

Führungsnachfolge in NPO



Stabübergabe im Staffellauf

Geschäftsleitungsnachfolge in Nonprofit Organisationen
Nachfolge im Ehrenamt beginnt vor dem Rücktritt
Managementinstrument: Rollenmodell in der
Führungsnachfolge

Weitere Themen:

Nachhaltigkeitsberichterstattung im Schweizer Sport



INFORMATIONEN
ZU UNSEREN
ANGEBOTEN.
KONTAKTIEREN
SIE UNS!

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

**Wir unterstützen Sie in jeder
Lebensphase Ihrer Organisation:**

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

B'VM
gut beraten

Schweiz | Deutschland | Österreich

Editorial



In der Welt der Nonprofit-Organisationen (NPO) ist Wandel eine Konstante – sei es gesellschaftlich, politisch oder strukturell. Doch ein Thema bleibt häufig im Hintergrund: die Nachfolgeplanung. Wer führt die Organisation in die Zukunft, wenn die aktuelle Leitung zurücktritt? Wer übernimmt Verantwortung, wenn langjährige Vorstands- oder Stiftungsratsmitglieder ihr Amt niederlegen? Die Frage nach der personellen Kontinuität ist eine zentrale strategische Herausforderung – und wird doch vielerorts zu spät gestellt. Gerade in der Schweiz mit ihrer ausgeprägten zivilgesellschaftlichen Landschaft ist die Auseinandersetzung mit Führung und Verantwortung von grosser Bedeutung. Hier ist bürgerschaftliches Engagement nicht die Ausnahme, sondern ein tragender Pfeiler gesellschaftlicher Teilhabe. Umso wichtiger ist es, den Wissenstransfer zu sichern und sowohl Kontinuität als auch Erneuerung zu ermöglichen. Für die wissenschaftliche Forschung eröffnet sich ein breites Feld: Welche Strukturen fördern eine gelingende Nachfolge? Welche Hürden bestehen – etwa für junge oder diverse Kandidat_innen – beim Eintritt in leitende Ehrenämter? Welche Modelle helfen, den Prozess systematisch zu gestalten? Gleichzeitig ist das Thema hochrelevant für die Praxis: Wer nicht rechtzeitig plant, riskiert Instabilität, Know-how-Verlust oder gar Führungsvakuum. Die aktuelle VM-Ausgabe beleuchtet in insgesamt sechs Schwerpunktbeiträgen das Thema Führungsnachfolge aus unterschiedlichen Perspektiven. Markus Gmür und Claudio Deragisch präsentieren eine Typologie der Nachfolgeprozesse, inspiriert von Ergebnissen einer Schweizer Studie zum Thema.

Karin Stuhlmann betont in ihrem Beitrag, dass Nachfolge ein Prozess ist – nicht ein Ereignis. Ihre praxisnahen Empfehlungen zeigen, wie Vorstände und Stiftungsräte Nachfolge systematisch vorbereiten können, damit Engagement nicht plötzlich endet, sondern übergeben wird. Christine Lanner zeigt in ihrem Beitrag «Generationenwechsel im Vorstand: Von Old School zu Cool» Wege auf, wie Organisationen junge Talente gewinnen und strukturell integrieren können – jenseits nostalgischer Vorstellungen vom Ehrenamt. Markus Gmür liefert mit dem «Rollenmodell der Führung» ein theoretisch fundiertes Instrument, um Führungsaufgaben gezielt zu reflektieren – und so bewusste Entscheidungen zu treffen. Oliver Berger zeigt, warum eine frühzeitige, transparente und diversitätsorientierte Planung nicht nur Risiken mindert, sondern Zukunft sichert – gerade in Zeiten komplexer Herausforderungen. Gemeinsam werfen diese Beiträge ein Schlaglicht auf ein Thema, das weit über die rein personelle Besetzung hinausgeht. Es geht um Haltung, Verantwortung und Zukunftsfähigkeit. Es ist Zeit, Nachfolge als Chance zu begreifen – für Wandel mit Weitblick. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine spannende Lektüre!

Luisa Wagenhöfer

Personalberaterin, forscht zu CEO-Nachfolgen

Geschäftsleitungsnachfolge in Non-profit-Organisationen

6

Chancen und Risiken eines Wechsels in der Geschäftsführung für die organisationale Entwicklung werden in den strategischen Organen von NPO oft kaum reflektiert. Dabei lassen sich solche Übergangsprozesse variantenreich ausgestalten, wie eine Typologie der Nachfolgeprozesse zeigt. Sie unterscheidet zwischen geplanter Kontinuität, kritischer Reflexion, Blindflug und Improvisation. In der Organisationspraxis ist die Vorbereitung oft unzureichend. Das zeigt auch eine Studie bei 15 Schweizer Organisationen aus dem Sommer 2023.

Oliver Berger

Nachfolgeplanung im strategischen Leitorgan

22

Eine vorausschauende Nachfolgeplanung ist essenziell für erfolgreiche NPO. Doch wie gelingt der Balanceakt zwischen Kontinuität und Wandel? Eine klare Rollenverteilung, Diversität sowie Transparenz bei der Rekrutierung sind entscheidende Erfolgsfaktoren.

«Die Menschen waren das A und O» Führungsübernahme von CURAVIVA

18

Wie ist es, die Geschäftsführung eines nationalen Verbands im Nachgang einer Fusion zu übernehmen? Was sind die spezifischen Herausforderungen und Chancen dabei und was hat besonders geholfen? Christina Zweifel, Geschäftsführerin von CURAVIVA und Geschäftsleitungsmitglied der Föderation ARTISET, gibt Auskunft über ihre Erfahrungen. Sie spricht über die Unterschiede zwischen der Verwaltung und dem Verbandswesen und identifiziert gute Zusammenarbeit, das richtige Mass an Kontinuität und Fachwissen als persönliche Erfolgsfaktoren in ihrer Übernahme von Curaviva.

Karin Stuhlmann

Nachfolge im Ehrenamt beginnt vor dem Rücktritt

26

Die Nachfolgeplanung in Vorständen und Stiftungsräten von Nonprofit-Organisationen (NPO) ist eine strategisch bedeutsame Aufgabe. Sie umfasst die Identifikation und Auswahl fachlich und menschlich geeigneter Kandidat_innen unter Berücksichtigung von Kontinuität und Erneuerung. Dieser Beitrag beleuchtet zentrale Aspekte der Ehrenamtsnachfolge in NPO und bietet praxisnahe Empfehlungen für eine erfolgreiche Umsetzung.

Generationenwechsel im Vorstand: Von Old School zu Cool

32

Wer übernimmt künftig die Verantwortung in Nonprofit-Organisationen (NPO)? In vielen Vorständen – insbesondere auf Ebene der Präsidien – wird intensiv nach geeigneten Nachfolger_innen gesucht. Doch gerade junge Menschen zögern, ein Ehrenamt zu übernehmen. Nicht aus Desinteresse, sondern weil die Rahmenbedingungen mit heutigen Lebensrealitäten oft nur schwer vereinbar sind. Dieser Praxisbeitrag zeigt, wie der Generationenwechsel im Vorstand gelingen kann.

Michaël Gonin

La gestion de bénévoles, norme de gestion pour les salarié·e·s

46

La littérature traitant de comment importer ou adapter les pratiques managériales des entreprises dans les NPO foisonne. Et de nombreuses ressources sont précieuses et pertinentes, y compris dans le domaine des ressources humaines. Mais j'aimerais sur ce point formuler une thèse inverse : Et si c'était la gestion 'classique' qui devait s'inspirer de la gestion des bénévoles ?

Managementinstrument: Rollen- modell in der Führungsnachfolge

42

Führungsnachfolgen sind ein Anlass, um sich darüber klar zu werden, welche Impulse von den zukünftigen Leitungspersonen für die Organisation ausgehen sollen. Das Rollenmodell der Führung nach Quinn & Rohrbaugh bietet dazu einen Bezugsrahmen.

Andrea L Sablone, Hein Schellenks und Silvia Kljajic-Canale

Nachhaltigkeitsberichterstattung im Schweizer Sport

50

Wie ist der Stand der Berichterstattung unter Schweizer Sportvereinen betreffend Nachhaltigkeit? Dieser Frage wurde in einem Forschungsprojekt der Fernfachhochschule Schweiz im Jahr 2023 auf Mandat der Beratungsunternehmung BDO AG nachgegangen. Die Ergebnisse zeigen eine gewachsene Sensibilität gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit, Mangel an Kompetenzen und Ressourcen sowie Bedarf nach Unterstützungsmitteln in Form von Richtlinien, Anleitungen und eventuell interaktiven Tools.

Impressum

Redaktion: Rea Pirani, redaktion@vmi.ch
Layout: Rea Pirani
 media f imprimerie SA
Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
 Universität Freiburg CH
Titelbild: Istock Photos.
Fotomaterial: Istock Photos

Adresse: VMI Bd de Pérolles 90
 CH-1700 Freiburg
 Tel. +41 (0)26 300 84 00
Internet: www.vmi.ch, info@vmi.ch
Jahrgang: 51. Jahrgang
ISBN: 9783909437733
ISSN: 1424-9189

Geschäftsleitungsnachfolge in Non-profit-Organisationen¹

Markus Gmür und Claudio Deragisch

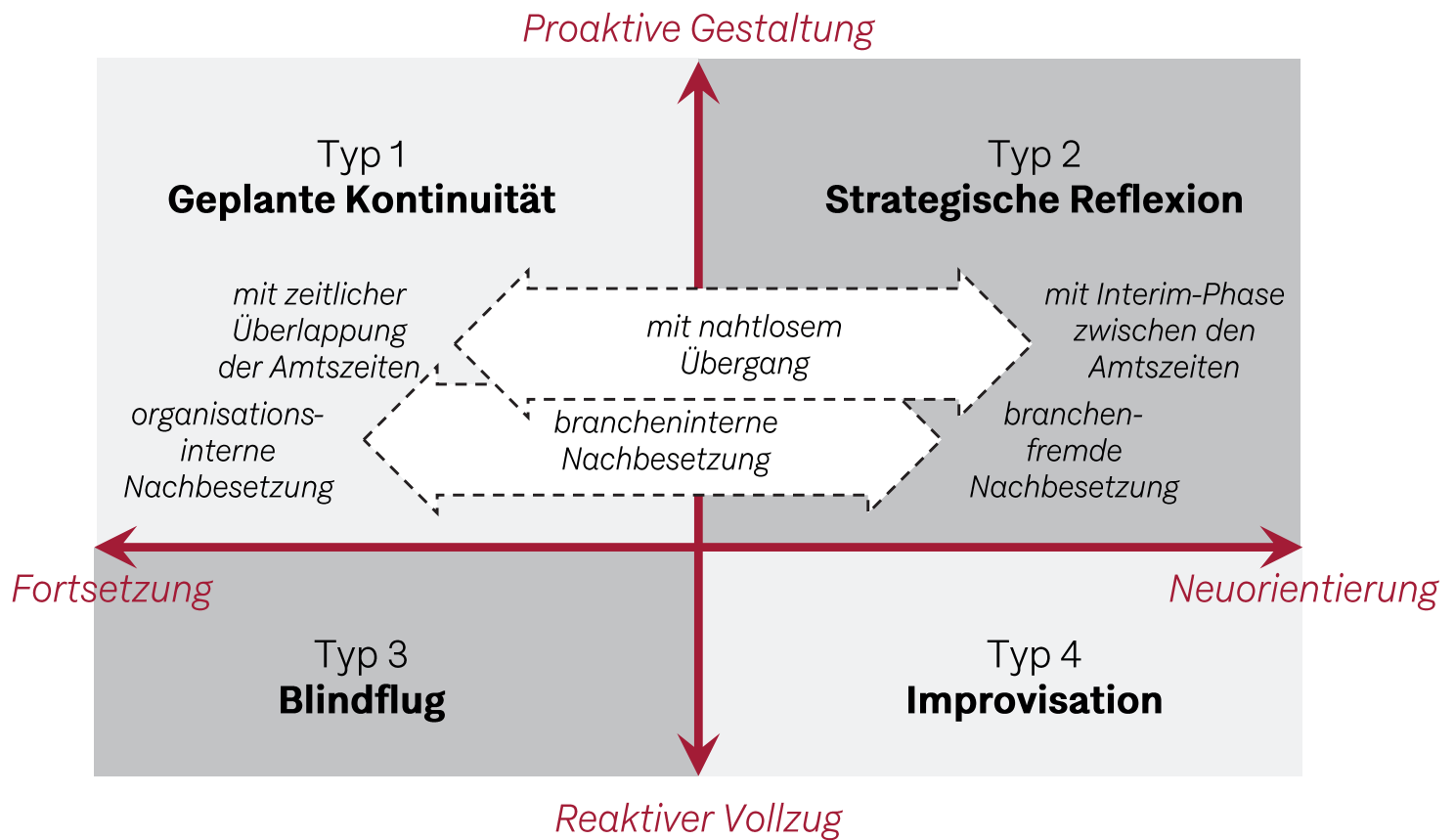
Chancen und Risiken eines Wechsels in der Geschäftsführung für die organisationale Entwicklung werden in den strategischen Organen von NPO oft kaum reflektiert. Dabei lassen sich solche Übergangsprozesse variantenreich ausgestalten, wie eine Typologie der Nachfolgeprozesse zeigt. Sie unterscheidet zwischen geplanter Kontinuität, kritischer Reflexion, Blindflug und Improvisation. In der Organisationspraxis ist die Vorbereitung oft unzureichend und beschränkt sich in den meisten Fällen auf ein Dokument in Form einer Checkliste zum Rekrutierungsverfahren. Das zeigt auch eine Studie bei 15 Schweizer Organisationen aus dem Sommer 2023. Die Verantwortung für die Nachfolgeregelung wird nicht selten an das Hauptamt oder an eine externe Beratung übertragen. Nur ein Teil der NPO nutzt einen Nachfolgeprozess auch zu einer strategischen Standortbestimmung. In der Prozessgestaltung hat Schnelligkeit Vorrang gegenüber einer grundsätzlichen Klärung.

