzeptionelle und operative Tätigkeiten festgelegt. Die Regelung war bewusst flexibel gehalten: Die effektiven Auszahlungen sollten sich nach den finanziellen Möglichkeiten des Vereins richten.

Mit diesem Schritt vollzog Horizont eine teilweise Professionalisierung – ohne jedoch bereits über eine entsprechend gesicherte finanzielle Basis zu verfügen.

### Wachsender Aufwand – begrenzte Mittel

Die bestehenden Einnahmen aus Mitgliederbeiträgen und kommunalen Förderungen reichten nicht aus, um den steigenden Aufwand zu decken.

«Der Arbeitsaufwand war zu gross und mit den Entschädigungen auch zu teuer», sagt Martin Zünd in der Retrospektive. Die Organisation stand vor einer grundlegenden Entscheidung: «Entweder Entschädigungen herunterfahren oder Freiwilligenarbeit machen», so Martin Zünd.

Beides hätte Konsequenzen gehabt – entweder für die Qualität und Verlässlichkeit des Angebots oder für die Belastung der Beteiligten. Der Verein entschied sich für einen dritten Weg: Die gezielte Einwerbung von Drittmitteln.

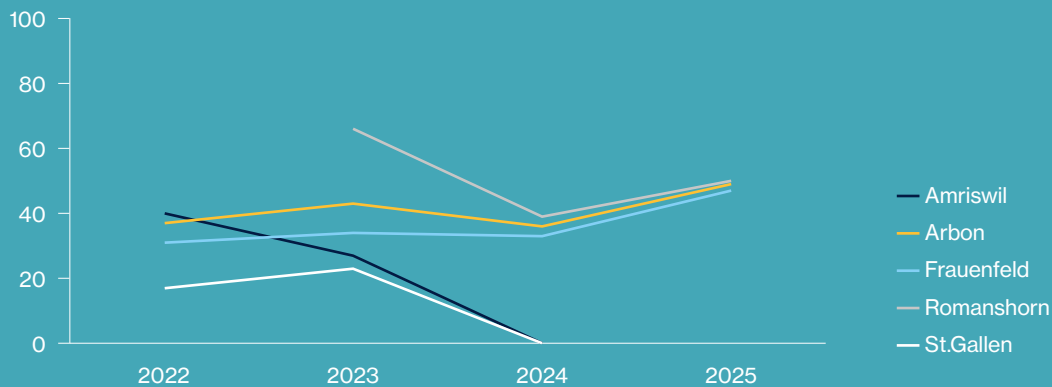
## Entschädigungsmodell (seit Juni 2022)

Funktion / Leistung	Entschädigung	Spesen
<b>Treff</b>		
Treffleitung	80.– (pauschal/Treff)	20.– (pauschal/Treff)
Support	30.– (pauschal/Treff)	–
<b>Organisation</b>		
Administration	25.– (pro Stunde)	effektiv
Finanzaufgaben	30.– (pro Stunde)	effektiv
Entwicklung Unterlagen, Qualitätssicherung, Kommunikation, Vertragsverhandlungen, Geschäftsleitung	50.– (pro Stunde)	effektiv
<b>Vorstand</b>		
Vorstandsarbeit (Sitzungen, Vor- und Nachbearbeitung)	– (Freiwilligenarbeit, ein Vorstandssessen pro Jahr)	Reisespesen (ÖV Halbtax)

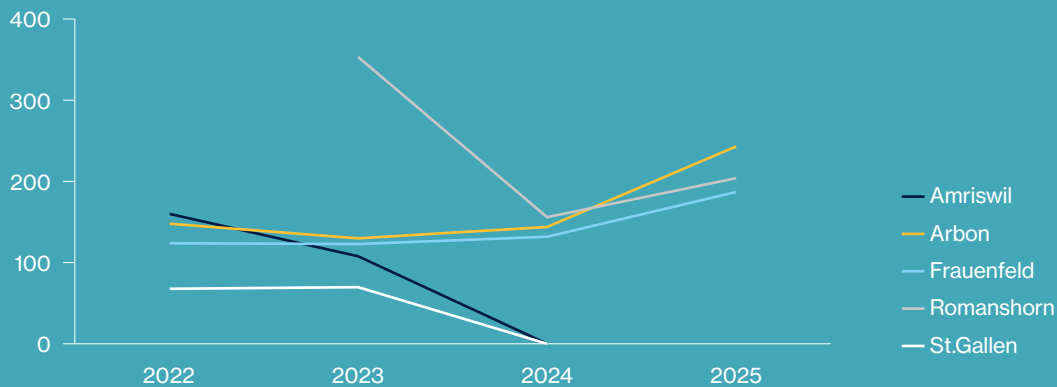
4 Wachstum, Ambition und strukturelle Spannungsfelder

# Horizont in Zahlen

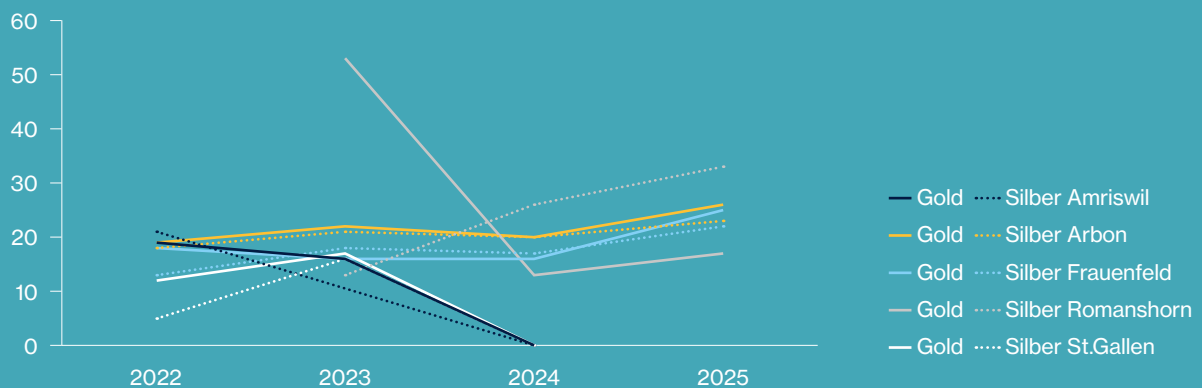
**Kunden** Pro funktionierendem Standort Angleichung auf Bestand/Potential von rund 50 Kunden (total beide Abos)



**Treffteilnehmende** Trotz ähnlicher Kundenanzahl pro funktionierendem Standort variiert Angebotsnutzung



**Gold- und Silberkunden** Abo-Wahl heterogen, Tendenz zu ausgeglichenem Verhältnis Gold/Silber



# Mittelbeschaffung und Förderung

Im Jahr 2022 stellte Horizont mehrere Förderanträge. Drei Gesuche blieben erfolglos. Erfolgreich war hingegen der Antrag bei der Age-Stiftung. Sie entschied sich Ende 2022, das Projekt HORIZONT2023 über eine dreijährige Periode von 2023 bis 2025 zu fördern.

Das Vorhaben war in drei Etappen gegliedert:

## Etappe 1 – Basis

- Geschäftsmodell ausarbeiten und schärfen
- Marketing und Vertrieb aufbauen und optimieren
- Finanzplanung für Wachstum erstellen

## Etappe 2 – Umsetzung

- Administrative Prozesse etablieren, Software und Tools einführen
- Supportkonzept entwickeln und verstetigen
- Programm- und Contentmanagement aufbauen
- Organisatorische Strukturen weiterentwickeln

## Etappe 3 – Wachstum

- Akquisition neuer Standorte und Gemeinden

Die Age-Stiftung stellte insgesamt 140'000 Franken zur Verfügung. Davon waren 100'000 Franken für die Weiterentwicklung und Skalierung des Angebots gemäss der eingegebenen Projektkosten vorgesehen. Weitere 40'000 Franken waren für die Dokumentation und Begleitmassnahmen im Bereich Beratung und Kommunikation vorgesehen. Die Begleitmassnahmen wurden nur begrenzt genutzt.