Führungswechsel in der haupt- oder ehrenamtlichen Leitung markieren Übergangsphasen in der Entwicklung von NPO. Sie können Auslöser von organisationalem Wandel sein und diesem eine beabsichtigte oder ungeahnte neue Richtung geben; möglicherweise eröffnen sie einem latenten Veränderungsdruck ein Ventil, und nicht selten sind sie auch die letzte Konsequenz einer bereits in Gang befindlichen Veränderung. Empirische

Studien über Nachfolgeprozesse in NPO² weisen darauf hin, dass solche Wechsel an der hierarchischen Spitze nicht selten auch den Identitätskern der Organisationsgemeinschaft tangieren und in Frage stellen. Im einen Fall ermöglichen sie eine überfällige Erneuerung im Selbstverständnis, im anderen Fall können sie aber auch zu Lähmung oder zu einem Auseinanderfallen und mikropolitischen Konflikten führen. Letzteres tritt vor allem dann ein, wenn die bisherige Führung latente Konflikte über einen längeren Zeitraum hinweg unterdrückt oder überspielt hat. Solange sich Macht und Einfluss in einer Organisation an der hierarchischen Spitze auf eine einzelne Person oder einen kleinen Personenkreis konzentriert, haben personelle Wechsel in einem solchen Machtzentrum erhebliche Auswirkungen.

Typologie von Nachfolgeprozessen in der Geschäftsleitung

Nachfolgeprozesse in der hauptamtlichen Leitung lassen sich danach unterscheiden, ob sie proaktiv, also absehbar und geplant gestaltet werden oder ob sie sich in der Organisation reaktiv vollziehen. Bei einer proaktiven Gestaltung wird der Übergang durch das strategische Organ (also je nach Rechtsform Vereinsvorstand, Verwaltung der Genossenschaft oder Stiftungsrat) begleitet und kontrolliert. Die Durchführung kann vor allem in grösseren Organisationen an einen Ausschuss, eine externe Beratungsgesellschaft oder auch an das Hauptamt



delegiert werden. Die letztgenannte Wahl ist aus grundsätzlichen Erwägungen zwar umstritten, dürfte aber durchaus verbreitet sein.³ Das zeigt die Studie im letzten Teil dieses Beitrags. Eine Nachfolge wird dagegen reaktiv vollzogen, wenn der Prozess nicht vorbereitet wurde, etwa weil die Geschäftsleitung erkrankt, die Organisation unangekündigt und kurzfristig verlässt oder wegen interner Konflikte freigestellt wird.

Ein zweites Unterscheidungskriterium für Nachfolgeprozesse beschreibt das Verhältnis zwischen dem Vorher und dem Nachher: Eine Geschäftsführungsnachfolge kann so ausgewählt und beauftragt werden, dass sie den bisherigen Entwicklungspfad *fortsetzt*. Dazu trägt bei, wenn Vorgänger und Nachfolge eine ähnliche Prägung aufweisen: z.B. durch gleiche Ausbildungswege, übereinstimmende Werthaltungen oder eine gemeinsame Organisationszugehörigkeit. Auch der organisatorische Rahmen kann dazu

beitragen, dass eine Neubesetzung die vorherige Leitung fortsetzt: etwa, wenn in der Leitung viele formale Vorgaben einzuhalten sind oder wenn das Leistungsprogramm und die Arbeitsweise der Organisation kaum Freiheitsgrade aufweisen. Eine *Neuorientierung* bedeutet hingegen, dass die bisherigen Merkmale der Leitung hinterfragt oder gar ins Gegenteil verkehrt werden; dann folgt vielleicht auf eine direktive Führung eine delegative, oder nach einer Fundraising-orientierten Leitung folgt eine Person, die vor allem kommerzielle Potenziale entwickeln will.

Aus der Kombination der beiden Dimensionen ergeben sich vier Idealtypen von Nachfolgeprozessen, wie sie in Abbildung 1 dargestellt sind.

In der horizontalen Dimension lassen sie sich noch weiter durch zwei begleitende Aspekte ausdifferenzieren. Sie gehen nicht zwingend mit den beiden Polen von Fortsetzung und Neuorientierung einher, können diese aus

offensichtlichen Gründen aber stützen: Wenn die Nachfolge organisationsintern erfolgt, und das gegebenenfalls mit zeitlicher Überlappung zwischen den Amtszeiten, begünstigt das eine hohe Kontinuität im Übergangsprozess. Dagegen trägt eine Orientierungsphase nach dem Weggang der bisherigen Leitung bis zum Zeitpunkt, wenn die Nachfolge in Funktion tritt, zu einer Neuorientierung bei - ebenso wie die Nachfolgebesetzung durch eine Person, die aus einem branchenfremden Umfeld stammt.

Die vier *Idealtypen*⁴ von Nachfolgeprozessen sind jeweils durch unterschiedliche Prozessmerkmale, Beweggründe der Beteiligten und organisationale Konsequenzen gekennzeichnet:

- **Typ 1 – Geplante Kontinuität:** Das strategische Organ bereitet die Nachfolge in der Geschäftsleitung auf einen bestimmten Zeitpunkt hin (z.B. Ausscheiden nach Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze oder nach ordentlicher Kündigung des Anstellungsverhältnisses) oder mit einem geregelten Verfahren für einen noch nicht fixierten Zeitpunkt vor. Die bisherige Entwicklung der Organisation wird als überwiegend positiv beurteilt. Wenn überhaupt die Notwendigkeit für eine Kursänderung der Organisation im Raum steht, so wird sie als wichtige Aufgabenstellung für die Nachfolge betrachtet. Im Auswahlprozess wird dem aber allenfalls am Rande Rechnung getragen. Die zur Nachfolge ausgewählten Personen, sollen anstehende Veränderungen aus der Dynamik des bisherigen Entwicklungsverlaufs angehen, also von einer gesicherten Ausgangsposition aus. Das Anforderungsprofil für die Neubesetzung orientiert sich überwiegend an der Lücke, welche der Vorgänger oder die Vorgängerin hinterlassen haben. Eine

interne Besetzung der Leitungsposition wird als valable Option angesehen; dementsprechend werden Bemühungen um einen gezielten Aufbau von Nachfolgern durch die bisherigen Stelleninhaber positiv beurteilt. Auch eine schrittweise Übertragung von Leitungsaufgaben in einer Übergangszeit von mehreren Monaten bis zu einigen Jahren kann die angestrebte Kontinuität sicherstellen.

Inwiefern eine solche Vorgehensweise in der Führungsnachfolge für die organisationale Entwicklung vorteilhaft ist, hängt wesentlich davon ab, ob der bisherige Entwicklungspfad der Organisation auch tatsächlich den Erwartungen der wichtigsten Bezugsgruppen entspricht, die weitere Ressourcenversorgung sichert und in der Leistungserbringung auf einer starken und weiter zukunftssträchtigen Position beruht.

- **Typ 2 – Strategische Reflexion:** Bei diesem Typus wird der personelle Übergang in der Geschäftsleitung zum Anlass genommen, die zukünftige Entwicklung der Organisation und die daraus resultierenden Anforderungen an die Leitung grundlegend zu überdenken. Grund dafür kann eine akute oder abzusehende Krisenlage der Organisation sein. Das ist aber keine notwendige Voraussetzung, um diesen Nachfolgeprozess-typus zu wählen. Für das strategische Organ kann die bloße Vermutung genügen, es könnten sich in der Entwicklung der Organisation über die letzten Jahre hinweg Routinen eingefahren, Spannungen aufgebaut oder Defizite angesammelt haben, die zwar noch keine akute, aber eine latente Krisenlage erzeugt haben. Diese sollen in einer Reflexionsphase von mehreren Monaten aufgedeckt und geklärt werden. Daraus werden auch die vorrangigen

Fallbeispiel⁵:

In der presbyterianischen Kirche Nordkalifornien wurde ein Leitfadensystem für den Übergang von Gemeindeführern erstellt. Darin wird der Leistungswechsel als natürliches Ereignis im Lebenszyklus einer Gemeinde betrachtet – und nicht etwa als eine unvorhergesehene Krise, die zu vermeiden ist. Ein zentrales Element ist die Vorgabe, dass sich die Gemeinde ein volles Jahr Zeit nimmt, um sich über ihren Entwicklungsstand klar zu werden. In diesem Zeitraum soll sie ihre Ziele, die Erwartungen der Mitglieder und die gewünschte Ausgestaltung der zukünftigen Leitung reflektieren. Die Kirche stellt zu diesem Zweck ausgebildete Interim-Pfarrpersonen zur Verfügung, die in der Übergangszeit wichtige Leitungsaufgaben wahrnehmen und den Reflexionsprozess begleiten. Die Besonderheit besteht darin, dass die Interim-Besetzung nicht als Notfalllösung, sondern als Entwicklungsschritt mit Eigenwert betrachtet wird. Sie wird als neutrale Phase zwischen dem Zeitabschnitt der Beendigung und der Phase des Neubeginns eingeschoben und schafft eine Voraussetzung dafür, dass die Betroffenen nicht nur die kognitiven, sondern auch die – länger andauernden – emotionalen Anpassungen vornehmen können.⁶

Herausforderungen für die neue Leitung und die Anforderungskriterien für die Leitungsnachfolge abgeleitet. Während dieser Phase werden die wichtigsten Leitungsaufgaben in einem erweiterten Führungskreis verteilt oder durch eine Interim-Geschäftsführung abgedeckt, die dann möglicherweise gar nicht selbst in den Klärungsprozess involviert ist. Diese Vorgehensweise birgt grosse Chancen für eine fruchtbare Neuorientierung und Weiterentwicklung der Organisation. Sie bedeutet aber auch einen erheblichen Ressourceneinsatz für ein ungewisses Ergebnis, denn wenn sich der bisherige Entwicklungspfad als nicht nur vermeintlich, sondern auch wirklich erfolgreich herausstellt, erweist sich der Ressourceneinsatz in der Rückschau als ineffizient. Zudem kann die vorübergehende und bewusst in Kaufgenommene Verunsicherung in der Organisation nachwirkende Irritationen auslösen und weitere Bemühungen erfordern, um die Organisation wieder auf ihren vormals erfolgreichen Kurs zu bringen.

- **Typ 3 – Blindflug:** Ein Nachfolgeprozess dieses Typs ist zu erwarten, wenn das strategische Organ vom

Ausscheiden ihrer Geschäftsleitung überrascht wird, aber gleichzeitig überzeugt ist, dass die aktuellen Positionen der Organisation ohne Zweifel richtig und die Zukunftsaussichten auf dem Entwicklungspfad intakt sind. Dass eine Nachbesetzung nötig wird, sieht man als vorübergehende Störung an; diese stellt aber die Funktionsfähigkeit des Systems nicht in Frage. Das hat zur Folge, dass man die bisher ausgefüllte Geschäftsleitungsaufgabe als gegeben ansieht und für die Nachfolge nach einer Person sucht, die der bisherigen Stelleninhaberin möglichst ähnlich ist. Das geschieht in der Annahme, dass mit einer möglichst weitgehenden Entsprechung der Profile (mit Blick auf Persönlichkeit, Motivation und Qualifikation) am schnellsten und mit grösster Gewissheit ein Fortschreiten auf dem gewohnten Pfad erreicht wird. Wie lange die Übergangsperiode dauert und ob sich allenfalls eine interne Nachfolgelösung abzeichnet, hängt eher von Opportunitätserwägungen als von planerischen Aktivitäten ab.

Wie beim Typ 1 hängt der Erfolg auch beim Blindflug davon ab, ob sich die Erfolgsvermutung zur bisherigen



Entwicklung für die zumindest nähere Zukunft bestätigt. Erfolg ist dann ein Ergebnis von Glück und Zufall, nicht Bemühen und Kompetenz.

- **Typ 4 – Improvisation:** Anders als beim vorangegangenen Typ geht hier die ungeplante Nachfolge mit einer organisationalen Krisenwahrnehmung einher. Entweder ist der Weggang der bisherigen Geschäftsleitung die unmittelbare Folge eines Konflikts oder einer anderen Krisensituation, in der die Organisation steckt, oder im Zuge des Weggangs kommen Krisenslagen zum Vorschein, die zuvor unerkannt oder verborgen waren. Das Entscheidungsverhalten in einem solchen Nachfolgeprozess ist typischerweise durch ein schrittweises Vorgehen mit laufenden Anpassungen charakterisiert. Wie bei Typ 3 widerspiegeln die Dauer und Herkunft der Nachbesetzung wegen der fehlenden Vorbereitung vor allem die aktuelle Marktlage.

Ob es der Organisation und ihrem strategischen Organ gelingt, die Krisenphase erfolgreich zu bewältigen, hängt zum einen von der Stabilität der wesentlichen organisationalen Stützpfiler ab: z. B. finanzielle Reserven, ein starkes Commitment der Beschäftigten oder Unterstützer, stabile Kooperationsbeziehungen, ein Leistungsprogramm mit einer starken Marktstellungen. Zum anderen ist aber auch die Fähigkeit zur Improvisation im strategischen Organ zu nennen, woraus sich das Label für diesen Nachfolgetyp erklärt.

Wie häufig die vier Typen in der Organisationspraxis zu beobachten sind, unter welchen Voraussetzungen sie mehr oder weniger wahrscheinlich anzutreffen sind, und welches Vorgehen am ehesten zu einer erfolgreichen Entwicklung der Organisation führt, sind Fragestellungen, die empirisch noch ungeklärt sind.

Wissenschaftliche Studien zum Nachfolge- management in NPO

Empirische Untersuchungen zu den organisationalen Wirkungen von personellen Wechseln an der Unternehmensspitze gibt es inzwischen in beträchtlicher Anzahl. Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei die kurz- und längerfristigen wirtschaftlichen Effekte: Während die mit dem Wechsel verbundenen Irritationen zu einem vorübergehenden Verlust führen, zeigen sich längerfristig positive Erfolgswirkungen, sofern die Nachfolge intern erfolgt und auf eine grundlegende strategische Neuausrichtung verzichtet wird; als weniger bedeutsam stellte sich heraus, ob der Wechsel freiwillig oder forciert erfolgte.⁷ Wagenhöfer (2023) nennt in ihrem aktuellen Literaturüberblick eine ganze Reihe von Gründen, warum diese Befunde kaum nützliche Hinweise für die Erfolgswirkungen in NPO geben: die ausgeprägte Sachzielorientierung, den komplexen Ressourcenmix⁸, eine weitgehende Entkopplung von Markt- und Wettbewerbskräften, die nicht-finanziellen Anreizstrukturen für das leitende Management, ehrenamtlich besetzte strategische Organe und, damit verbunden, eine oftmals geringe manageriale Motivation und Qualifikation in diesem Aufsichtsgremium. Diese Voraussetzungen lassen erwarten, dass eine proaktive Gestaltung von Nachfolgeprozessen – insbesondere im Sinne einer strategischen Reflexion nach Typ 2 – eher wenig verbreitet sein dürfte.

Die wenigen vorhandenen empirischen Studien aus dem NPO-Sektor scheinen das eher zu bestätigen: Allison (2002) kommt nach Auswertung von Nachfolgeprozessen in 28 kleinen NPO zum Ergebnis, dass die strategischen Organe (1) die Kosten und Risiken einer Fehlbesetzung unterschätzen, (2) sich über das Anforderungsspektrum einer NPO-Managementposition nicht voll-

ends im Klaren sind und (3) die organisationalen Entwicklungschancen, die ein solcher Übergang mit sich bringt, nicht nutzen. Santori et al. (2015) schliessen aus ihrer international vergleichenden Studie, dass nur jede vierte NPO über eine irgendwie geartete Nachfolgeplanung verfügt und dass diese Quote unabhängig von der Organisationsgrösse gilt. McKee & Froelich (2016) sind in einer Befragung der Geschäftsleitung von 99 gemeinnützigen NPO und 143 Genossenschaften der Frage nachgegangen, wovon es abhängt, ob sich eine mittelgrosse Organisation mehr oder weniger gezielt auf einen Wechsel an der Leitungsspitze vorbereitet.⁹ Während aus Sicht der Befragten 90% der Organisationen auf eine Sicherstellung von Kontinuität in den Organisationsaktivitäten abzielten, sahen 30% Chancen für eine Anpassung an veränderte Umweltbedingungen (Mehrfachantworten waren möglich). Dementsprechend äusserten 50% eine Präferenz für interne Nachfolgen, während 15% für eine externe Nachbesetzung waren. Das Engagement des strategischen Organs für die Nachfolgeproblematik wurde überwiegend als eher gering eingestuft.¹⁰ Es wurde signifikant weniger Vorbereitungsaufwand betrieben, wenn das Kontinuitätsmotiv dominierte, wenn die betreffende Person in der Geschäftsleitung als eher leicht ersetzbar angesehen wurde und wenn es auch keine Nachwuchsförderung gab. Interessanterweise ging ein höherer Vorbereitungsaufwand mit einer schwächeren Beurteilung des strategischen Organs einher, insbesondere auch von deren Fähigkeit, im Bedarfsfall eine Nachfolgelösung ad hoc zu realisieren. Demnach wäre nach Ansicht der Autoren die Nachfolgeplanung als ein Substitut für eine eingeschränkte Reaktions- und Handlungsfähigkeit des strategischen Organs zu betrachten. Am Beispiel von

sechs chinesischen Umweltorganisationen mit insgesamt 15 Leitungswechseln arbeitet Li (2019) heraus, dass der Erfolg von Nachfolgeprozessen von einem komplexen Zusammenspiel von Einflussfaktoren abhängt: einem günstigen politischen Umfeld, dem Einfluss der Gründerperson respektive des aktuellen Aufsichtsgremiums und der strategischen Aktivität des Nachfolgers oder der Nachfolgerin in der hauptamtlichen Leitungsposition.

Ausgehend von diesem Forschungsstand verfolgt eine Schweizer Studie¹¹ das Ziel, den gegenwärtigen Professionalisierungsgrad in der Vorbereitung von Nachfolgeprozessen am Beispiel von Sozialunternehmen zu ermitteln, um daraus allenfalls Empfehlungen für eine verbesserte Vorbereitung zu formulieren.

Untersuchungsmethodik der Studie
Die Interviews wurden vom Autor (Deragisch 2023) im Sommer 2023 mit Mitgliedern der Geschäftsleitungen von 15 Schweizer Sozialunternehmen geführt. Diese repräsentierten ein Spektrum zwischen grossen Institutionen mit Betriebserträgen von 20-50 Mio. CHF Jahresumsatz und kleineren Organisationen mit 2-5 Mio. CHF. Die interviewten Personen waren zu 80% männlich, zwischen 46 und 61 Jahre alt (im Durchschnitt 54 Jahre), und sie verfügten ihrem Alter entsprechend über 10 bis 32 Jahre Führungserfahrung. Die Gespräche erfolgten entlang eines Leitfadens mit jeweils 2-3 Fragen zu fünf Themenkomplexen rund um den Nachfolgeprozess: die Sensibilität von Haupt- und Ehrenamt für die Relevanz der hauptamtlichen Führungsnachfolge, die wesentlichen Herausforderungen, deren Berücksichtigung im Anforderungsprofil für die Leitungsposition, das Vorliegen eines definierten Vorgehens für den Nachfolgeprozess und die dabei vorgesehene Rollenverteilung zwischen Haupt- und

Ehrenamt. Die Fragen wurden in den Gesprächen ergebnisoffen gestellt - der Leitfaden beruht auf Vorüberlegungen des Autors, die er aus der Beschäftigung mit der Forschungsliteratur und seinen persönlichen Erfahrungen als Geschäftsleitungsmitglied eher kleineren Sozialunternehmens gewonnen und als forschungsleitende Thesen formuliert hat:

1. In einer Branchenkultur, die vom Regelfall der unbefristeten Beschäftigung ausgeht, befassen sich die meisten Organisationen mit Nachfolgefragen nur mit Blick auf das Erreichen des Pensionsalters.
2. Das Ehrenamt übernimmt in der Geschäftsleitungsnachfolge nur selten die aktive Rolle, die ihm statutarisch zugewiesen ist, delegiert diese explizit oder implizit an das Hauptamt.
3. Als grösste Herausforderungen im Nachfolgeprozess werden fehlende freie Ressourcen für einen geplanten Übergang, mangelnde Erfahrungswerte und eine Unsicherheit im Umgang mit internen Initiativbewerbungen angesehen, woraus sich ein hohes Risiko von Fehlbesetzungen ergibt.

Darstellung ausgewählter Befragungsergebnisse

Inwieweit sind Ehrenamt und Hauptamt im Austausch über mögliche Veränderungen in der Geschäftsleitung?

Die Interviews bestätigen den internationalen Befund von Santora et al. (2015), indem es nur in vier der 15 Organisation nach Auskunft ihrer Vertreterinnen und Vertreter einen solchen Austausch gibt. Bei zwei der Organisationen wird auf die zentrale Rolle des Präsidiums hingewiesen, den Diskurs über die Leitungsnachfolge immer wieder zu erneuern, was aus der Perspektive der hauptamtlichen Gesprächspartner explizit als wertvoll

erachtet wird. Weitere zwei Organisationen befanden sich zum Zeitpunkt des Interviews gerade in einer Reorganisationsphase, die auch die zukünftige Stellenbesetzung in der Leitung tangierte. Damit bestätigt sich die eingangs formulierte These 1 eindrucksvoll. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass in den meisten Organisationen die Wahrscheinlichkeit recht hoch ist, dass ihre nächste unvorhergesehene Führungsnachfolge dem Typ 3 «Blindflug» oder Typ 4 «Improvisation» gleichen wird.

Existiert ein vorausschauend definierter Prozess zur Nachfolgefindung?

Zwei Drittel der befragten Sozialunternehmen verfügen über einen definierten Prozess; unter den sensibilisierten Organisationen (vgl. vorangegangene Untersuchungsfrage) sind es drei von vier, von den weniger sensibilisierten Organisationen immerhin noch die Hälfte.

Typischerweise werden in einem Reglement Zuständigkeiten geregelt und der Ablaufprozess grob umrissen. Meistens stammen diese Prozessdefinitionen aus einer Zusammenarbeit mit einer spezialisierten Rekrutierungspartner_in. In einem Fall sind sie das Ergebnis einer Krisenerfahrung, als der Geschäftsführer die Leitung nach einem Unfall umgehend abgeben musste. Man kann daraus den Schluss ziehen, dass viele Organisationen die formalen Voraussetzungen für einen Nachfolgeprozess vom Typ 1 «geplante Kontinuität» geschaffen haben. Da aber gleichzeitig nur selten ein laufender Austausch darüber stattfindet, erscheint zweifelhaft, ob das definierte Verfahren im Bedarfsfall dann auch entsprechend genutzt und ein ungewolltes Abrutschen in einen eher reaktiven Nachfolgeprozess verhindert werden kann. Wie die Interviews andeuten, verlassen sich zehn der 15



befragten Organisationen im Zweifelsfall auf externe Expertise, womit sie aber in einer grundlegenden Übergangsphase die Gestaltung aus der Hand geben.

Über welche Herausforderungen ist man sich in der Führungsnachfolge bewusst?

Entgegen der Ausgangsvermutung sahen die Gesprächspartner_innen die grössten Herausforderungen und Risiken nicht im Nachfolgeprozess, sondern in der Definition des Anforderungsprofils für die Nachfolge. Diese Herausforderung spitzt sich durch den wahrgenommenen generellen Fachkräftemangel noch zu. Das Anforderungsprofil wird als besonders herausfordernd eingeschätzt, weil es sich nicht (mehr) auf betriebswirtschaftliche Kompetenzen und Branchenerfahrungen beschränken lässt, sondern aus Sicht der Befragten eine hohe persönliche Reife, Führungskompetenz und Lernfähigkeit sowie eine Wertebasis für sozialunternehmerisches Engagement einschliessen muss. In diesen Antworten kommt eine führungsorientierte Sicht zum Ausdruck: Eine solche Sichtweise beruht auf der Annahme, dass der organisationale Erfolgsbeitrag einer Leitungsposition vor allem auf die Stelleninhaberin, ihre Fähigkeiten und Motive sowie ihr Führungshandeln zurückzuführen ist. Dabei wird leicht übersehen, dass ein solcher Beitrag ganz wesentlich auf dem Zusammenspiel aller Beteiligten und dessen struktureller und kultureller Rahmenbedingungen beruht. Eine Konsequenz daraus wäre, die Herausforderungen über das persönliche Anforderungsprofil hinaus zu prüfen.

Spielt der gegenwärtige Wandel in den politisch-institutionellen, den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle für die Bestimmung des Anforderungsprofils der zukünftigen Führungsposition?

Die Antworten zeigen, dass die Befragten drei wesentliche Entwicklungen wahrnehmen: Zum einen eine Veränderung in der Führungskultur, die den Führungskräften höhere Kompetenzen in der Empathie, der Selbstreflexion, der Vertrauenswürdigkeit, der Berechenbarkeit und der Kommunikationsfähigkeit abverlangt. Zweitens sehen sie sich höheren Erwartungen an ihr betriebswirtschaftliches Verständnis ausgesetzt, insbesondere im Zusammenhang mit der finanzwirtschaftlichen Führung und Rechtfertigung gegenüber staatlichen Stellen. Während der Wandel der Führungskultur überwiegend positiv konnotiert ist, werden die betriebswirtschaftlichen Anforderungen durchwegs als Belastung empfunden. Eine dritte Herausforderung lässt sich unter dem Oberbegriff einer verschärften

Wettbewerbslage zusammenfassen, die im Leistungsbereich sowieso schon zwischen den Anbietern besteht und sich zusätzlich durch wachsende Anforderungen von Seiten der Klientinnen und Klienten sowie ihrer Angehörigen bei entsprechend grösserer Transparenz über die Angebotsvielfalt akzentuiert. Zum Zeitpunkt der Befragung im Sommer 2023 waren die zu abzusehenden Herausforderungen der fortschreitenden Digitalisierung noch nicht so sehr ins Bewusstsein gerückt, wie das wohl zwei Jahre später der Fall wäre; in keinem der 15 Interviews wurden sie von den Organisationsvertretern benannt.

Welche Rollen spielen das Ehrenamt und das Hauptamt in der Vorbereitung und Steuerung der Geschäftsführungsnachfolge?

Die Befragung bringt zutage, dass die aktive Rolle in der Geschäftsführungsnachfolge in fast allen Organisationen in den Händen der aktuellen Geschäftsführung liegt. Das Ehrenamt nimmt für sich eine Mitsprache bei der Nachbe-

setzungsentscheidung in Anspruch. In zwei der 15 Organisationen ist dazu reglementarisch eine ehrenamtliche Personalkommission verankert. Dementsprechend liegt auch die praktische Durchführung des Nachfolgeprozesses in Händen des Hauptamts, sehr oft weiterdelegiert an eine externe Rekrutierungsberatung. Deutlich wurde auch, dass die meisten hauptamtlichen Gesprächspartner_innen mit einer solchen Rollenverteilung auch zufrieden sind, auch wenn sie sich bewusst darüber sind, dass ein derart hauptamtlich dominiertes Vorgehen nicht im Einklang mit den Prinzipien von Good Governance und der darin vorgesehenen Gewaltenteilung entspricht. Die überwiegende Mehrheit der Befragten geht davon aus, dass eine allfällige Geschäftsleitungsnachfolge vom strategischen Organ für eine Überprü-

fung der grundsätzlichen Ausrichtung für die Organisation – und davon abgeleitet auch für die nachzubesetzende Position – genutzt würde. In der eingangs vorgeschlagenen Typologie wäre das so einzuordnen, dass in diesen Organisationen ein Vorgehen angestrebt würde, das dem Typ 2 «strategische Reflexion» näher wäre als dem Typ 1 «geplante Kontinuität». Mit Blick auf die Feststellungen zur ersten der fünf Untersuchungsfragen, ist allerdings fraglich, ob die Leitung im Bedarfsfall die dazu notwendige Zeit und Gelassenheit hat, wenn sie ansonsten die Nachfolgethematik ohne konkreten Anlass kaum zur Sprache bringt. Die Folge wäre dann in der Vier-Felder-Graphik eine Verlagerung nach links und/oder unten, wenn der Akutfall einer Nachfolge auftreten sollte.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die bewusste Gestaltung von Nachfolgeprozessen auf der Geschäftsleitungsebene gehört in NPO zu den erfolgskritischen Verantwortlichkeiten eines leitenden ehrenamtlichen Organs. Ein gescheiterter Nachfolgeprozess verursacht in einer Organisation nicht nur hohe finanziellen Kosten sondern mindestens vorübergehend auch Motivations-, Reputations- und Marktstellungsverluste, die sich selten einmal als nützliche Erfahrungsgewinne und Lernerfolge verbuchen lassen. Soweit die Herausforderungen eines Nachfolgeprozesses überhaupt bewusst sind, konzentriert sich die Aufmerksamkeit oftmals auf die Bestimmung eines Anforderungsprofils für die Suche nach einer geeigneten Persönlichkeit für die Geschäftsleitungsnachfolge. Das ist sicher ein allzu verengter Blick.