Mit der Förderung erhielt Horizont die Möglichkeit, den Übergang von einem gewachsenen Praxisangebot zu einer strukturiert aufgebauten Organisation systematisch anzugehen.

## Projektkosten HORIZONT2023 und Förderung

**Projektkosten**  
**CHF 100'000.–**

<b>Etappe 1</b>	CHF 25'000.–
<b>Etappe 2</b>	CHF 52'000.–
<b>Etappe 3</b>	CHF 23'000.–

**Förderung**  
**CHF 140'000.–**

Davon für beratende  
Begleitmassnahmen  
und Dokumentation  
CHF 40'000.–

# Diagnose von Wirtschaftlichkeit und Skalierbarkeit

Die Verwendung der Fördermittel aus der ersten Tranche wurden an der Jahresversammlung im Februar 2023 budgetiert. Die Hälfte wurde für Entschädigungen im Rahmen des Projekts HORIZONT2023 eingeplant. Für etwas mehr als ein Viertel, 11'000 Franken, beauftragte der Verein die OST – Ostschweizer Fachhochschule mit einem Praxisprojekt. Damit unternahm Horizont einen entscheidenden Schritt in seiner Entwicklung.

Nachdem das Angebot in den Vorjahren organisch gewachsen war und sich in der Praxis bewährt hatte, sollte nun erstmals systematisch geklärt werden, auf welchen strukturellen und wirtschaftlichen Grundlagen dieses Wachstum stand – und wie tragfähig diese Grundlagen langfristig waren.

Im Zentrum stand damit nicht mehr die Frage, ob das Angebot funktionierte. Diese war durch die positive Resonanz der Teilnehmenden und die erfolgreiche Etablierung mehrerer Standorte weitgehend beantwortet. Vielmehr ging es um die nächste Entwicklungsstufe: Die Transformation eines funktionierenden Angebots in eine organisationell stabile und finanziell nachhaltige Struktur.

Das Praxisprojekt war damit ein Moment der Verdichtung. Es brachte Beobachtungen aus der Praxis, implizite Annahmen und erste strategische Überlegungen in eine analytische Form – und machte sichtbar, wo Stärken lagen, aber auch, wo sich Grenzen abzeichneten.

## Ein Angebot, das funktionierte – und wuchs

Die Analyse bestätigte zunächst die grundlegende Stärke von Horizont: Das Angebot traf ein reales Bedürfnis. Die Teilnehmenden schätzten die Kombination aus praktischer Unterstützung, persönlichem Austausch und niederschwelliger Vermittlung digitaler Kompetenzen. Die Teilnahme war stabil, die Rückmeldungen positiv. Auch aus einer Marktperspektive zeigte sich Potenzial. Das Modell liess sich grundsätzlich auf weitere Standorte übertragen, und Gemeinden signalisierten Interesse, entsprechende Angebote zu unterstützen.

Gerade diese Ausgangslage verschob jedoch die Problemstellung: Nicht die Entwicklung eines attraktiven Angebots war die Herausforderung, sondern dessen Verstetigung. Mit wachsender Nachfrage, zusätzlichen Standorten und steigenden Erwartungen entstand ein zunehmender Druck, das Modell organisatorisch und finanziell zu stabilisieren.

## Die Ökonomie des Treffs

Um die wirtschaftliche Logik des Angebots zu verstehen, setzte die Analyse der Studierenden bei der zentralen Leistungseinheit an: Dem Treff.

Im Durchschnitt nahmen rund zehn Personen an einem Treff teil. Der Grossteil – etwa 85 Prozent – nutzte das Jahresabonnement (Gold), während ein kleinerer Teil einzelne Treffen (Silber) besuchte. Ergänzt wurden

die Teilnehmerbeiträge durch Beiträge der jeweiligen Standortgemeinden.

Umsatzkomponente	Berechnung	Betrag
Goldkunden	8.5 × CHF 21.67	CHF 184.17
Silberkunden	1.5 × CHF 30.00	CHF 45.00
Gemeinde	Pauschalbetrag	CHF 82.00
<b>Total Umsatz pro Treff</b>		<b>CHF 311.17</b>

Dieser durchschnittliche Umsatz bildete die Grundlage für die wirtschaftliche Betrachtung.

Kostenposition	Betrag
Treffleitung	CHF 100.00
Support	CHF 30.00
Administration	CHF 25.00
Online-Support	CHF 50.00
Programm-Management*	CHF 25.00
<b>Total variable Kosten</b>	<b>CHF 230.00</b>

\* Programm-Management: Erstellung der Unterlagen, Auswahl, Briefing Treffleitungen etc.

Dem standen variable Kosten gegenüber, die eng mit der Durchführung eines Treffs verbunden waren: Die Struktur dieser Kosten machte eine zentrale Eigenschaft des Modells sichtbar: Die Leistung war stark personalgebunden. Ein wesentlicher Teil der Wertschöpfung entstand durch direkte Interaktion, Begleitung und Unterstützung.

Der daraus resultierende Deckungsbeitrag betrug rund 81 Franken pro Treff – und damit musste der Overhead finanziert werden, also die Erstellung der Inhalte, die Administration, Kommunikation, Marketing, Geschäftsleitung. Die Zahlen zeigten, dass der Deckungsbeitrag für den Overhead ziemlich exakt dem Gemeindebeitrag entsprach.

Neben den variablen Kosten fielen Fixkosten an, die unabhängig von der Anzahl durchgeführter Treffs waren. Diese beliefen sich auf rund 20'000 Franken pro Jahr.

Auf Basis dieser Struktur zeigte die Break-even-Analyse der FH OST:

- Bei gleichbleibenden Einnahmen würden rund 244 Treffs pro Jahr notwendig sein, um die Kosten zu decken
- Die nach Abschluss des dreijährigen Projekts HORIZONT2023 geplanten 10 Standorte würden 144 Treffs pro Jahr bedeuten; um mit dieser Treffmenge den Break-Even zu erreichen, wäre eine Erhöhung des Deckungsbeitrags um 57 Franken pro Treff notwendig – entweder durch höhere Kundenbeiträge oder Beiträge von Dritten wie Gemeinden bzw. Sponsoring.

Diese Zahlen machten deutlich, dass das Modell in seiner bestehenden Form nicht aus sich heraus tragfähig war. Zugleich wurde sichtbar, dass die Zahlen die Realität nur teilweise abbildeten. Ein Teil der Leistungen – insbesondere im Bereich Organisation, Entwicklung und teilweise auch Support – wurde durch freiwillige oder nur teilweise entschädigte Arbeit erbracht. Die effektiven Kosten lagen somit höher, als die Kalkulation ausweist.

### Wachstum als Strategie – und seine Grenzen

Vor dem Hintergrund dieser Analyse lag es nahe, Wachstum als Lösung zu betrachten. Mehr Standorte, mehr Teilnehmende, mehr Treffs – und damit höhere Einnahmen. Die modellierte Entwicklung zeigte jedoch, dass dieser Ansatz nur begrenzt trug.

Selbst bei einer deutlichen Ausweitung des Angebots blieb das Modell über mehrere Jahre defizitär. Erst bei einer sehr hohen Anzahl an Treffs näherte sich der Betrieb der Kostendeckung.

Die zentrale Erkenntnis war damit eindeutig: Wachstum allein löste die strukturellen Herausforderungen nicht – es vergrösserte sie vielmehr.

### Die Grenze der Skalierbarkeit

Die Analyse zeigte, dass die Skalierbarkeit des Modells begrenzt war. Zwar liessen sich Inhalte standardisieren und das Format grundsätzlich übertragen. Gleichzeitig blieb das Angebot jedoch stark von persön-

licher Begleitung geprägt. Diese liess sich nur bedingt standardisieren oder digitalisieren. Mit jedem zusätzlichen Standort stiegen daher nicht nur die Einnahmen, sondern auch die Anforderungen an Organisation, Koordination und Personal. Die Skalierung folgte somit keiner linearen Logik, sondern blieb eng an verfügbare personelle Ressourcen gebunden.