Warum der Nachfolgefrage in der Praxis nicht die nötige Aufmerksamkeit zukommt, kann gleich mehrere Gründe haben: (1) Die Aufgabe wird als Ausnahmesituation angesehen, mit der man innerhalb der zeitlich begrenzten Amtszeit nicht fest rechnen muss, weshalb man sich lieber auf Aufgaben konzentriert,

die gewiss (und nicht nur eventuell) anstehen. (2) Das verantwortliche Ehrenamt erachtet sich dafür als zu wenig kompetent und vertraut darauf, dass die notwendige Expertise bei entsprechend spezialisierten Rekrutierungsexpert_innen zugekauft werden kann. (3) Eine Nachfolge gibt es nur, wenn zuvor ein Ausscheiden stattgefunden hat. In unserem Kulturkreis werden Gespräche über ein Ausscheiden aber eher gemieden, denn ein Abschied aus einem Amt und einer Organisation ist Ausdruck eines sozialen Todes.¹⁴ Möglicherweise braucht eine Organisation also erst einmal ein positiv konnotiertes Verständnis eines Nachfolgeprozesses, damit ihre Mitglieder sich auch lieber und offener damit auseinandersetzen. Wir empfehlen Organisationen, sich klar darüber zu werden, welche Nachfolgeprozesse vorsorglich durchdacht werden sollten, zu welchem der vier Nachfolgetypen man neigt und ob diese Neigung eine nachhaltige Entwicklung unterstützt oder nicht mit entsprechenden Vorkehrungen durch eine andere Prozessgestaltung ersetzt werden sollte.

- 1 Dieser Text beruht in Teilen auf der Master Thesis von Claudio Deragisch (2023), die er im Rahmen seines Studiums zum Executive Master of NPO-Management, betreut durch Markus Gmür, erstellt hat.
- 2 Balsler & Carmin (2009)
- 3 So arbeiten Gothard & Austin (2013) heraus, dass das Hauptamt aufgrund einer weit verbreiteten Tendenz zu ehrenamtlicher Passivität in Auseinandersetzung mit Nachfolgefragen geradezu angehalten ist, in der Vorbereitung der eigenen Nachfolge eine wesentliche Rolle zu spielen.
- 4 Der Idealtyp ist eine Denkfigur und damit eine vereinfachte oder gar zugespitzte Charakterisierung eines Phänomens. Der Idealtyp in Reinform ist in der Realität kaum anzutreffen, aber reale Erscheinungen lassen sich durch ihre Ähnlichkeit bzw. Abgrenzung zu Idealtypen einordnen.
- 5 In Anlehnung an Allison (2002), S. 343.
- 6 Allison (2002) nimmt hier Bezug zum Modell der Übergangsprozesse von William Bridges (1991).
- 7 Vgl. zu diesen meta-analytisch ermittelten Befunden Schepker et al. (2017).
- 8 Allerdings zeigt die US-amerikanische Studie von Stewart & Diebold (2017), dass es eher zu (forcierter) Wechseln in der hauptamtlichen Leitung von NPO kommt, wenn die Organisationen in finanziellen Schwierigkeiten stecken, dabei stark spendenabhängig sind, wenn das Topmanagement überdurchschnittlich entlohnt wird und wenn das strategische Organ in einer solchen Entscheidungslage eher klein und damit persönlich stärker involviert ist.
- 9 Die Veröffentlichung von Froelich, McKee & Rathge (2011) beruht auf derselben Datenbasis, legt aber andere, ergänzende Analyseschwerpunkte.
- 10 Bei diesen Befunden ist zu berücksichtigen, dass die antwortenden Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen aus ihrer eigenen Interessenlage heraus antworteten und somit der Kontinuität wahrscheinlich höheres Gewicht verliehen und die ehrenamtliche Leitung kritischer beurteilten, als dies Mitglieder des strategischen Aufsichtsgorgans getan hätten.
- 11 Vgl. dazu ausführlicher Deragisch (2023).
- 12 Wie es etwa dem Freiburger Management-Modell für NPO (Gmür et al. 2023) zu entnehmen ist.
- 13 Vgl. dazu auch Gmür (2016).
- 14 Vgl. dazu Gmür (2018).

- Allison, M. (2002). Into the Fire: Boards and Executive Transitions. *Nonprofit Management & Leadership* 12(4): 341-351.
- Balsler, D. B. & Carmin, J. A. (2009). Leadership Succession and the Emergence of an Organizational Threat. *Nonprofit Management & Leadership* 20(2): 185-201.
- Bridges, W. (1991). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Reading MA: Perseus Books.
- Deragisch, C. (2023). *Führungsnachfolge in unternehmerisch geführten Nonprofit Organisationen*. Master Thesis zum Executive Master in NPO-Management, Universität Freiburg/CH, Verbandsmanagement Institut.
- Gmür, M. (2016). Rollen des Ehrenamts in Schweizer Hilfswerken. *Verbands-Management*, 42(1), S. 11-17.
- Gmür, M. (2018). Abschied aus dem Ehrenamt – eine Herausforderung in Vorstand und Stiftungsrat. *Verbands-Management*, 44(3), S. 52-58.
- Gmür, M., Lichtsteiner, H., Stuhlmann, K., Erpf, P. & Andessner, R. (2023). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt Verlag, 10. Auflage.
- Gothard, S. & Austin, M. (2013). Leadership Succession Planning: Implications for Nonprofit Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, 37(3), S. 272-285.
- Li, H. (2019). Leadership Succession and the Performance of Nonprofit Organizations: A Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(3), S. 341-361.
- McKee, G. & Froelich, K. (2016). Executive Succession Planning: Barriers and Substitutes in Nonprofit Organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(4), S. 587-601.
- Santora, J. C., Sarros, J. C., Bozer, G., Esposito, M. & Bassi, A. (2015). Nonprofit Executive Planning and Organizational Sustainability: A Preliminary Comparative Study in Australia, Brazil, Israel, Italy, Russia, and the United States. *Journal of Applied Management & Entrepreneurship*, 20(4), 66.
- Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M., & Campion, M. C. (2017). CEO Succession, Strategic Change, and Post-Succession Performance: A Meta-Analysis. *Leadership Quarterly*, 28(6), S. 701-720.
- Stewart, A. J., & Diebold, J. (2017). Turnover at the Top: Investigating Performance-Turnover Sensitivity Among Nonprofit Organizations. *Public Performance & Management Review*, 40(4), S. 741-764.
- Wagenhöfer, L. (2023): *Toward an Integrative Model of Successful CEO Transitions in Nonprofit-Organizations*. Unveröffentlichter Forschungsbericht, VMI, Universität Freiburg/CH.

Autoren



Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

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



Claudio Deragisch / deragisch@deragisch-consulting.ch

Claudio Deragisch ist Geschäftsführer der Deragisch Consulting GmbH und verfügt über langjährige Erfahrung in Führung und Organisationsentwicklung. Von 2015 bis 2024 leitete er als Geschäftsführer die Organisation Kiebitz in Basel. Nebenberuflich ist er seit 2020 Gastdozent an der FHNW mit den Schwerpunkten Organisationsentwicklung und Systemmanagement und engagiert sich als Vorstandsmitglied des Fachverbands Arbeitsintegration Nordwestschweiz. Seine Ausbildung umfasst einen Executive MAS in NPO-Management (Uni Fribourg), einen CAS in Leadership sowie eine arbeitsagogische Ausbildung. Er kommt ursprünglich aus der Gastronomie und bringt vielfältige Führungserfahrung mit. Er ist Einwohnerrat von Windisch und Mitglied der SP-Fraktion.

Lass Deine Spenden zur vollen Blüte kommen!

KALEIDO-KI



kaleido
verbinden, verstehen, verbessern

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

DIE VORTEILE

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

Kaleido KI

RFM



NEUGIERIG GEWORDEN?

Erfahre mehr über die Vorteile von Kaleido-KI und wie Du Deine Fundraising-Strategie auf das nächste Level heben kannst.

Scanne den QR-Code und sichere Dir exklusive Informationen!

www.creativ.ch/kaleido-ki-fundraising

creati </> SOFTWARE

WIR MACHEN KOMPLEXES EINFACH

«Die Menschen waren das A und O» - Führungsübernahme von CURAVIVA

Rea Pirani

Wie ist es, die Geschäftsleitung eines nationalen Verbands im Nachgang einer Fusion zu übernehmen? Was sind die spezifischen Herausforderungen und Chancen dabei und was hat besonders geholfen? Christina Zweifel, Geschäftsleiterin von CURAVIVA und Geschäftsleitungsmitglied der Föderation ARTISET, gibt Auskunft über ihre Erfahrungen. Sie spricht über die Unterschiede zwischen der Verwaltung und dem Verbandswesen und identifiziert gute Zusammenarbeit, das richtige Mass an Kontinuität und Fachwissen als persönliche Erfolgsfaktoren in ihrer Übernahme von Curaviva.

2022 haben sich CURAVIVA Schweiz und INSOS Schweiz unter dem neugegründeten Dach ARTISET zusammengeschlossen. ARTISET stellt seither die Föderation von CURAVIVA, INSOS und YOUVITA dar - die Branchenverbände für Dienstleister, welche Menschen im Alter, Menschen mit Behinderungen respektive Kinder und Jugendliche betreuen. Seit Ende 2023 leitet Christina Zweifel CURAVIVA und gibt uns hier Auskunft über ihre Erfahrungen:

Redaktion: Frau Zweifel, Sie sind nun seit eineinhalb Jahren Geschäftsleiterin von CURAVIVA. Haben Sie sich in Ihrer Rolle eingelebt?

Christina Zweifel: Ja, ganz klar. Besonders im fachlichen Bereich verlief die Einarbeitung sehr zügig, da mein beruflicher Hintergrund im Themenfeld Alter liegt. Etwas mehr Zeit benö-

tigte ich, um mich in das Verbandswesen einzuarbeiten – ein Bereich, den ich zuvor hauptsächlich aus freiwilligem Engagement kannte. Hinzu kam, dass CURAVIVA sich zum Zeitpunkt meines Starts noch im Nachgang einer Fusion befand. Dadurch waren einige kulturelle und prozessuale Themen noch in Bearbeitung. Diese Ausgangslage war herausfordernd, aber auch bereichernd. Sie hat es mir ermöglicht, mich früh aktiv einzubringen und



Christina Zweifel ist seit November 2023 Geschäftsführerin von CURAVIVA und Mitglied der Geschäftsleitung der Föderation ARTISET. Zuvor leitete sie die Fachstelle Alter und Familie des Kantons Aargau, wo sie politische Dossiers vorbereitete und Gemeinden und Institutionen in Fragen der Alters- und Familienpolitik beriet. Das Thema Alter prägte bereits ihre akademische Laufbahn an der Universität Freiburg, wo sie ihre Doktorarbeit in Humangeographie über die Alterspolitik in Schweizer Gemeinden schrieb. Sie unterrichtet an verschiedenen Bildungsinstitutionen zu Themen der Alterspolitik, Vernetzung und kreative Methoden.



Prozesse mitzugestalten, anstatt lediglich in bestehende Strukturen hineinzuwachsen.

Redaktion: Welche Unterschiede stellen Sie zwischen Ihrer früheren Tätigkeit in der Verwaltung und Ihrer aktuellen Arbeit im Verbandswesen fest?

Zweifel: Es gibt viele Ähnlichkeiten und Unterschiede. Besonders markant ist die Dreifachrolle unserer Mitgliederorganisationen: Sie sind gleichzeitig unsere Partner, unsere Kundschaft und unser Entscheidungsgremium. Diese Konstellation ist in der Verwaltung so nicht anzutreffen. Ein weiterer Unterschied ist die gelebte Mehrsprachigkeit. Früher habe ich überwiegend Schweizerdeutsch gesprochen, heute arbeite ich auf Deutsch, Französisch und Italienisch. Und schliesslich sorgt der föderalisti-

sche Aufbau unseres Vereins für eine grosse Vielfalt: Unsere Mitgliederorganisationen unterscheiden sich teils erheblich und haben somit auch verschiedene Ansprüche an uns. Das macht unsere Arbeit abwechslungsreich und gleichzeitig herausfordernd.

Redaktion: Sie haben die Geschäftsleitung ein Jahr nach der Fusion von CURAVIVA Schweiz mit INSOS Schweiz übernommen. War das ein geeigneter Zeitpunkt für Ihren Einstieg?

Zweifel: Das finde ich schwierig abzuschätzen. Rückblickend, denke ich, war es eine gute Phase. Die Organisation ist zuvor eine Zeit lang interimistisch geführt worden, wodurch der Fokus verständlicherweise eher auf dem operativen Tagesgeschäft lag. Übergreifende strategische Themen hatten dadurch entsprechend weniger Raum.

Wäre ich viel früher eingestiegen, hätte ich den Fusionsprozess noch mitgestalten können – ob das einen wesentlichen Unterschied gemacht hätte, ist jedoch schwer zu beurteilen. Mitten in der Fusion zu starten, wäre hingegen aus meiner Sicht problematisch gewesen. In dieser Phase sind schnelle Entscheidungen gefragt – dafür braucht es aber ein gewisses Mass an Vertrautheit mit der Organisation. Zudem hätte ein Führungswechsel in dieser sensiblen Zeit das Gleichgewicht zwischen den fusionierenden Partnern gefährden können. Ich denke jedoch sowieso, dass man beginnt, wann man eben beginnt – und dann das Beste daraus machen muss.

Redaktion: Was hat Ihnen den Einstieg erleichtert?