### **Ein Modell im Spannungsfeld**

Aus der Analyse ergaben sich mehrere grundlegende Zielkonflikte. Das Modell sollte wachsen, um wirtschaftlich tragfähig zu werden – gleichzeitig erzeugte Wachstum zusätzlichen Aufwand.

Eine Anpassung der Preise hätte die Einnahmen verbessert – gleichzeitig hätte sie die Niederschwelligkeit des Angebots gefährdet. Die Professionalisierung der Organisation war notwendig – führte aber zu steigenden Kosten. Der Support stellte ein zentrales Differenzierungsmerkmal dar – war jedoch schwer kalkulierbar und potenziell kostenintensiv.

Diese Spannungsfelder waren nicht isoliert, sondern miteinander verknüpft. Entscheidungen in einem Bereich hatten unmittelbare Auswirkungen auf andere Bereiche.

### **Partner und Mischfinanzierung**

Ein weiterer zentraler Befund des Praxisprojekts betraf die Finanzierungsstruktur. Die Tragfähigkeit des Modells beruhte nicht allein auf den Beiträgen der Teilnehmenden. Vielmehr handelte es sich um eine Mischfinanzierung, die sich aus mehreren Elementen zusammensetzte:

- Beiträge der Teilnehmenden
- finanzielle Unterstützung durch Gemeinden
- sowie freiwillige bzw. teilentschädigte Arbeit
- und, zumindest für die Zeit der Förderung: Fördermittel

Diese Kombination ermöglichte den Betrieb – machte ihn aber zugleich anfällig. Veränderungen in einem die-

ser Bereiche konnten unmittelbare Auswirkungen auf das Gesamtsystem haben. Das Praxisprojekt bestätigte die Stärke von Horizont – ein Angebot, das funktionierte, nachgefragt war und einen klaren gesellschaftlichen Nutzen hatte. Gleichzeitig zeigte es, dass die eigentliche Herausforderung nicht im Angebot selbst lag, sondern in dessen struktureller Verankerung.

Die Qualität des Modells beruhte auf Faktoren, die sich nur begrenzt skalieren liessen – insbesondere auf persönlicher Begleitung, engagierten Personen und der Unterstützung durch Partner.

Damit war die zentrale Frage formuliert, die die weitere Entwicklung prägen sollte: Wie liess sich ein sozial wirksames Angebot so weiterentwickeln, dass es organisatorisch tragfähig, personell leistbar und finanziell nachhaltig wurde?

Die Analysen des Praxisprojekts schärfen damit das Verständnis für die strukturellen Spannungen des Modells. Sie beantworteten jedoch noch nicht die Frage, wie der Verein mit diesen Spannungen organisatorisch umgehen sollte. Genau an diesem Punkt verschob sich die Herausforderung im Jahr 2024: Aus der Diagnose wurde eine Führungs- und Organisationsfrage – und schliesslich eine offene Krise.

# Von der Spannung zur Krise – und zum Neustart

Was sich analytisch bereits abgezeichnet hatte, wurde 2024 praktisch spürbar. Der Verein war personell zu knapp aufgestellt, die operative Last konzentrierte sich zunehmend auf wenige Personen, zentrale Rollen blieben ungenügend verteilt. Im Sommer 2024 bestand Horizont – bis auf Treffleitende und Administration – faktisch nur noch aus dem Präsidium, das verschiedene Funktionen parallel wahrnahm. Für Anfang 2025 drohte eine Situation, in der auf Ebene Vorstand und Geschäftsstelle mehrere zentrale Positionen nicht mehr besetzt gewesen wären. Der Verein befand sich in einer schweren Krise. Was war passiert?

## Neuorganisation als Ausweg

Die Krise war nicht bloss eine Folge von Überlastung und Personalmangel. Im Frühling und Sommer 2024 wurde im Vorstand auch intensiv darüber gerungen, wie Horizont künftig organisiert werden sollte. An der Sitzung vom 12. März 2024 wurde die Arbeit deshalb in zwei Stränge aufgeteilt: Den operativen Betrieb unter Verantwortung von Martin Zünd und den Projektbereich unter Verantwortung von Martin Baumann.

Zu den Teilprojekten unter Baumanns Leitung gehörten ausdrücklich die Organisation von Vorstand und Geschäftsstelle, Rollenbeschreibungen, Rekrutierung weiterer Ressourcen, Finanzplanung und die Kommunikationsoptimierung ab 2025.

Martin Baumann arbeitete in dieser Phase an einem Vorschlag, wie der Verein neu und anders organisiert

werden könnte. Im Juni 2024 lag ein Modell vor, das den Verein klarer in Vorstand, Geschäftsstelle und Treffteam gliederte. Vorgesehen waren definierte Rollen im Vorstand, eine strukturierte Geschäftsstelle mit Geschäftsführung, Programm-Management, Administration, Buchführung und Trefforganisation sowie eine gezielte Personalsuche für diese Funktionen. Das Protokoll hält fest, dass die Vorschläge von Baumann von Martin Zünd gesichtet und bei Bedarf ergänzt werden sollten.

## Mehr Autonomie, andere Zuständigkeiten, neue Finanzierungslogik

Baumanns Überlegungen zielten indessen nicht nur auf eine formale Neuordnung, sondern auf eine andere Logik des Vereinsbetriebs. Auf Ebene der Treffs sollte den Standorten mehr Autonomie eingeräumt werden; Treffleitende sollten zusätzliche Kompetenzen und Aufgaben übernehmen, um Vorstand und Geschäftsstelle zu entlasten.

Auf Ebene der Finanzierung war ein Wechsel vorgesehen: Weg von Unterstützungsbeiträgen im bisherigen Sinn hin zu einem Modell, in dem Gemeinden, Partner, Sponsoren oder Firmen für 1'500 Franken die Entwicklung spezifischer Treffthemen finanzieren sollten. So sollte die Ertragsbasis verbreitert werden – gerade weil sich gezeigt hatte, dass die Jahresbeiträge der Teilnehmenden zwar einen Teil des Treffbetriebs, nicht aber die darüberliegenden organisatorischen Aufwände deckten.

## **Uneinigkeit über den künftigen Weg**

Gerade an diesem Punkt verschärfte sich die Lage. Im Juni und Juli 2024 zeigte sich, dass sich Martin Baumann und Martin Zünd über die Umsetzung des neuen Konzepts nicht einigen konnten. Die Krise war damit nicht mehr nur eine Ressourcenkrise, sondern auch ein Konflikt über den künftigen Weg des Vereins: Sollte Horizont stärker dezentralisiert, mit autonomeren Standorten und veränderter Finanzierungslogik weiterentwickelt werden – oder liess sich ein solcher Umbau mit den vorhandenen Ressourcen und unter dem bestehenden Qualitätsverständnis nicht tragen?

Als Konsequenz kündigte Martin Baumann seinen Rücktritt per Ende 2024 an; wenig später trat auch der Kassier zurück. Das Protokoll der Vorstandssitzung vom 19. August 2024 zeigt die Situation in aller Nüchternheit: Per 1. Januar 2025 wären in der Geschäftsstelle bis auf die Treffadministration sämtliche Funktionen vakant gewesen. Gleichzeitig beschlossen Baumann und Zünd, das Entwicklungsprojekt auf «on hold» zu setzen, weil keine kunden- und praxisorientierten Lösungsideen mit Umsetzungsplanung für den grössten Pain Point «Ressourcen» entwickelt worden seien.

## **Aus der Organisationsfrage wird eine Existenzfrage**

Damit wurde aus der Frage der Neuorganisation eine Existenzfrage. Bemerkenswert war dabei, dass der Treffbetrieb weiterlief und nach aussen weiterhin ein funktionierendes, geschätztes Angebot sichtbar blieb. Gerade dieser Widerspruch macht die Horizont-Geschichte so aufschlussreich: Während das Angebot funktionierte, geriet die Organisation über die Frage, wie sie künftig aussehen sollte, an ihre Grenzen.

Die Krise 2024 war deshalb nicht bloss eine Folge von Erschöpfung und Vakanzen, sondern Ausdruck einer ungeklärten Übergangphase – zwischen dem stark personenbezogenen Aufbau der ersten Jahre und dem Versuch, den Verein in eine breiter abgestützte, anders finanzierte und stärker strukturierte Organisation zu überführen.

## **Ein letzter Effort – und ein reduzierter Neustart**

Der Rettungsversuch begann Ende August 2024 mit einem Aufruf an Partner, Treffleitende, Kundinnen und Kunden sowie mit Medienberichten und Benevol-In-



seraten. Persönliche Kontakte und die Streuung über verschiedene Kanäle führten dazu, dass sich mehrere Interessierte meldeten. Im Oktober fand ein runder Tisch statt, an dem Rollen und Aufgaben des Vereins diskutiert wurden. Ende 2024 zeigte sich, dass dadurch sowohl im Vorstand als auch in der Geschäftsstelle neue Personen gewonnen werden konnten.

Ende Oktober meldete sich Martin Zünd mit der Nachricht, der Vorstand habe entschieden, die Treffstandorte Arbon, Frauenfeld und Romanshorn auch 2025 weiterzuführen; an den Standorten Amriswil und St.Gallen würden hingegen keine Treffen mehr stattfinden. «Somit wird das Projekt wie bisher mit reduzierten Standorten und neuer Mannschaft weitergeführt.» Die Kommunikation «Mitarbeit im Verein Horizont» sei ein Erfolg gewesen; es hätten sich 12 Interessierte gemeldet, von denen einige neu in der «Horizont-Mannschaft» mitarbeiten würden. Während der ganzen Krise lief der Treffbetrieb weiter. Die Teilnehmenden waren zwar informiert, dass es Nachfolgethematiken im Vorstand gebe – aber die Treffleitenden hielten ihre Veranstaltungen professionell ab, die Teilnehmenden waren allesamt zufrieden.

Mit der neuen Mannschaft erhielt die Krise keinen endgültigen Schlusspunkt, wohl aber eine vorläufige Wendung. Aus der drohenden Einstellung wurde ein reduzierter Neustart. Das Jahr 2025 begann nicht als Jahr des Abschlusses, sondern als Jahr der Konsolidierung – mit weniger Standorten, neuer personeller Basis und dem Versuch, die Verantwortung breiter zu verteilen.

Die Ereignisse des Jahres 2024 machten damit sichtbar, was zuvor bereits im Hintergrund wirkte: Die starke Konzentration von Verantwortung, Wissen und Beziehungen bei einzelnen Personen. Um zu verstehen, weshalb die Krise eine solche Wucht entwickeln konnte, lohnt sich deshalb ein genauerer Blick auf die personelle Struktur des Vereins und die Art, wie Zusammenarbeit bei Horizont über Jahre funktioniert hat.

## Nacherzählt

### Edith Heiniger, 74 Nutzende, Gold-Abo

*Ich bin seit Anfang dabei – das erste Mal nahm ich im November 2020 teil, damals noch online wegen Corona. Zu Horizont bin ich über die Kirche gekommen, man hat davon erzählt. Und ich war sofort begeistert. Obwohl mit dem Computer geübt, musste ich den Umgang mit dem Smartphone erst lernen. Dass man etwa einen Anruf mit Wischen annehmen sollte, ist mir nicht in den Sinn gekommen.*

*Für mich besteht der grosse Unterschied zu einem normalen Kurs darin, dass ein Kurs einen Anfang und ein Ende hat – Horizont geht einfach weiter. Man kann Treff-Themen wünschen, aber ehrlich gesagt: Was soll ich mir wünschen, wenn ich gar nicht weiss, was ich nicht kann? Das merkt man ja oft erst, wenn man damit in Kontakt kommt.*

*Ich schaue den Kursleitern zu, wie sie Probleme lösen – und lerne daraus. Früher wäre ich nie auf die Idee gekommen, dem Internet Fragen zu stellen und so nach Lösungen zu suchen. Das habe ich hier gelernt.*

*Den Support finde ich genial, ich habe das Gold-Abo. Wenn ich ein Problem habe, bekomme ich Hilfe – meistens innert ein paar Tagen. Das passt für mich.*

*Ich gehe wegen der Inhalte, nicht wegen dem Sozialen. Es gibt keinen Abend, an dem ich nichts lerne. Aber ich merke auch: Nach fünf Jahren wiederholen sich gewisse Themen – vielleicht erschöpft es sich für mich langsam.*

# Personelles im Verein: Verantwortung und Kollaboration

Eine Konstante durchzog die gesamte Entwicklung von Horizont: Martin Zünd trug über Jahre hinweg einen erheblichen Teil der operativen Verantwortung. Was in der Aufbauphase naheliegend und effizient war, erwies sich mit zunehmendem Wachstum immer deutlicher als strukturelle Herausforderung – für ihn persönlich ebenso wie für den Verein insgesamt.

Der Jahresbericht 2023 hielt fest, dass rund 62 Prozent aller anfallenden Arbeiten von Martin Zünd selbst erbracht wurden. Hinter dieser Zahl verbirgt sich eine operative Realität, in der sich zentrale Aufgaben auf eine Person bündelten: Vom Treffbetrieb über das Programm-Management und Projekte bis hin zur Geschäftsführung. Mit jeder Erweiterung des Angebots wuchs damit auch die Abhängigkeit von dieser einen Rolle.

## Die Konstante Martin Zünd

Martin Zünd beschreibt diese Konzentration rückblickend nicht als bewusste Machtfrage, sondern als Folge einer Entwicklung, die lange funktionierte – und deshalb nicht grundlegend in Frage gestellt wurde. «Ein Grund war sicher, dass man die Organisation und das Finden geeigneter Personen zu spät angepackt hat.» Mit dem Wachstum sei der Bedarf an verlässlichen Mitwirkenden gestiegen, ohne dass entsprechende Strukturen rechtzeitig aufgebaut worden seien. Gleichzeitig formuliert er einen klaren Anspruch an die Umsetzung: «Es ist eine Herausforderung, auf meinem Qualitätsverständnis Leute zu finden, die wirklich

umsetzen. Es hat nicht so viel Platz für Leute, die nur strategisch arbeiten, wir brauchen Leute, die umsetzen und das zuverlässig tun.» In der Konsequenz habe sich eine Dynamik eingestellt, in der er immer wieder selbst eingesprungen sei: «Am Schluss war ich immer das Sicherheitsnetz.»

## Hohe Eigenverantwortung – unterschiedliche Lesarten

Andere Beteiligte beschreiben dieselbe Entwicklung mit anderer Akzentuierung. Martin Baumann verortet die Spannung stärker in der Art der Zusammenarbeit: «Es war keine Zusammenarbeit im Vorstand.» Zu Beginn habe man «stundenlange Calls» gehabt; mit der Zeit habe sich dieses Muster verschoben. Strategische Fragen und operative Notlagen seien zunehmend weniger gemeinsam bearbeitet worden. Die Verantwortung habe sich auf eine Person verdichtet.

Und doch bleibt die Einordnung ambivalent. Gerry Mahrle, seit 2024 im Vorstand, bringt sie auf den Punkt: «Das, was Horizont heute ist, das hat man Martin Zünd alleine zu verdanken.» In dieser Gleichzeitigkeit liegt ein Schlüssel zum Verständnis der Entwicklung: Die starke Rolle war Voraussetzung für den Aufbau – und wurde zugleich zu einem Risiko für die Zukunft.