Zweifel: Die Menschen, auf die ich getroffen bin. Das war für mich das A und O. Ich bin auf ein Umfeld gestossen, das meine Fragen ernst genom-

men und mit viel Geduld beantwortet hat – auch wenn ich Fragen mehrmals stellte.

Eine grosse Unterstützung ist auch der Austausch mit zwei Kolleginnen, die für INSOS und YOUVITA die gleiche Position innehaben wie ich. Dieser Erfahrungsaustausch ist extrem wertvoll.

Auch die personelle Kontinuität im Team war von Vorteil. Grundsätzlich gab es durch die Fusion viele Veränderungen bei CURAVIVA – es waren jedoch auch Elemente der Kontinuität gegeben. Das war für meine Einarbeitung hilfreich. Gleichzeitig bringt diese Kontinuität auch Herausforderungen mit sich: Nach einer Fusion muss kulturell viel zusammenwachsen, und das gelingt nur, wenn Offenheit für Veränderungen besteht. Es brauchte genügend Kontinuität, um die Organisation durch die Fusion zu tragen und genügend Offenheit, um den kulturellen Wandel zuzulassen.

Intensiv-Lehrgang Digitale Transformation und KI in NPO

17. - 21. November 2025
Freiburg, Universitätsgebäude

Ein Modul des CAS
Digitalisierung & Agilität in NPO

Eine Kooperation von:



Redaktion: Was war besonders herausfordernd?

Zweifel: Eine der grössten Herausforderungen war es, meinen Platz in einer sich noch wandelnden Organisation zu finden. Bei einem Führungswechsel wird die Rolle ohnehin neu definiert – in einer nach-fusionären Situation gibt es aber besonders viele offene Fragen und wenig eingefahrene Routinen.

Zusätzlich kam es durch die Stabilisierungsphase nach der Fusion zu einer deutlichen Mehrbelastung: Das Tagesgeschäft lief natürlich weiter, gleichzeitig mussten zusätzliche, durch die Fusion bedingte Organisationsentwicklungsaufgaben gestemmt werden. Und das alles, während ich mich noch einarbeitete. Solche Belastungsspitzen sind nicht ungewöhnlich in Führungspositionen, aber sie waren in dieser Phase besonders ausgeprägt.

Redaktion: Was würden Sie in einer vergleichbaren Situation wieder so machen?

Zweifel: Ich würde gleich viele Fragen stellen – vielleicht sogar noch mehr.

Redaktion: Was erachten Sie grundsätzlich als zentralen Erfolgsfaktor bei einem Führungswechsel in einer Organisation im Wandel?

Zweifel: Ehrlichkeit im Rekrutierungsprozess ist entscheidend. Eine Organisation, die sich im Umbruch befindet, sollte offen kommunizieren, welche Herausforderungen und Chancen dadurch bestehen. Wer sich für eine solche Position bewirbt, sollte Freude daran haben, Veränderung aktiv mitzugestalten und die entsprechende Verantwortung zu übernehmen.

Autorin



Rea Pirani / rea.pirani@vmi.ch

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

Nachfolgeplanung im strategischen Leitorgan

Oliver Berger

Eine vorausschauende Nachfolgeplanung ist essenziell für erfolgreiche Nonprofit-Organisationen (NPO). Regelmässige Erneuerung in Vorständen und Stiftungsräten gewährleistet, dass frische Ideen auf eine ausgewogene Mischung aus Erfahrung und Kompetenz treffen. Doch wie gelingt der Balanceakt zwischen Kontinuität und Wandel? Der Artikel beleuchtet bewährte Ansätze, gibt praktische Empfehlungen und warnt vor typischen Fallstricken. Eine klare Rollenverteilung, Diversität sowie Transparenz bei der Rekrutierung neuer Mitglieder sind entscheidende Erfolgsfaktoren. Gerade in herausfordernden Zeiten zeigt sich die Handlungsfähigkeit und Wirksamkeit des strategischen Leitorgans. Ein nachhaltiger Planungsprozess sichert die Zukunftsfähigkeit der Organisation.

Wer rastet, der rostet - das gilt auch für die Gremienarbeit, die oft anspruchsvoll und zeitintensiv ist. Daher braucht es regelmässig neue Personen mit frischen Ideen. Eine kontinuierliche Erneuerung von Vorstand und Stiftungsrat ist unerlässlich, um den Fortbestand der Organisation zu sichern. So wird gewährleistet, dass das strategische Leitorgan aus einer ausgewogenen Mischung erfahrener und neuer Mitglieder besteht. Welche Empfehlungen sich in der Praxis bewährt haben und welche Fallstricke es zu vermeiden gilt, erfahren Sie in diesem Artikel.

Die Rolle des strategischen Leitorgans

Das strategische Leitorgan einer NPO ist - je nach Rechtsform - in der Regel ein

Vorstand oder ein Stiftungsrat. Die Mitglieder eines solchen Leitorgans üben ihre Funktion meist ehrenamtlich im Nebenamt aus.

Die Verantwortlichkeiten des strategischen Leitorgans orientieren sich in der Praxis an den Aufgaben eines Verwaltungsrats gemäss Artikel 716a des Obligationenrechts (OR). Sie umfassen insbesondere die Oberleitung, die strategische Planung und die Steuerung der NPO.

Wirkungsvolle Vorstände konzentrieren sich gemäss wissenschaftlichen Studien insbesondere auf die folgenden vier Hauptaufgaben:¹

- Definition der zu erreichenden Ziele auf der strategischen Ebene (Ends)
- Definition der zu beachtenden Regeln und Einschränkungen für die operative Ebene (Limitations)
- Konstruktive Gestaltung zwischen Vorstand und Geschäftsführung (Board-Executive Relationship)
- Festlegung einer effizienten und effektiven Vorstandsorganisation

Gewaltenteilung

Angesichts der begrenzten zeitlichen Ressourcen der ehrenamtlichen Mitglieder ist eine Fokussierung der Tätigkeit auf die strategischen Aufgaben sinnvoll. Eine klare Ressortzuteilung innerhalb des Vorstands oder Stiftungsrats trägt in der Regel zusätzlich zur Effizienz und Effektivität bei. Grundsätzlich sollten die strategischen Leitorgane keine weiteren (operativen) Funktionen innerhalb der NPO wahrnehmen, sondern sich auf ihre strategische Kernfunktion be-



schränken. Ämterkumulationen und Machtkonzentrationen auf einzelne Personen sind zu vermeiden².

Anteil am Organisationserfolg

Sowohl der Erfolg einer NPO als auch der Beitrag des strategischen Leitorgans dazu lassen sich grundsätzlich nur schwer messen. Gemäss Online-Befragungen und Expert_inneninterviews³ liegt dieser Beitrag im mittleren Bereich, zwischen 25 und 50 Prozent. Besonders in kritischen Phasen und Zeiten des Umbruchs ist das strategische Leitorgan gemäss Expert_innenmeinungen von zentraler Bedeutung. Häufig wird der Vorstand oder Stiftungsrat als «Schönwettergremium» bezeichnet - aber gerade in unruhigen Zeiten zeigt sich, ob er tatsächlich handlungsfähig und wirksam ist.

Kriterien für die Rekrutierung

Die Aufgaben in Vorständen und Stiftungsräten werden zunehmend anspruchsvoller und komplexer. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sind fundierte Fach- und Sozialkompetenzen sowie eine ausrei-

chende zeitliche Verfügbarkeit erforderlich. Gerade in föderalen Verbänden stellt sich oft die Frage nach der (geografischen) Repräsentativität. Eine minimale Berücksichtigung dieses Aspektes ist sicherlich zweckmässig, diese sollte jedoch nicht zulasten der Fachkompetenz gehen. Der Vorstand bzw. Stiftungsrat muss über die funktionsbezogenen Fachkompetenzen und die notwendige Erfahrung verfügen⁴. Wird der Vorstand als strategisches Leitorgan verstanden, das für die Oberleitung der NPO verantwortlich ist, sollte die fachliche Eignung das zentrale Auswahlkriterium darstellen.⁵

Anforderungsprofil und Pflichtenheft

Für eine wirksame Nachfolgeplanung braucht es Klarheit darüber, nach welchen Personen mit welchen Kriterien gesucht und ausgewählt wird. Ein präzise formuliertes Pflichtenheft ist dabei von zentraler Bedeutung. Eine «Erbfolge» von Ämtern kommt zwar vereinzelt vor, wird jedoch mehrheitlich als Form der Vetternwirtschaft abgelehnt. Im Zentrum steht die Bestenauslese: Die Mitglieder des strategischen

Leitorgans sollten bestimmte objektive Mindestanforderungen erfüllen, um ihre Rolle effektiv wahrnehmen zu können.

Kanäle für die Rekrutierung

In der Praxis gilt bei der Rekrutierung neuer Mitglieder häufig das Prinzip «intern vor extern». Die grosse Mehrheit der potenziellen Gremienmitglieder wird aufgrund persönlicher Empfehlungen oder über interne Basisgruppen und interne Netzwerke rekrutiert. Dennoch schreibt fast die Hälfte der Organisationen offene Vakanzen öffentlich aus - vereinzelt werden auch neue Mitglieder systematisch extern gesucht.

Expertinnen und Experten betonen die Bedeutung grösstmöglicher Transparenz bei der Rekrutierung. Die Erblichkeit von Ämtern oder das «Berufen werden» gelten als verpönt, da sonst die Gefahr besteht, dass «Flaschen andere Flaschen» nachziehen - sprich: ungeeignete Personen weitere ungeeignete Personen vorschlagen.

Eine öffentliche Ausschreibung kann je nach Situation sinnvoll sein, darf aber nicht zur reinen Alibiübung verkommen. Kritisch beurteilt wird in diesem Zusammenhang auch die Zusammenarbeit mit externen Partnern: Der Einsatz von Headhuntern birgt die Gefahr, dass vor allem «Söldner» rekrutiert werden, die nur geringes Interesse am Zweck der Organisation mitbringen.⁶

Zuständigkeit für die Rekrutierung

Neue Mitglieder für das strategische Leitorgan werden gemäss Rückmeldung von Expertinnen und Experten mehrheitlich durch einen Ausschuss oder das Gesamtgremium rekrutiert. An zweiter Stelle folgt die Rekrutierung durch einen Ausschuss allein, gefolgt von der Geschäftsstelle und einzelnen Mitgliedern des Gremiums. Externe Dienstleister spielen dabei nur eine untergeordnete Rolle. Die Einführung ins Amt erfolgt meist nach dem Prinzip «learning by

doing». Auch Einführungsprogramme sind verbreitet, Schulungen und geordnete Amtsübergaben durch Vorgänger_innen sind hingegen eher selten.⁷

Wichtigste Erfolgsfaktoren im strategischen Leitorgan

Eine Voraussetzung für den Organisationserfolg ist die strategische Planung und langfristige Ausrichtung der Aktivitäten durch das strategische Leitorgan. Dazu gehört eine angemessene Formalisierung der Organisation ohne Hang zur Bürokratie, welche eine effiziente Arbeitsweise ermöglicht. Wichtig ist dabei die klare Trennung zwischen langfristigen, strategischen Tätigkeiten des Vorstandes oder Stiftungsrates und dem operativen Tagesgeschäft durch die Geschäftsstelle.

Mitglieder von Vorständen und Stiftungsräten sollten sich mit den Werten und dem Zweck der Organisation identifizieren. Ein echtes Interesse an der NPO sowie ein grundlegendes Commitment für deren Anliegen sind unerlässlich. Diversität und Ausgewogenheit in Bezug auf Alter, Herkunft, Beruf und Geschlecht gelten als wesentliche Erfolgsfaktoren für eine reflektierte, unabhängige Entscheidungsfindung. Der Einsatz von ex-Officio-Mitgliedern sollte nur aus wichtigem Grund erfolgen und auf ein absolut notwendiges Minimum beschränkt werden, um Interessenkonflikte zu minimieren.⁸ Ständige Interessenkonflikte sind zu vermeiden; es braucht klare Ausstandsregeln. In-sich-Geschäfte bzw. Transaktionen zwischen der NPO und den Mitgliedern des strategischen Leitorgans (Self-Dealing) sind weitestgehend zu vermeiden.⁹ Auch wenn es manchen Personen mitunter schwerfällt: Niemand ist unersetzlich. Amtszeit- oder Altersbeschränkungen tragen dazu bei, «Sesselklebern» vorzubeugen und die Diskussion über Nachfolgelösungen zu versachlichen.

Fazit

Der Vorstand bzw. Stiftungsrat ist ein zentraler strategischer Erfolgsfaktor. Er übernimmt sowohl interne Aufgaben als auch die Vertretung der Organisation nach aussen. Während seine Rolle in ruhigen Phasen oftmals weniger im Vordergrund steht, ist das strategische Leitorgan in turbulenten Zeiten des Umbruchs umso entscheidender.

Damit das Gremium wirkungsvoll ist, muss es vorausschauend, strukturiert und entlang einer langfristigen Vision und einem klaren Wertekompass handeln - mit dem Ziel, die richtigen Prioritäten für die Zukunft zu setzen. Dafür braucht es qualifizierte Mitglieder mit Fach- und Sozialkompetenz, die idealerweise auch die Struktur der Mitglieder oder

Stakeholder widerspiegeln. Ein grundlegendes Engagement und eine gewisse Leidenschaft für die Sache gelten als Voraussetzung.

Das Gremium sollte möglichst pluralistisch und mit unabhängigen Vertreterinnen und Vertretern besetzt sein. Die Nachfolge sollte anhand klar definierter Anforderungsprofile und in einem transparenten Auswahlverfahren erfolgen. Ausscheidende Mitglieder sollten dabei keinen Einfluss mehr auf die Nachfolge nehmen. Im Sinne einer nachhaltigen Personalpolitik ist das Einsetzen eines ständigen Nominations- oder Nachfolgeausschusses innerhalb der NPO empfehlenswert.

Fussnoten

- 1 Carver 1990, S. 186.
- 2 Schwarz 2005, S. 185f, 239f.
- 3 Berger 2024.
- 4 Conforth 2001, S. 24.
- 5 Schwarz 2005, S. 195.
- 6 Berger 2024.
- 7 Berger 2024.
- 8 Sprecher et al. 2015, S. 45-49.
- 9 Sprecher et al.-2015, S. 64f.