## Funktionale Zusammenarbeit

Auch auf Ebene der Treffleitenden spiegelte sich diese Struktur. Der Austausch lief lange Zeit primär über

Martin Zünd, direkte Kontakte untereinander waren selten. Sabine Holzer beschreibt dies nüchtern: «Wenn der Schuh drückt, sage ich es einfach Martin.» Über die Situation des Vereins insgesamt sei sie kaum informiert gewesen: «Ich habe keine Ahnung, wie es läuft.»

Gleichzeitig wurde diese reduzierte Einbindung nicht durchwegs als Defizit wahrgenommen. Mehrere Treffeitende betonten, dass die Organisation für sie funktioniere und sie sich gut unterstützt fühlten. Chiara Sommerhalder formuliert es so: «Es ist alles sehr gut organisiert, man kriegt immer Hilfe.» Auch Simon Kaiser sieht darin eine bewusste Entlastung: «Klare Aufgaben und verlässliche Unterstützung helfen, das Engagement der Mitarbeitenden zu stärken.» Der geringe Koordinationsaufwand wurde damit teilweise als Vorteil erlebt.

Die Zusammenarbeit bei Horizont folgte damit keinem klassischen Team- oder Netzwerkmodell. Sie war funktional organisiert: Eine starke zentrale Steue-

rung, ergänzt durch lokale Autonomie und begrenzte horizontale Abstimmung. In der Aufbauphase war das effizient. Mit wachsender Grösse und steigenden Anforderungen wurde dieselbe Struktur jedoch zur Sollbruchstelle.

### **Kollaboration als Stärke – und als Grenze**

Gerade hier liegt die eigentliche kollaborative Lektion von Horizont. Zentralisierung ist nicht per se ein Mangel. Im Gegenteil: In kleinen, wachsenden Initiativen mit knappen Ressourcen kann sie Stabilität schaffen, die Qualität sichern und Entscheidungen beschleunigen. Problematisch wird sie dort, wo sie sich nicht mehr in eine breiter abgestützte Organisation übersetzen lässt. Genau das war bei Horizont über längere Zeit nur ungenügend der Fall. Die Krise 2024 machte sichtbar, dass die Zusammenarbeit zu stark von einer einzelnen Person aus organisiert wurde – und zu wenig von einer gemeinsamen Struktur getragen war. Kollaboration war vorhanden, aber zu wenig institutionell verankert.



# Freiwilligenarbeit, Rollen und benötigter Skill-Mix

Horizont ist ein Verein – aber kein klassischer Hobbyverein. Treffleitende, der Support, Vorstandsmitglieder und administrative Helfende engagieren sich freiwillig, zugleich verlangt das Modell Verlässlichkeit, Fachkompetenz und ein hohes Mass an Professionalität. Bereits das Entschädigungsmodell von 2022 zeigt, wie der Verein versuchte, diese Balance zu organisieren: Ein Teil der Arbeit wurde unentgeltlich geleistet, anderes pauschal oder nach Stunden entschädigt. Das Modell war also weder rein ehrenamtlich noch klassisch bezahlt, sondern eine abgestufte Mischform.

Die Beteiligten beschreiben dieses Engagement entsprechend nicht primär als Verdienstmöglichkeit, sondern als sinnstiftende Tätigkeit. Martin Zünd betont, Horizont sei «ganz klar kein Business»; die Entschädigungen verstehe er nicht als eigentlichen Lohn, sondern als Anerkennung für eine Arbeit, die Zeit, Vorbereitung und Verantwortung mit sich bringe. Freiwilligenarbeit sei für ihn keineswegs etwas Beliebiges, sondern eine Tätigkeit, die genauso zuverlässig erbracht werden müsse wie professionelle Arbeit.

## **Sinnstiftung und Verlässlichkeit**

Auch die Treffleitenden beschreiben ihr Engagement in diesem Spannungsfeld. Chiara Sommerhalder hält die Entschädigung für «angemessen», betont aber, sie würde die Arbeit grundsätzlich auch ohne Lohn machen, wenn ihre finanzielle Situation dies erlaubte. René Jost sagt noch klarer: «Ich mach's nicht fürs Geldverdienen.» Im Vordergrund stehen für ihn Freude,

menschlicher Kontakt und die Möglichkeit, individuell auf die Teilnehmenden einzugehen.

Gerade diese Aussagen zeigen, warum das Modell funktioniert: Es baut auf einer Form motivierter Freiwilligkeit auf, die sinn- und beziehungsorientiert ist. Gleichzeitig macht es deutlich, warum dieselbe Struktur fragil ist. Ein Angebot wie Horizont verlangt eben nicht nur «guten Willen», sondern wiederkehrende Präsenz, Verlässlichkeit und einen Umgang mit Menschen, der sowohl technisch kompetent als auch sozial tragfähig ist.

## **Technische, soziale und didaktische Kompetenzen**

Ein Blick auf den Skill-Mix ist deshalb zentral. Treffleitende brauchen bei Horizont nicht nur technisches Wissen, sondern eine Kombination aus sozialen, didaktischen und situativen Kompetenzen. René Jost beschreibt dies anschaulich: Man müsse Menschen zuhören, herausfinden, «wo drückt der Schuh», und Wissen so vermitteln, dass es für die Person passe. Gerade ältere Menschen seien vorsichtig, hätten Sicherheitsängste, scheuten sich teilweise vor Kosten; entsprechend brauche es Geduld und die Fähigkeit, Probleme lebensweltlich zu übersetzen.

Chiara Sommerhalder betont die Notwendigkeit von Offenheit, Spontaneität und Flexibilität. Man wisse nie, wie das Niveau in einem Treff sei; entscheidend sei die Bereitschaft, sich auf unterschiedliche Menschen und

Lernstände einzulassen. Eine pädagogische Ausbildung sei hilfreich, aber nicht zwingend. Wichtig seien Interesse, Freude und eine gewisse Gelassenheit im Umgang mit Unsicherheit.

Auf Support-Ebene verschiebt sich der Skill-Mix nochmals. Felix Gämperle schildert seine Arbeit als hochgradig fallbezogen: Router, Drucker, Outlook, Sicherheitsfragen, Mailprobleme, spezifische Konfigurationen – «etwas schnell geflickt, das gibt es nicht». Der Support ist gerade deshalb ein zentrales Differenzierungsmerkmal von Horizont, weil er weit über standardisierte Kurslogik hinausgeht. Zugleich wird sichtbar, wie stark das Modell auf einzelne erfahrene Personen angewiesen ist.

### **Informell, formalisiert, professionell – alles zugleich**

Die Art der Freiwilligenarbeit lässt sich bei Horizont deshalb nicht in eine einzige Kategorie einordnen. Teile des Modells sind informell: Vieles läuft über persönliche Beziehungen, Vertrauen und spontane Problemlösungen. Andere Teile sind formalisiert: Es gibt Rollen, Entschädigungsmodelle, definierte Treffformate und teils klare Zuständigkeiten. Wieder andere wirken professionell: Die didaktische Aufbereitung, die Qualität der Unterlagen, die Kontinuität des Angebots und die Erwartung, dass Aufgaben auf hohem Niveau erfüllt werden.

Gerade diese Gleichzeitigkeit macht das Modell stark – und verletzlich. Es kann mit relativ wenig Geld viel Wirkung erzeugen, solange engagierte Personen da sind. Es ist aber schwer skalierbar, weil sich diese Qualität nur begrenzt standardisieren lässt. Freiwilligenarbeit ist bei Horizont deshalb nicht bloss eine Ressource neben anderen, sondern Teil der Leistungslogik selbst. Ihre Grenze wird dort sichtbar, wo der Bedarf an Verlässlichkeit, Absicherung und Koordination steigt.