Literaturverzeichnis

- Berger, O. (2024): *Erfolgsfaktor Vorstand* (unveröffentlichte Diplomarbeit, NPO-Management). Verbandsmanagement Institut, Universität Freiburg, Freiburg CH.
- Carver, J. (1997): *Boards that make a difference*. San Francisco: Jossey Bass.
- Conforth, C. (2001). What Makes Boards Effective? An Examination of the Relationships between Board Inputs, Structures, Processes and Effectiveness in Non-profit Organizations. *Corporate Governance. An international review*. 9(3). 217-227.
- Schwarz, P. (2005). *Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen*. Bern: Hauptverlag.
- Sprecher, T., Egger, P. & Schnurbein G. (2015). Swiss Foundations Code 2015. Principles and Recommendations for the Establishment and Management of Grant-making Foundations. *Foundation Governance, Vol.13*.

Autor



Oliver Berger / oliver-berger@bdo.ch

Der gebürtige Berner ist studierter Betriebswirt mit Schwerpunkten in den Bereichen Strategie, Marketing sowie Arbeits- und Organisationspsychologie. Zusätzlich verfügt er über einen Masterabschluss als Filmemacher. 2024 verfasste er am VMI der Universität Freiburg/CH eine Diplomarbeit zum Thema «Erfolgsfaktor Vorstand».

Oliver Berger war viele Jahre operativer Leiter von Verbänden und Stiftungen. Aktuell verantwortet er als Vizedirektor das Branchencenter NPO & Gesundheitswesen der BDO. Er leitet komplexe Unterstützungsprojekte - inklusive Interimseinsätzen als (de-facto-)Geschäftsführer von NPO. Nebenberuflich ist er als freier Film- und TV-Macher aktiv. Nach langjährigem ehrenamtlichem Engagement in der verbandlichen Jugendarbeit, ist er heute in verschiedenen Vereinen aus den Bereichen Mobilität, Kultur und Geschichte als Vorstandsmitglied aktiv. Er ist Oberst in der Schweizer Armee und engagiert sich politisch auf lokaler Ebene für die FDP.

Nachfolge im Ehrenamt beginnt vor dem Rücktritt

Karin Stuhlmann

Die Nachfolgeplanung in Vorständen und Stiftungsräten von Nonprofit-Organisationen (NPO) ist eine strategisch bedeutsame Aufgabe. Sie umfasst die Identifikation und Auswahl fachlich und menschlich geeigneter Kandidat_innen unter Berücksichtigung von Kontinuität und Erneuerung. Dieser Beitrag beleuchtet zentrale Aspekte der Ehrenamtsnachfolge in NPO und bietet praxisnahe Empfehlungen für eine erfolgreiche Umsetzung.

Viele NPO fragen sich, wie sie geeignete Engagierte für ihre ehrenamtlichen Positionen gewinnen können. Dabei wird oft übersehen, wie wichtig es ist, Austritte vorausschauend zu planen – idealerweise durch transparente Kommunikation oder Amtszeitbeschränkungen. Je klarer eine NPO weiss, wann welche Sitze frei werden, desto gezielter kann sie Massnahmen einleiten.

Ein Tabu besteht häufig darin, Rücktritte offen zu thematisieren – aus Angst, Ehrenamtliche zu verletzen. Doch genau diese Zurückhaltung erschwert sowohl den geordneten Rückzug als auch die Planung der künftigen Gremienzusammensetzung. Auch aus Sicht des Risikomanagements ist es entscheidend, den Verlust von Wissen und Erfahrung frühzeitig zu erkennen und zu kompensieren. Gmür (2018) beschreibt verschiedene Gründe, weshalb Ehrenamtliche ihr Amt nicht abgeben: finanzielle Anreize, starke Identifikation mit der NPO, soziale Bindungen oder das Gefühl,

eine letzte sinnstiftende Aufgabe auszuüben. Diese Motivlagen sind oft nicht offen kommuniziert und treten in verklausulierter Form auf – etwa durch Verweis auf laufende Projekte oder Rücktritte anderer.

Empfehlung: Nachfolgeplanungsroutine und Amtszeitbeschränkung

Die Nachfolgeplanung ist Aufgabe des strategischen Gremiums. Ein standardisierter Prozess mit einem Vorlauf von 6–8 Monaten vor dem Wahltermin hat sich bewährt. Dieser sollte eine transparente Diskussion über Rücktritts- und Verbleibpläne ermöglichen. Externe Moderation kann unterstützend wirken. Als einfaches Tool für die jährliche Nachfolgeplanung hat sich in der Praxis dieses Instrument bewährt (Eigenentwicklung vgl. Abb. 1).

Amtszeitbeschränkungen normalisieren zusätzlich den Austritt: Man muss sich nicht mehr rechtfertigen, sondern eher begründen, weshalb man bleiben möchte. Dadurch werden Motivlagen sichtbarer, auf die die NPO reagieren kann – etwa durch Ehrenmitgliedschaften oder Einladungen zu Anlässen.

Praxisbeispiel und Grenzen

Ein Vorstand, der seine Nachfolgeplanung jährlich diskutiert, stellte fest, dass vier von sieben Mitgliedern in den nächsten zwei Jahren zurücktreten wollten. Durch eine sachliche Diskussionskultur wurde entschieden, die Rücktritte über drei Jahre zu verteilen, um Kontinuität zu sichern.

Nachfolgeplanung

Diskussionsgrundlage für die jährliche Herbstretraite von Vorstand und Geschäftsleitung

HINWEIS: Alle Vorstandsmitglieder tragen ihre individuellen Rücktrittspläne bis 2 Wochen vor der Retraite in die Übersicht ein.

Vorgaben aus unseren Statuten, Art. 29

«Der Vorstand besteht aus sieben bis neun Personen. Der Vorstand soll über die zur Führung des Vereins notwendigen Fachkompetenzen verfügen. Zudem sollten darin idealerweise Mitglieder aus allen Sprachregionen vertreten sein. Das (Co-)Präsidium wird von der Generalversammlung gewählt; im Übrigen konstituiert sich der Vorstand selbst.»

Übersicht als Diskussionsgrundlage

Anzahl Sitze	Name	Funktion	Spezialanforderung	Repräsentation	GV 25	GV 26	GV 27	GV 28
1	Hans Muster	Co-Präsident	«Präsidium»	Deutschschweiz	A			
2	Poline Exemple	Co-Präsidentin	«Präsidium»	Romandie	R			
3	Andrea B.	Vorstandsmitglied	«Finanzen»	Tessin	B	B	W	B
4	Robin C.	Vorstandsmitglied	«Digitalisierung»	Deutschschweiz	B	W	B	B
5	Kim D.	Vorstandsmitglied	«Junge Mitglieder»	Deutschschweiz	W	B	B	B
6	Luca F.	Vorstandsmitglied	«Hochschulen»	Romandie	B	B	A	
7	Vakant*	Vorstandsmitglied	«Medien»	→ alles möglich	N	B	B	B
8	Wird bewusst nicht besetzt							
9	Wird bewusst nicht besetzt							

* Vakant aufgrund des unterjährigen Rücktritts von Zoe Z. wegen Wegzug

Legende

N = Neuwahl

W = Wiederwahl

A = Amtszeitbeschränkung

R = Rücktritt

B = bleibt

Auch die beste Planung kann ungeplante Abgänge oder Konflikte nicht verhindern. Dennoch sind eine offene Diskussionskultur und vorausschauende Planung zentrale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Erneuerung strategischer Gremien.

Professionalisierung der Auswahlprozesse und Wahlverfahren

Mit der vorausschauenden Planung ist es jedoch noch nicht getan. Es gilt eine Suchstrategie zu entwickeln und geeignete Kandidat_innen zu finden. Viele NPO verlassen sich auf informelle Gespräche. Doch diese reichen nicht aus, um Kompetenzen zuverlässig zu beurteilen. Ein strukturierter Auswahlprozess erhöht die Qualität und Legitimität der Wahl.

Ein typischer Ablauf dauert 6–8 Monate und umfasst die Etappen der Vorbereitung, Evaluation, Wahlphase und Wahl sowie Onboarding (Abb. 2). In Stiftungen, die kooptieren, laufen die Phasen 3 und 4 nur zwischen Stiftungsrat und Kandidat_innen ab. Der Aufwand muss zur Grösse und Kultur der NPO passen. Auch bei «logischen» Nachfolgen ist Transparenz entscheidend. Demokratisch ist eine Wahl auch dann, wenn nur eine Kandidatur zur Verfügung steht – sofern der Prozess offen und fair war.

Zur Frage nach Kompetenzprofilen

Ehrenamtliche Leitungsfunktionen in NPO sind anspruchsvoll. Sie verlangen je nach Grösse, Risikolage und Kom-

Vorbereitungsphase: Anforderungsprofil vorhanden? Gesprächsleitfäden mit konkreten Fragen anstatt eines informellen Gesprächs? Findungskommission einsetzen zur Abwicklung des Prozesses?

Evaluationsphase: Gespräche führen, ev. Assessment-Elemente integrieren, den Kandidat_innen ehrliches und nachvollziehbares Feedback geben – insbesondere, wenn die NPO denkt, dass sie nicht gut geeignet sind.

Wahlphase: Vorstellung der Kandidat_innen z. B. in den Wahlunterlagen oder an einem Kennenlernpodium. Bei mehr Kandidat_innen als freie Sitze: Wahlempfehlung abgeben.

Wahl: Korrekte Abwicklung der Wahlen an der Generalversammlung bzw. Delegiertenversammlung bzw. Kooptation durch den Stiftungsrat sicherstellen.

Onboarding: Einführung und Integration der Neugewählten beispielsweise durch eine Kick-off-Sitzung. Konstituierung des Vorstands bzw. Stiftungsrats.

plexität der Geschäfte der NPO nach spezifischen Kompetenzen im Ehrenamt. Ungenügend oder unpassend qualifizierte Ehrenamtliche sind ein grosses Risiko für die NPO: Sie stören häufig den NPO-Betrieb, beschäftigen sich mit «einfacheren» - oftmals operativen (Micro-)Management-Aufgaben und blockieren so die operative Geschäftsstelle und verärgern ihre Vorstands- bzw. Stiftungsratskolleg_innen. Gerade letzteres führt in einen Teufelskreis, denn die «guten» Ehrenamtlichen demissionieren und das Gremium wird infolgedessen immer «schwächer» und vermag es immer seltener «gute», im Sinne von qualifizierten Ehrenamtlichen für sich zu gewinnen. Wir empfehlen deshalb, Kompetenzanforderungen zu definieren, transparent zu machen und Kandidat_innen zu selektionieren bzw. gezielt weiterzuentwickeln, falls Lücken bestehen. Letzteres kann innerhalb der NPO bzw. durch Wissensver-

mittlung und Schulung des Vorstands geschehen oder indem man den Ehrenamtlichen externe Weiterbildungen ermöglicht.

Jackson & Holland (1998) definieren sechs Schlüsselkompetenzen, die erfahrungsgemäss eine gute Diskussionsgrundlage für die meisten Ehrenamtsfunktionen in NPO bieten: die Branchenkompetenz, die politische Kompetenz, die strategische Kompetenz, die analytische Kompetenz, die Vermittlungskompetenz und die Sozialkompetenz (siehe Abb. 3).

Neben diesen Grundanforderungen, die erfahrungsgemäss alle Vorstands- bzw. Stiftungsratsmitglieder auszeichnen sollte, kann es sinnvoll sein für einzelne Rollen spezifische Zusatzanforderungen zu bestimmen z. B. Finanzen oder Digitalisierung. Doch auch diese Ehrenamtlichen sollten die oben genannten Grundanforderungen erfüllen. Sie bringen schlicht noch ein zusätzliches, relevantes «Extra» ins Gremium.

Und schliesslich ist bei vielen NPO die Durchmischung wesentlich: Wie divers sind beispielsweise Regionen oder Generationen oder Geschlechter repräsentiert? Wir empfehlen Vorstände und Stiftungsräte divers im Sinne von Vielfältig zusammen zu setzen. Dabei sind die fachlichen Grundanforderungen doch stets relevant.

Praxisbeispiele

Zwei unterschiedliche Beispiele – auch mit unterschiedlichem Erfolg:

- **Mittelgrosser Verband – Suche Vorstandsmitglied als Ressortleitung «Bildung»**

Dieser Verband kennt eine Bildungskommission, die aus freien Mitgliedern besteht (gewählt durch den Vorstand) und von einem Vorstandsmitglied «Ressort Bildung» geleitet wird. Das Vorstandsmitglied scheidet

per nächster GV freiwillig nach 12 Jahren aus. Der Verband sucht deshalb eine Nachfolge, welche das Ressort Bildung übernehmen will. Es zeichnet sich seit längerem eine geeignete Kandidatur ab, da ein Kommissionsmitglied als Nachfolge aufgebaut worden ist und sich auch gerne zur Wahl stellen würde. Der Verband schreibt die Position dennoch transparent in der Mitgliederzeitschrift aus und kündigt den Wechsel frühzeitig an der GV im Vorjahr an. Alle Mitglieder sind eingeladen, ihr Interesse anzumelden. Es meldet sich – wie erwartet – das Kommissionsmitglied plus zwei weitere Verbandsmitglieder. Der Vorstand lädt alle einzeln, zu strukturierten Gesprächen mit Assessment-Elementen ein. Das Anforderungsprofil wird vorgestellt

Abbildung 3: Schlüsselkompetenzen für Ehrenamtsfunktionen

Branchenkompetenz

- Verständnis der Kultur, Normen und Werte der NPO.

Politische Kompetenz

- Fähigkeit, das relevante Anspruchsgruppennetzwerk zu entwickeln und zu pflegen.

Strategische Kompetenz

- Fähigkeit, die Ausrichtung der NPO auf strategischer Flughöhe zu gestalten und zu sichern.

Analytische Kompetenz

- Fähigkeit, Komplexität und Zusammenhänge zwischen Themen zu erkennen und verschiedene Perspektiven einzunehmen, um angemessene Lösungen abzuleiten.

Vermittlungskompetenz

- Fähigkeit, die Mitglieder stufengerecht zu informieren und die einzelnen Rollen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben aller Beteiligten darzulegen.