## **Nacherzählt**

### **Brigitte Oesch Horizont, Administration**

*Ich bin 2022 dazugekommen, weil Martin Zünd und ich Nachbarn sind – aus Goodwill. Mir ging es nie ums Geld. Aber ehrlich gesagt: Der Aufwand ist schon gross, man unterschätzt das. Ich mache das neben meinem 70-Prozent-Job, oft am Abend oder in der Pause, auch in den Ferien hatte ich den Laptop dabei.*

*Ich bereite die Unterlagen auf, verschicke Einladungen, mache Teilnehmerlisten – und dann kommen die Anmeldungen oft nicht so, wie sie sollten. Viele melden sich nicht über den Link an, sondern schreiben mir eine Mail, dann muss ich alles von Hand nachtragen. Oder sie melden sich an und kommen nicht – oder kommen ohne Anmeldung. Man kann sie ja nicht einfach nach Hause schicken.*

*Wir setzen bei unseren Kunden vielleicht zu viel voraus. Für viele ist das gar nicht so einfach – aber genau darum sind sie ja bei Horizont. Das gibt viel zusätzlichen Aufwand, viel Mailverkehr, viele Telefonate.*

*Ich hatte vor allem mit Martin und den Treffleitenden zu tun, meist per Mail oder Telefon. Das war für mich in Ordnung. Auch der Kontakt mit den älteren Leuten hat mir gefallen, selbst wenn es manchmal etwas komplizierter wurde.*

*Es waren vier gute Jahre, ich habe das gerne gemacht. Aber jetzt ist es mir zu viel geworden. Wenn der Aufwand weniger geworden wäre, hätte ich weitergemacht – aber so geht es nebenbei einfach nicht.*

# Gemeinden als Partner, Ermöglicher, Financiers?

Horizont war von Anfang an als Angebot mit öffentlicher Anbindung gedacht. Bereits in einem Workshop mit dem Raiffeisen Unternehmerzentrum wurde das Modell so beschrieben, dass das «Produkt» am besten als Dienstleistung einer Zentrumsgemeinde oder Stadt der Bevölkerung angeboten werde.

Horizont verstand sich damit ausdrücklich nicht als privatwirtschaftlicher Anbieter im Bildungsmarkt, sondern als gemeinnützige Dienstleistungsstruktur mit öffentlicher Verankerung. Die Wahl der Rechtsform Verein war strategisch: Als Firma, so Martin Baumann, wäre es deutlich schwieriger gewesen, bei Gemeinden Unterstützung zu erhalten.

In der Praxis folgte die Zusammenarbeit mit Gemeinden und Städten einem wiederkehrenden Muster. Kommunale Partner stellten Räume zur Verfügung, unterstützten bei Kommunikation und Sichtbarkeit und leisteten kleinere finanzielle Beiträge. Dieses Austauschprinzip war für Horizont nicht nebensächlich, sondern die Voraussetzung dafür, dass das Angebot niederschwellig und lokal verankert betrieben werden konnte.

### **Frauenfeld: Bedarf erkannt, Pilot ermöglicht**

Frauenfeld ist dafür ein frühes Beispiel. Als Horizont mit der Pilotidee an die Stadt herantrat, lagen aus der Bevölkerung bereits Hinweise vor, dass der Umgang mit Smartphones für ältere Menschen eine Heraus-

forderung sei. Urban Kaiser, Leiter des Amts für Alter und Gesundheit, beschreibt die damalige Lage so: Man habe «viele Hinweise aus der Bevölkerung» erhalten, dass der Umgang mit Smartphones schwierig sei; «wir wussten, da ist ein Bedarf, da müssen wir etwas machen». Die Stadt unterstützte Horizont mit einem jährlichen Beitrag, kostenlosen Räumlichkeiten sowie Kommunikation und Marketing.

Gerade dieses Beispiel zeigt, wie Sensibilisierung von Gemeinden gelingt: Nicht primär über politische Kampagnen, sondern über konkrete lokale Bedarfe, glaubwürdige Pilotprojekte und die Erfahrung, dass ein Angebot auf Resonanz stösst.

### **Unterstützung ja – aber meist nicht dauerhaft**

Gleichzeitig ist die Unterstützung durch Gemeinden in der Regel begrenzt. Sie verstehen sich selten als dauerhafte Vollfinanzierer solcher Angebote. In vielen Fällen sind finanzielle Beiträge, Räume und Kommunikationsleistungen eher als Anschub- oder Ergänzungsfinanzierung gedacht denn als strukturelle Absicherung. Genau an dieser Grenze entzündeten sich Spannungen.

Amriswil zeigt diese Grenze besonders deutlich. Stadtpräsident Gabriel Macedo beschreibt Räume, Kommunikation und eine Anschubfinanzierung als angemessene Beiträge einer Stadt. Wiederkehrende, unbefristete Unterstützungszahlungen für kleinere Angebote seien

hingegen kritisch. Das Angebot sei sinnvoll, aber keine dauerhafte Kernaufgabe der Stadt.

Hier wird die politische Dimension des Modells sichtbar. Für Horizont sind kommunale Beiträge Teil einer notwendigen Mischfinanzierung. Für Gemeinden sind sie häufig projektbezogene Ermöglichung – aber keine dauerhafte Systemfinanzierung.

### **Sensibilisierung ist Übersetzungsarbeit**

Wie aber gelingt die Sensibilisierung von Gemeinden und Städten? Bei Horizont geschah dies vor allem über Übersetzungsarbeit: Den gesellschaftlichen Nutzen des Angebots so zu vermitteln, dass er in die Logik kommunaler Unterstützung passt. Solange Horizont als sinnvolle Ergänzung erscheint, ist Unterstützung möglich. Schwieriger wird es dort, wo die Erwartung entsteht, die öffentliche Hand müsse dauerhaft eine Finanzierungslücke schliessen.

Romanshorn liefert dafür ein aufschlussreiches Beispiel. In einem E-Mail hielt Martin Zünd fest, dass sich dort die Teilnehmerzahlen nach dem Wegfall eines

Rabatts reduzierten, die Stadt dies aber «nicht schlimm» fand. Aus Sicht der Stadt war vielmehr wichtig, dass die mit Steuergeldern unterstützten Angebote möglichst vielen zugutekommen und ein Wechsel der Teilnehmenden stattfindet. Auch hier prallten zwei Logiken aufeinander: Die des Vereins, der Kontinuität und Kunden sucht, und die der Stadt, die aus einem öffentlichen Beitrag möglichst breite Reichweite ableiten will.

### **Kommunale Unterstützung bleibt für Horizont strukturell relevant**

Im Jahr 2025 zeigt sich diese Logik in reduzierter Form erneut. Weitergeführt werden nur jene Standorte, an denen die kommunale finanzielle Unterstützung fortbesteht: Arbon, Frauenfeld und Romanshorn. St.Gallen und Amriswil entfallen. Der Vorstand hielt fest, dass St.Gallen und Amriswil auch deshalb wegfallen, weil diese Gemeinden nicht – wie die anderen drei – einen Beitrag an Horizont leisten wollten, es also nicht als ihre Aufgabe sehen würden, die Medienkompetenz der Bevölkerung zu fördern. Gemeinden und Städte sind für Horizont damit nicht bloss angenehme Partner, sondern strukturell relevante Ermöglicher. Ihre Beiträge allein sichern das Modell nicht; ihr Wegfall kann es aber deutlich destabilisieren.

## **Nacherzählt**

### **Gabriel Macedo Stadtpräsident Amriswil**

*Wir haben damals eine Anfrage erhalten, ob Horizont nach Amriswil kommen kann. Sie brauchten Räume, finanzielle Unterstützung und Kommunikation. Wir fanden das Angebot sinnvoll und haben es unterstützt – mit einem Sitzungszimmer im Stadthaus, mit Beiträgen für die Startphase und mit Artikeln in der Stadtzeitung.*

*Für uns war aber von Anfang an klar: Das ist eine Anschubfinanzierung für zwei, drei Jahre – danach muss ein solches Angebot selbsttragend sein. Wir leisten*

*keine unbefristeten Subventionen für Angebote für einen kleineren Teil der Bevölkerung. Das ist nicht unsere Aufgabe. Den Sinn von Horizont stelle ich überhaupt nicht in Frage – im Gegenteil. Aber es gibt viele Angebote. Da stellt sich die Frage: Wo fängt man an, wo hört man auf? Wenn die Nutzenden nicht bereit sind, einen kostendeckenden Beitrag zu leisten, muss man sich auch fragen, wie gross das tatsächliche Interesse ist. Was ich schwierig fand: Als unsere Unterstützung ausgelaufen ist, gab es Unverständnis – und wir wurden in der Öffentlichkeit so dargestellt, als wären wir schuld, dass das Angebot nicht mehr weitergeführt werden kann. Das fand ich nicht fair.*

# Business im sozialen Bereich: Horizont als hybrides Modell

Horizont war von Beginn an kein klassisches Business – und wollte es auch nicht sein. Gleichzeitig war der Verein nie bloss ein loses Freiwilligenprojekt. Schon früh war absehbar, dass das Angebot Zeit, Strukturen, verlässliche Personen und eine gewisse Professionalisierung braucht. Damit bewegt sich Horizont genau in einem Zwischenraum von «Business im sozialen Bereich»: Ein Angebot mit klarem gesellschaftlichem Nutzen muss sich organisieren, finanzieren und positionieren, ohne seine soziale Logik zu verlieren.

Die Analyse der Fachhochschule OST machte sichtbar, wie konfliktgeladen dieser Raum ist. Das Modell sollte wachsen, um wirtschaftlich tragfähiger zu werden, doch Wachstum erzeugte zusätzlichen Aufwand. Höhere Preise hätten die Einnahmenseite verbessert, hätten aber die Niederschwelligkeit gefährdet. Die Professionalisierung war notwendig, führte aber zu steigenden Kosten. Der Support war ein zentrales Differenzierungsmerkmal, zugleich jedoch schwer kalkulierbar. Und überall brauchte es auch Freiwillige. Entscheidungen in einem Bereich wirkten sich damit unmittelbar auf andere Bereiche aus.

### **Mischfinanzierung als Stärke – und als Anfälligkeit**

Ein zentraler Befund des Praxisprojekts betraf deshalb die Finanzierungsstruktur. Die Tragfähigkeit des Modells beruhte nie allein auf den Beiträgen der Teilnehmenden. Vielmehr handelte es sich um eine Mischfinanzierung aus mehreren Elementen: Kunden-

beiträgen, kommunalen Unterstützungsleistungen, freiwilliger oder teilentwöhnter Arbeit und – während der Förderperiode – Drittmitteln. Diese Kombination ermöglichte den Betrieb, machte ihn aber zugleich anfällig. Fällt ein Element weg oder verändert sich, hat dies unmittelbare Auswirkungen auf das Gesamtsystem.

Gerade darin liegt die businessbezogene Schlüsselerkenntnis: Horizont lässt sich nicht sinnvoll als lineares Geschäftsmodell lesen, in dem mehr Kundinnen und Kunden automatisch zu mehr Stabilität führen. Das Modell ist vielmehr ein hybrides Arrangement, in dem soziale Wirkung, öffentliche Unterstützung, motivierte Freiwilligkeit und partielle Professionalisierung gleichzeitig vorhanden sein müssen.

### **Die Preispolitik zeigt das Dilemma exemplarisch**

Nirgendwo zeigt sich diese Spannung deutlicher als in der Preispolitik. Martin Zünd beschreibt den Preis von 195 Franken für das Gold-Angebot als «marktgerecht» und «verglichen mit den Leistungen attraktiv». Gleichzeitig hält er fest, dass nach Preiserhöhungen beziehungsweise nach dem Wegfall kommunal finanzierter Rabatte einzelne Goldkunden ins Silber-Angebot wechselten oder kündigten. Als Learning hält er fest, Rabatte künftig eher individuell mit Partnern zu besprechen – oder keine mehr zu gewähren.

Zugleich sagt er unmissverständlich: «Gemäss den Erfahrungen hat der Preis aber nicht mehr viel Luft

nach oben.» Senioren mit engem Budget oder mit klassischen Kurserwartungen seien «eher nicht unsere Zielgruppe».

Gerade diese Passage zeigt das Grunddilemma: Ein sozial eingebettetes Angebot braucht Preise, die Zugänglichkeit erlauben; zugleich muss es Erträge generieren. Wird der Preis zu hoch, sinkt die Attraktivität oder die Zielgruppe verschiebt sich. Bleibt er tief, braucht es andere Finanzierungssäulen. Der Markt allein löst das Problem nicht.

### **Ergänzung statt reine Konkurrenz**

Horizont bewegt sich auch nicht in einem leeren Markt. Pro Senectute, Lernloft und weitere Angebote existieren bereits – nicht mit gleichem Konzept, aber zumindest im gleichen Bereich. Die Analysen der OST hielten fest, dass sich Horizont vor allem durch seinen gemeinschaftlichen, dauerhaft begleitenden und praxisnahen Ansatz von klassischen IT-Kursformaten unterscheidet.

Das Angebot ist damit eher Ergänzung als reine Konkurrenz – zugleich aber nie konkurrenzfrei, weil es auch bei anderen Angeboten mindestens um Aufmerk-

samkeit und Deutung von Bedarf geht, manchmal, wie bei Lernloft, auch um Förderbeiträge.

### **Wie viel Business verträgt Horizont?**

Die Antwort auf diese Frage ist deshalb weder einfach noch ideologisch. Horizont braucht mehr als reine Freiwilligkeit; das Angebot kann nicht dauerhaft allein auf Idealismus beruhen. Zugleich würde eine konsequent marktförmige Logik – volle Kostendeckung über Preise, harte Effizienzorientierung, weitgehende Standardisierung – genau jene Qualitäten gefährden, aus denen das Modell seine Wirkung bezieht: Persönliche Begleitung, Niederschwelligkeit, soziale Bindung, lokale Verbundenheit.

Horizont verträgt also ein gewisses Mass an «Business» – in Form von Organisation, Kalkulation, Rollenklärung, Entschädigung, Finanzierungsmix und bewusster Positionierung. Es verträgt aber gerade nicht jene Form von «Business», die soziale Komplexität auf reine Marktlogik reduziert.

Der Kipppunkt liegt dort, wo sich das Angebot zwar betriebswirtschaftlich rationalisieren liesse, dabei aber seine soziale Wirksamkeit verlieren würde.



# Starkes Angebot, fragile Organisation

Die Geschichte von Horizont ist in einer Hinsicht erstaunlich klar: Das Angebot selbst funktioniert. Über mehrere Jahre hinweg gelang es dem Verein, ältere Menschen im digitalen Alltag zu begleiten, ihnen Orientierung, Selbstvertrauen und soziale Einbindung zu geben. Die positiven Rückmeldungen von Teilnehmenden, Treffleitenden und verschiedenen Partnern zeigen, dass Horizont eine reale Lücke adressiert. Die Stärke des Modells liegt in seiner Praxisnähe: Nicht abstrakte «Digitalisierung», sondern konkrete Alltagshilfe, Erfahrungsaustausch und kontinuierliche Begleitung. Die eigentliche Herausforderung lag deshalb nie im «Ob» des Angebots, sondern im «Wie» seiner Organisation. Genau hier zeigt sich ein Spannungsfeld, das für viele soziale Innovationen typisch ist: Wirkung und organisatorische Tragfähigkeit entwickeln sich nicht automatisch im Gleichschritt.

Die Analyse der Entwicklung von Horizont zeigt, dass sich die Herausforderungen nicht auf einen einzelnen Punkt reduzieren lassen.

Vielmehr lassen sich mehrere zentrale Erkenntnisse festhalten, die über den Einzelfall hinausweisen und grundsätzliche Spannungsfelder sozialer Innovationen sichtbar machen.