Sozialkompetenz

- Fähigkeit, die Mitglieder zusammenzuhalten, den Vorstand als Kollektivgremium zu verbinden und ein Gemeinschaftsgefühl zu schaffen

und relevante Vorerfahrungen und Kompetenzen erfragt. In einem transparenten Prozess wird den drei Interessierten je zurückgemeldet, wer die anderen sind und welche Voraussetzungen diese mitbringen. Dies führt dazu, dass sich eine Interessentin zurückzieht, denn sie hatte sich nur gemeldet, damit «es überhaupt jemanden habe». Ein weiterer Interessent wünscht infolge der Gespräche, erst einmal Mitglied der Kommission zu werden, bevor er direkt in den Vorstand kommt und die Leitung übernimmt. Die dritte Interessentin – das Kommissionsmitglied – fühlt sich bestärkt, kann sich jedoch aufgrund der Gespräche auch vorstellen, eine Co-Leitung zusammen mit dem zweiten Interessenten anzustreben, da ihre Erfahrungen einander gut ergänzen. Der Vorstand wählt in seiner Kompetenz den zweiten Interessenten als Mitglied der Bildungskommission und spricht eine Wahlempfehlung für die dritte Kandidatin aus. An der GV wird der ganze Prozess sauber dokumentiert berichtet und sie wählen die Einzelkandidatur mit Akklamation und ein paar Jahre später – bei der nächsten Vakanz im Vorstand – den zweiten Interessenten als Co-Leitung «Ressort Bildung».

• **Grosse Genossenschaft – Nachfolge der Präsidentin**

Das Amt wurde angekündigt und das Anforderungsprofil ausgeschrieben. Zur Evaluationsphase wurde aufgrund der Bedeutung der Funktion und weil Kandidaturen aus dem Vorstand selbst zu erwarten waren, eine Findungskommission eingesetzt. Tatsächlich interessierte sich die Vizepräsidentin, ein weiteres Vorstandsmitglied und ein Genossenschafter, der bislang kein Amt in der Genossenschaft ausübte. Die Findungskommission führte mit allen Einzelgespräche, bat sie um Referenzen und liess sie gewisse Aufgaben praktisch ausführen, um die Passung zum Anforderungsprofil zu evaluieren. Sie erachtete alle drei Kandidaturen als «wählbar» und empfahl dem Vorstand eine Kampfwahl. Der Vorstand jedoch bevorzugte die Kandidatur der Vizepräsidentin und sprach seine Wahlempfehlung entsprechend aus. Als die Genossenschaftler_innen über diese Ausgangslage informiert wurden, formierte sich Widerstand, und an der Generalversammlung wurde der Genossenschaftler gewählt, der bislang noch nicht im Vorstand war. Dies ist als Misstrauensvotum an den Vorstand zu werten, worauf auch einige Vorstandsmitglieder inkl. der Vizepräsidentin zurücktraten.

Fazit

Die Ehrenamtsnachfolge in NPO erfordert strategische Planung, ein klares Kompetenzverständnis und strukturierte Auswahlprozesse. Eine offene Diskussionskultur, transparente Kommunikation und planmässiges Vorgehen sind zentrale Erfolgsfaktoren – auch in Zeiten des Fachkräftemangels im Ehrenamt.

Literaturverzeichnis

- Gmür, M. (2018). Abschied aus dem Ehrenamt. *Verbands-Management*, 44(3), 52-58.
- Jackson, D.K. & Holland, T.P. (1998). Measuring the Effectiveness of Nonprofit Boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), 159-182.

Autorin



Karin Stuhlmann / karin.stuhlmann@bvmbberatung.net

Geschäftsführende Partnerin und Beraterin bei der Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM). Sie promovierte in pädagogischer Psychologie an der Universität Zürich und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), wo sie seit 2010 Dozentin in verschiedenen Lehrgängen ist. Sie führt nebst der NPO-Beratungstätigkeit Verbände im Mandat: So zum Beispiel von 2010 bis 2021 den Schweizerischen Verband für Ernährungsberater/innen (SVDE) und aktuell den Schweizerischen Verband der Berufsorganisationen im Gesundheitswesen (SVBG). Daneben wirkt sie seit 2001 ehrenamtlich in Verbänden und Genossenschaften im Vorstand mit und ist aktuell Co-Präsidentin der Fachstelle für Vereine Vitamin B.

Generationenwechsel im Vorstand: Von Old School zu Cool

Christine Lanner

Wer übernimmt künftig die Verantwortung in Nonprofit-Organisationen (NPO)? In vielen Vorständen – insbesondere auf Ebene der Präsidien – wird intensiv nach geeigneten Nachfolger_innen gesucht. Doch gerade junge Menschen zögern, ein Ehrenamt zu übernehmen. Nicht aus Desinteresse, sondern weil die Rahmenbedingungen mit heutigen Lebensrealitäten oft nur schwer vereinbar sind. Dieser Praxisbeitrag zeigt, wie der Generationenwechsel im Vorstand gelingen kann.

«Wenn Du mein Amt übernehmen würdest, könnte ich endlich zurücktreten.» – Diesen Satz hört man in NPO nicht selten. Meist stammt er von engagierten Präsident_innen oder langjährigen Vorstandsmitgliedern, die über viele Jahre Verantwortung getragen haben und sich nun eine Entlastung wünschen. Doch meist fehlt eine konkrete Nachfolge, geeignete Kandidat_innen lassen sich nicht auf Anhieb finden. Insbesondere jüngere Personen zeigen wenig Motivation, ein Amt zu übernehmen.

Das Problem liegt dabei selten am fehlenden Interesse, sondern an Rahmenbedingungen, die wenig zeitgemäss erscheinen: zu starr, zu aufwändig, zu hierarchisch. Wer heute junge Menschen für ein Ehrenamt begeistern will, muss bereit sein, Bewährtes zu hinterfragen und Strukturen anzupassen.

Ein eingespielter Vorstand – und dann?

Langjährige, gut eingespielte Vorstandsteams sind ein Glücksfall für jede Organisation. Man kennt einander,

hat Routinen entwickelt und weiss, wer was zu tun hat – oft auch ohne viele Absprachen. Doch irgendwann kommt der Moment, in dem einzelne Mitglieder ihr Amt niederlegen möchten – aufgrund von Amtszeitbeschränkungen, altersbedingt, aus beruflichen, familiären oder persönlichen Gründen. Und damit verändert sich das Teamgefüge. Gerade wenn mehrere Mitglieder gleichzeitig über einen Rückzug nachdenken, kann eine gewisse Unsicherheit entstehen. Besonders spürbar wird dieser Moment, wenn eine langjährige Präsidentin oder ein Präsident ihren Rücktritt ankündigt – auch wenn der eigentliche Wechsel vielleicht erst in ein oder zwei Jahren geplant ist. Dann stellen sich zwei zentrale Fragen: Wie gelingt es, neue Personen für den Vorstand zu gewinnen? Und: Wie kann ein funktionierendes System so übergeben werden, dass es auch künftig tragfähig bleibt, ohne die nächste Generation zu überfordern?

Nachfolge bewusst gestalten – mehr als blosse Stabsübergabe

In solchen Situationen wird häufig versucht, Wissen möglichst systematisch zu sichern: Leitbilder werden aktualisiert, Geschäftsordnungen überarbeitet, Checklisten erstellt und Pendenzen aufgelistet. Ziel ist es, das Bestehende möglichst unverändert weiterzugeben. Doch genau hier liegt ein verbreiteter Denkfehler: Bei einem personellen Wechsel im Vorstand geht es nicht nur um die Übergabe von Aufgaben, sondern immer auch um einen Neuanfang.



Denn neue Personen bringen neue Erfahrungen, Kompetenzen und Vorstellungen mit. Sie wollen sich einbringen – nicht nur Aufgaben übernehmen. Der Versuch, eine eingespielte Struktur 1:1 weiterzuführen, wird dieser Dynamik selten gerecht.

Was eine neue Generation motiviert – und was sie abschreckt¹

Menschen interessieren sich dann für ein Ehrenamt, wenn sie einen persönlichen Bezug zum Thema der Organisation haben – und zugleich das Gefühl, dass ihr Engagement einen Unterschied macht. Besonders bei jüngeren Personen steht der Wunsch im Vordergrund, aktiv etwas zu bewirken und die Entwicklung einer Organisation mitzugestalten. Sie möchten nicht bloss eine vordefinierte Rolle ausfüllen oder rein administrative Aufgaben übernehmen, sondern mitdenken, Verantwortung übernehmen und sichtbar etwas beitragen.

Zentral ist dabei die Sinnhaftigkeit des Engagements: Wenn der eigene Einsatz als wirksam erlebt wird, steigt auch die Bereitschaft, Zeit und Energie zu investieren. Besonders attraktiv wirken Aufgaben, die herausfordernd sind – aber lösbar, gerade dank des Know-hows, der Ideen und der Initiative der Freiwilligen. In solchen Momenten wird der persönliche Mehrwert spürbar: Ich bringe etwas mit, das zählt.

Gleichzeitig ist die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung ein wichtiger Motivationsfaktor. Viele jüngere Personen sehen ein Vorstandsamt als Chance, Führungskompetenz zu entwickeln, neue Themenfelder kennenzulernen, Netzwerke zu erweitern oder beruflich relevante Erfahrungen zu sammeln. Wer das Ehrenamt als Lernraum versteht, der auch die eigene Laufbahn bereichert, bringt meist viel Neugier und Motivation mit.

Ebenso entscheidend ist das Erleben von Wertschätzung. Diese zeigt sich

Aspekt	Praxis-Tipps
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Co-Präsidien oder Tandemlösungen ermöglichen • Temporäre oder projektbezogene Mandate schaffen • Digitale Tools und hybride Formate gezielt einsetzen
Kultur & Haltung	<ul style="list-style-type: none"> • Partizipation und Gestaltungsspielräume fördern • Vielfalt zulassen, Feedback wertschätzen • Offenheit für Veränderung aktiv vorleben • Wertschätzung aktiv leben – persönlich und öffentlich zeigen • Engagement sichtbar machen – z. B. über Social Media, Website oder Jahresbericht
Rekrutierung	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlich und gezielt ansprechen statt nur ausschreiben • Auf Werte- und Kulturpassung achten • Potenziale systematisch identifizieren und individuell unterstützen
Onboarding & Übergabe	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Personen frühzeitig einbinden und begleiten • Tandems mit scheidenden oder erfahrenen Vorstandsmitgliedern einsetzen • Mentoringprogramme für neue oder jüngere Mitglieder etablieren • Wissen systematisch sichern durch transparente Ablage, vollständige Dossiers und aktuelle Rollenbeschreibungen
Vorstandsarbeit modernisieren	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildung gezielt ermöglichen • Gemeinsame Reflexion im Gremium stärken • Sitzungen interaktiv und kollaborativ gestalten • Aufgaben nach Kompetenzen und Interessen verteilen • Informationsflut reduzieren (z. B. durch Vorab-Updates) • Jungen Stimmen Sichtbarkeit und Verantwortung geben • Digitale Ablage zentral organisieren und pflegen • Wertschätzung aktiv leben – persönlich und öffentlich zeigen • Engagement sichtbar machen – z. B. über Social Media, Website, Jahresbericht

nicht in Ehrenurkunden oder Applaus am Jahresende, sondern in konkreten Gesten im Alltag: ein persönliches Danke, ehrliches Feedback nach einem Beitrag, Sichtbarkeit auf der Website oder in sozialen Medien, Mitsprache bei relevanten Entscheidungen. Wertschätzung entsteht dort, wo Menschen in ihrer Persönlichkeit wahrgenommen werden.

Jüngere ticken anders – und sind nicht weniger engagiert

Studien belegen, dass der Grossteil der Ehrenamtlichen über 55 Jahre alt ist – ein Befund, der sich auch in der

demografischen Zusammensetzung freiwillig Engagierter in der Schweiz widerspiegelt.³ Gleichzeitig ist das Interesse am Engagement bei Jüngeren durchaus vorhanden. Doch ihre Lebensrealität unterscheidet sich deutlich: Viele sind beruflich stark eingebunden, gründen Familien oder befinden sich in Ausbildungen. Zeitfenster sind knapp, Planbarkeit ist zentral, und der Wunsch nach Flexibilität gross.

Hinzu kommen veränderte Erwartungen an Zusammenarbeit: Klassische Sitzungen mit starren Traktanden, Pflichtpräsenz und statischen Rollen-

verteilungen wirken abschreckend. Stattdessen wünschen sich viele jüngere Menschen ein agiles Umfeld, in dem Eigenverantwortung und Zusammenarbeit Hand in Hand gehen. Digitale Tools, dezentrale Kommunikation und eine Offenheit für neue Wege sind für sie keine Option, sondern eine Selbstverständlichkeit.

Wer Vorstandsarbeit künftig attraktiv gestalten will, muss sich diesen veränderten Erwartungen stellen – ohne die nötige Verbindlichkeit aufzugeben. Es geht nicht darum, alles neu zu erfinden, sondern bewusst den Raum für Mitgestaltung zu öffnen.

Neue Formate und flexible Modelle: Was heute überzeugen kann

Für viele jüngere Menschen ist nicht das Ehrenamt selbst abschreckend, sondern das Bild, das sie damit verbinden: Verantwortung, ja – doch die Aussicht auf lange Sitzungen, formale Gremienarbeit und geringe Gestaltungsfreiheit wirkt wenig einladend. Es braucht Rahmenbedingungen, die echte Mitgestaltung erlauben – auf struktureller wie auf kultureller Ebene.

- **Geteilte Verantwortung: Co-Präsidien und Tandemlösungen:** Die Vorstellung, dass eine Person allein alle Fäden in der Hand hält, wirkt für viele jüngere Menschen wenig attraktiv. Modelle wie Co-Präsidien oder geteilte Vorstandsressorts verteilen Verantwortung auf mehrere Schultern und erlauben eine schrittweise Einarbeitung. In einem Tandem kann etwa ein erfahrenes Vorstandsmitglied gemeinsam mit einer jüngeren Person ein Ressort leiten – so entsteht ein natürlicher Wissenstransfer, der beide Seiten stärkt.
- **Temporäre oder projektbezogene Engagements:** Feste Amtszeiten oder langfristige Verpflichtungen wirken für viele potenzielle Kandi-

dat_innen wenig attraktiv oder zu verbindlich. Flexible Modelle, die projektbezogen oder für eine begrenzte Zeit angelegt sind, senken die Einstiegshürden deutlich. Wer weiss, dass er sich für ein konkretes Thema einbringen kann – ohne sich für Jahre zu binden –, ist oft eher bereit, Verantwortung zu übernehmen. Auch die Option eines «Schnuppermandats» – also eines befristeten Mitwirkens mit klar definiertem Zeitraum – kann ein wertvoller Türöffner sein.