### → **Struktur: Wirkung ist nicht gleich Tragfähigkeit**

Die Entwicklung von Horizont zeigt ein Bild, das auf den ersten Blick widersprüchlich wirkt – und gerade deshalb aufschlussreich ist: Das Angebot funktioniert, die Nachfrage ist vorhanden, die Rückmeldungen der Teilnehmenden sind positiv und dennoch gerät die Organisation an ihre Grenzen.

Diese Gleichzeitigkeit ist kein Zufall, sondern verweist auf eine grundlegende Dynamik: Wirksamkeit und organisatorische Tragfähigkeit sind zwei unterschiedliche Dinge.

### → **Kollaboration: Stärke im Aufbau, Schwäche im Wachstum**

Die Zusammenarbeit im Verein war über lange Zeit von einer starken Zentralisierung geprägt. Diese Struktur war in der Aufbauphase ein Vorteil: Sie ermöglichte schnelle Entscheidungen, hielt die Koordination schlank und sicherte die Qualität des Angebots.

Mit zunehmender Grösse veränderte sich jedoch ihre Wirkung. Die Konzentration von Verantwortung wurde zur Abhängigkeit, fehlende Verteilung zur Überlastung. Die Erkenntnis lautet also nicht, dass es an Kollaboration «fehlte». Sondern: Sie blieb zu lange an einzelne Personen gebunden und wurde nicht in eine tragfähige Struktur überführt.

Für ähnliche Projekte bedeutet das: Kollaboration muss frühzeitig über individuelle Rollen hinausgedacht werden – als organisatorische Aufgabe.

### → **Freiwilligenarbeit: Tragend – und zugleich begrenzend**

Horizont zeigt, wie leistungsfähig freiwilliges Engagement sein kann. Das Angebot lebt von Personen, die Zeit, Wissen und soziale Kompetenzen einbringen – oft über das hinaus, was formal erwartet werden kann. Gleichzeitig wird deutlich, wo die Grenzen liegen. Je anspruchsvoller, kontinuierlicher und verlässlicher ein Angebot wird, desto stärker gerät Freiwilligenarbeit unter Druck. Erwartungen steigen, Rollen werden komplexer, die Belastung nimmt zu – und die Rekrutierung wird vielleicht noch schwieriger.

Die zentrale Einsicht ist deshalb ambivalent: Freiwilligenarbeit ist nicht das Gegenmodell zur Professionalität – sie ist Teil davon. Aber sie kann strukturelle Anforderungen nicht dauerhaft ersetzen.

### → **Gemeinden: Zentrale Partner mit klaren Grenzen**

Die Zusammenarbeit mit Gemeinden ist eine zentrale Voraussetzung für die lokale Verankerung von Horizont. Kostenlose Räume, Kommunikation und punktuelle finanzielle Beiträge machen das Angebot überhaupt erst möglich.

Gleichzeitig folgt die öffentliche Hand einer anderen Logik als der Verein. Gemeinden unterstützen Projekte, wenn sie lokal relevant sind – aber sie übernehmen selten eine dauerhafte Finanzierung. Die Erkenntnis daraus ist klar: Öffentliche Unterstützung ist ein Ermöglichungsfaktor – aber kein tragendes Fundament. Für soziale Projekte bedeutet das, ihre Modelle so zu denken, dass sie mit – aber nicht von – Gemeinden funktionieren.

### → **Finanzierung: Das ungelöste Kernproblem**

Die Analyse des OST-Praxisprojekts und die gemachten Erfahrungen zeigen deutlich, dass sich die strukturellen Herausforderungen von Horizont nicht durch Wachstum allein lösen lassen. Mehr Standorte be-

deuten nicht automatisch mehr Stabilität – sondern oft auch mehr Komplexität und höhere Kosten. Das Modell basiert auf einer Mischfinanzierung: Teilnehmerbeiträge, kommunale Unterstützung, freiwillige Arbeit und Fördermittel greifen ineinander. Genau diese Kombination ermöglicht den Betrieb – macht ihn aber gleichzeitig anfällig.

Die zentrale Erkenntnis: Es gibt kein einfaches Finanzierungsmodell für solche Angebote. Tragfähigkeit entsteht aus Balance – nicht aus Optimierung eines einzelnen Faktors.

### → **Die Krise 2024: Kein Ausreisser, sondern Verdichtung**

Die Ereignisse des Jahres 2024 sind nicht als Ausnahme zu verstehen, sondern als Zuspitzung bereits bestehender Dynamiken. Personelle Überlastung, fehlende Verteilung von Verantwortung, ungeklärte Weiterentwicklung der Organisation.

Die Krise macht sichtbar, was zuvor getragen wurde – und was nicht mehr tragfähig war. Gleichzeitig zeigt sie auch etwas anderes: Ein Angebot kann stabil wirken, während seine Struktur bereits erodiert. In den Treffs lief der Betrieb gut weiter.

## Fazit

Die Begleitung von Horizont und die Dokumentation der Geschehnisse erlauben keine einfachen Rezepte – aber sie macht Bedingungen sichtbar, die für ähnliche Initiativen zentral sein können:

- **Frühe Klärung von Rollen/Verantwortung:**  
Nicht erst, wenn Wachstum einsetzt
- **Bewusster Umgang mit Freiwilligenarbeit:**  
Als Ressource und als begrenzender Faktor
- **Öffentliche Partner realistisch einschätzen:**  
Unterstützung ja, strukturelle Finanzierung selten
- **Bewusstsein für das hybride Modell:**  
Gleichzeitigkeit von sozialem Auftrag und wirtschaftlicher Logik stellt besondere Anforderungen an die Finanzierung
- **Fokus auf organisatorische Entwicklung:**  
Nicht nur auf inhaltliche Qualität

Horizont steht 2026 an einem Punkt, an dem es schon einmal war – drei Standorte, geregelter Betrieb. Der neue Vorstand weiss um die Herausforderungen der Vergangenheit und packt die kritischen Punkte an. Der reduzierte Neustart zeigt, dass Wirkung und Engagement weiterhin vorhanden sind. Offen bleibt jedoch, ob es gelingt, diese in eine langfristig tragfähige Struktur zu überführen – und ob ein Wachstum möglich sein wird.

Damit verweist der Fall über sich selbst hinaus: Das Beispiel Horizont zeigt nicht nur, wie ein Angebot entsteht und wächst, sondern vor allem, wie schwierig es ist, soziale Wirkung nachhaltig zu organisieren und zu skalieren. Und genau darin liegt sein Wert für das Feld.

## **Impressum**

### **Auftraggeber**

Verein Horizont  
Martin Zünd  
CH-9000 St. Gallen  
[www.horizont-online.ch](http://www.horizont-online.ch)

### **Projektlaufzeit**

2022-2026

### **Erscheinungsdatum Dokumentation**

Mai 2026

### **Autor**

Andrej Rudolf Fäsi

### **richtblick AG**

St.Gallerstrasse 4, 8500 Frauenfeld  
Telefon +41 52 730 07 27  
[www.richtblick.ch](http://www.richtblick.ch)

### **Konzept, Gestaltung, Recherche**

richtblick AG

### **Bildmaterial**

richtblick AG

### **Age-Stiftung**

Kirchgasse 42, 8001 Zürich  
[www.age-stiftung.ch](http://www.age-stiftung.ch)

### **Projektförderung**

Dieser Bericht dokumentiert ein Förderprojekt der Age-Stiftung – weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.age-stiftung.ch](http://www.age-stiftung.ch) (Projekt-ID: 920). Die Age-Stiftung setzt sich mit gesellschaftsrelevanten Fragen rund um das Älterwerden auseinander. Sie fördert zukunftsfähige Lösungen zugunsten älterer Menschen in vulnerablen Lebenslagen und fragilen Phasen.

# Begleitung im digitalen Alltag – Verein Horizont, St.Gallen

**horizont**  
Begleitung im digitalen Alltag

Age —  
Stiftung

**richtblick** / creativeadvisors