- **Digital first: Tools, die Beteiligung ermöglichen:** Für die sogenannte «digitale Generation» ist es selbstverständlich, dass Kommunikation und Zusammenarbeit online funktionieren. Sitzungen über Zoom oder Microsoft Teams, asynchrone Abstimmungen, kollaborative Plattformen wie Miro oder Google Drive – all das wird erwartet.⁴ Es geht dabei nicht nur um Bequemlichkeit, sondern um Teilhabe: Nur wenn Vorstandsarbeit auch mit einem mobilen, flexiblen Alltag vereinbar ist, wird sie realistisch. Wer heute noch auf rein analoge Prozesse setzt, schliesst damit viele potenzielle Mitgestaltende ungewollt aus.
- **Agile Formen der Zusammenarbeit:** Statt fester Kommissionen mit starren Rollen können Aufgaben in agilen Teams bearbeitet werden – je nach Kompetenzen, Interessen und verfügbaren Ressourcen. Das erlaubt eine fokussierte und zugleich entlastende Form der Mitwirkung. Junge Menschen möchten ihre Stärken gezielt einbringen – nicht «alles machen», sondern das, was sie gut und gerne tun. Eine solche Aufgabenverteilung stärkt nicht nur die Motivation, sondern auch die Qualität der Vorstandsarbeit.

Neue Mitglieder finden – systematisch und persönlich

Die Nachbesetzung von Vorstandsfunktionen gehört zu den wichtigsten Aufgaben jedes Vorstands. Trotzdem wird sie häufig erst dann angegangen, wenn ein Rücktritt unmittelbar bevorsteht. Wer vorausschauend handelt, beginnt hingegen frühzeitig – und systematisch – mit der Suche nach potenziellen neuen Mitgliedern. Grundsätzlich lassen sich drei zentrale «Suchfelder» unterscheiden:

1. Innerhalb der Organisation

Der naheliegendste Kreis ist jener der bestehenden Mitglieder. Hier sind die Persönlichkeitsprofile meist bekannt, das Engagement kann gut eingeschätzt werden, und es bestehen oft bereits Beziehungen zu den aktuellen Vorstandsmitgliedern. Wer innerhalb des Verbands gezielt beobachtet, wer sich wie einbringt, entdeckt meist rasch potenzielle Kandidat_innen.

Ein Blick auf Personen, die sich durch Eigeninitiative, Ideenreichtum oder Teamfähigkeit auszeichnen, hilft, Talente frühzeitig zu erkennen. Wichtig ist dabei: Die Auswahl sollte auf sachlichen Kriterien beruhen – und nicht auf Nähe oder Sympathie. Sonst droht eine ungewollte Verengung hin zu immer denselben Personenkreisen.

2. Im erweiterten Beziehungsnetz

Eine besonders wirkungsvolle Methode ist die persönliche Ansprache durch Personen aus dem bestehenden Vorstand. Wer gefragt wird, ob er oder sie sich ein Engagement vorstellen kann, fühlt sich wahrgenommen und wertgeschätzt. Der Vertrauensvorschuss, den ein solches Gespräch mit sich bringt, ist häufig der ausschlaggebende Impuls für eine Bewerbung. Hier gilt es jedoch, mit Augenmass vorzuge-

hen: Häufig werden Personen angesprochen, die bereits stark engagiert sind und kaum Kapazitäten für ein weiteres Ehrenamt haben.⁵

3. Über öffentliche Ausschreibungen und Social Media

Auch Inserate – auf der eigenen Website, in der Verbandszeitschrift oder über Jobplattformen – können funktionieren. Besonders effektiv zeigt sich der Einsatz von sozialen Medien: Aufrufe über LinkedIn, Instagram oder Facebook erreichen nicht nur ein breiteres, sondern auch ein jüngeres Publikum. Viele potenzielle Engagierte wissen nicht, wo und wie sie sich sinnvoll einbringen können – sie müssen angesprochen und eingeladen werden.

Wichtig bei allen drei Wegen ist: Die persönliche Beziehung entscheidet. Ein Inserat allein reicht nicht aus. Es braucht eine Kommunikation, die an die Lebensrealität der Kandidat_innen anschlussfähig ist. Im persönlichen Gespräch geht es nicht nur darum, Erwartungen zu klären, sondern auch Potenziale zu erkennen – und gemeinsam auszuloten, wie ein Einstieg in die Vorstandsarbeit konkret gestaltet werden kann.

Den Einstieg erleichtern: Onboarding als Schlüssel für einen gelungenen Generationenwechsel

Ein erfolgreicher Generationenwechsel beginnt nicht mit der Wahl – sondern weit davor. Wer neue Personen für ein Vorstandsmandat gewinnt, sollte ihnen frühzeitig ermöglichen, sich mit der Aufgabe, dem Team und der Organisation vertraut zu machen. Eine gute Übergabe bedeutet nicht nur, Informationen zu übermitteln – sie ermöglicht echtes Ankommen.

- **Frühzeitig einbinden – statt kaltstarten lassen:** Idealerweise nehmen zukünftige Vorstandsmitglieder bereits vor ihrer offiziellen Wahl an

Praxisbeispiel: Vom Traditionsvorstand zum agilen Leitungsteam

In einem nationalen Verband mit über 10'000 Mitgliedern und rund 100 angeschlossenen Vereinen stand die Nachfolge des langjährigen Präsidenten an. Der Amtsinhaber, inzwischen pensioniert, hatte den Verband über viele Jahre mit grossem, persönlichem Engagement und einer stark auf seine Person ausgerichtete Führungsphilosophie geleitet. Die Fussstapfen schienen entsprechend gross, seine Aufgabenlast künftig nur auf eine einzelne Person zu übertragen, galt als kaum bewältigbar. Generell bestand der Wunsch nach einer Verjüngung – auch, um den Wandel hin zu einer zeitgemässen Führungskultur einzuleiten.

Im bestehenden Vorstand selbst fand sich jedoch niemand, der geeignet oder bereit gewesen wäre, das umfangreiche und zeitintensive Amt zu übernehmen. Die Position wurde daher über verschiedene Plattformen öffentlich ausgeschrieben. Über 30 Bewerbungen gingen ein. Acht Personen wurden zu Online-Vorgesprächen eingeladen, drei kamen in die engere Auswahl. Doch keines der Profile überzeugte: Entweder fehlte der kulturelle oder persönliche Fit, es mangelte an spezifischer Fachkompetenz, oder das Verständnis für die Branche war zu wenig ausgeprägt. Auch die erhoffte personelle Verjüngung erfüllte sich nicht – keine der Bewerbungen stammte aus der jüngeren Generation.

Ein Umdenken im Vorstand setzte ein, als bei einem regionalen Treffen des Verbands zwei jüngere Präsidentinnen von Mitgliedsvereinen ihre innovativen Projekte präsentierten. Nach der Veranstaltung wurden sie persönlich angesprochen, ob sie sich eine Kandidatur für das Präsidium des Dachverbands vorstellen könnten. Die spontane Reaktion: «Ich dachte immer, das sei nur etwas für ältere Herren – aber ja, eigentlich wäre das mein Traumjob.»

Daraufhin entschied sich der Vorstand, gezielt Personen aus dem eigenen Umfeld anzusprechen. Es folgten persönliche Gespräche, ein offener Abgleich gegenseitiger Erwartungen – und schliesslich die Kandidatur einer der beiden jungen Präsidentinnen. Noch vor der Wahl wurde sie eng eingebunden: Sie nahm an Vorstandssitzungen teil, lernte die Geschäftsleitung kennen und arbeitete sich aktiv in strategisch relevante Dossiers ein.

Nach ihrer Wahl setzte sie gemeinsam mit dem Vorstandsteam erste klare Zeichen: Anstatt langatmiger Vorstandssitzungen mit zahlreichen Informationstraktanden wurden vor den Sitzungen Videobotschaften der Geschäftsleitung vorab über eine digitale Plattform zur Verfügung gestellt. Die Sitzungen selbst fokussierten sich auf thematische Schwerpunkte, Reflexion und Entscheidungsfindung. Statt fixer Kommissionen arbeiteten die Vorstandsmitglieder fortan nun in flexiblen Projektgruppen – entsprechend ihren Kompetenzen, Interessen und verfügbaren Kapazitäten.

Der Vorstand wandelte sich so schrittweise von einem rein kontrollierenden Verwaltungsgremium hin zu einem agilen, kollaborativen und strategisch gestaltenden Leitungsteam. Die neue Präsidentin holte zudem eine weitere Kollegin aus der Westschweiz ins Gremium – ebenfalls jung, initiativ, hoch motiviert und mit starkem Gestaltungswillen. Der Generationenwechsel veränderte die Kultur und Arbeitsweise des Vorstands nachhaltig.

Sitzungen teil, lernen die Geschäftsstelle kennen, erhalten Einblick in zentrale Dossiers und können informelle Gespräche mit den bisherigen Amtsinhaber_innen führen. Das reduziert Unsicherheiten, schafft Vertrauen und gibt beiden Seiten die Möglichkeit, sich gegenseitig besser kennenzulernen.

- **Tandemlösungen und Mentoringprogramme:** Gerade wenn erfahrene Mitglieder ausscheiden, bieten Tandemmodelle einen sanften

Übergang: Die bisherige Amtsinhaberin begleitet das neue Mitglied während einer definierten Phase. Dabei geht es nicht um Kontrolle oder Anleitung, sondern um unterstützendes Sparring. Ergänzend dazu können gezielte Mentoring-Programme helfen – insbesondere für jüngere oder fachfremde Personen. Das schafft Sicherheit, fördert den Wissenstransfer und stärkt die persönliche Bindung.



- **Wissen sichern und verfügbar machen:** Nicht jede Organisation verfügt über ein strukturiertes Wissensmanagement. Doch gerade in der Übergabephase ist es entscheidend, dass zentrale Informationen zugänglich und nachvollziehbar sind. Dazu gehören: aktuelle Dossiers, Rollenbeschreibungen, Protokolle, Beschlüsse und Entscheidungsgrundlagen – idealerweise in einer digitalen Ablage. So können neue Mitglieder selbständig nachlesen, sich einarbeiten und ihren Rhythmus finden.
- **Kultur vermitteln – nicht nur Strukturen:** Ein gelungener Einstieg vermittelt nicht nur Abläufe, sondern auch Kultur: Wie gehen wir miteinander um? Wie werden Entscheidungen getroffen? Was ist uns im Miteinander wichtig? Wer sich als Mensch angenommen fühlt und

weiss, wie er oder sie sich einbringen kann, ist eher bereit, sich langfristig zu engagieren – und bringt sich mit mehr Energie ein.

Vorstandsarbeit neu denken: Agilität, Vielfalt und gemeinsame Verantwortung

Viele Vorstände funktionieren seit Jahren nach dem gleichen Muster: klar verteilte Ressorts, fixe Kommissionen, regelmässige Sitzungen – oft geprägt von Informationsaustausch und Berichterstattung. Was in stabilen Zeiten tragfähig war, stösst heute schnell an Grenzen: Die Aufgaben sind vielfältiger geworden, die Anforderungen komplexer, und die Erwartungen der Mitglieder steigen. Zudem verändern sich die Lebensrealitäten derjenigen, die sich engagieren könnten.

Damit Vorstandsarbeit auch für eine nächste Generation attraktiv bleibt,

braucht es nicht einfach mehr Effizienz – sondern ein neues Selbstverständnis: weg vom Gremium, das verwaltet und kontrolliert, hin zu einem Team, das gestaltet und gemeinsam Verantwortung trägt.

• **Agil statt funktional:** Starre Zuständigkeiten können entlasten – aber sie können auch blockieren. Agilere Modelle setzen darauf, Aufgaben je nach Interesse, Kompetenz und zeitlicher Verfügbarkeit zu verteilen. Das erlaubt nicht nur flexibleres Arbeiten, sondern nutzt auch die Stärken der einzelnen Personen gezielter. Vor allem jüngere Menschen möchten nicht einfach «Ressortinhaber_in» sein – sie wollen mitgestalten, mitdenken und mitverantworten.

• **Vielfalt nutzen – Perspektiven integrieren:** Ein divers zusammengesetzter Vorstand bringt unterschiedliche Erfahrungen, Sichtweisen und Herangehensweisen zusammen. Das ist Führungsmässig nicht immer einfach – aber es ist wertvoll. Vielfalt – sei sie altersbezogen, fachlich oder kulturell – fördert Innovation, verbessert Entscheidungen und macht die Organisation anschlussfähiger für neue Zielgruppen. Die Voraussetzung: Eine Kultur, in der alle Stimmen gehört und ernst genommen werden.

• **Weniger berichten – mehr reflektieren:** Viele Vorstandssitzungen sind bis heute von einem Muster geprägt: Informationen werden mitgeteilt, Berichte vorgelesen, vergangene Tätigkeiten abgehandelt. Was dabei zu kurz kommt, ist die gemeinsame Reflexion: Wo stehen wir? Was ist gelungen? Wo müssen wir nachjustieren? Indem Sitzungen gezielt auf zentrale Fragen fokussieren – und Vorabinformationen digital zur Verfügung gestellt werden – entsteht Raum für echte strategische Arbeit.

• **Räume schaffen für Entwicklung:** Ein moderner Vorstand ist kein «geschlossener Kreis», sondern ein lernendes Gremium. Weiterbildung, gemeinsame Workshops, strategische Retreats oder Peer-Feedback sind nicht Luxus, sondern Ausdruck eines ernst genommenen Anspruchs. Wer Verantwortung trägt, soll auch die Möglichkeit haben, zu wachsen – als Person, im Team, für die Organisation.

Wertschätzung zeigen – und Menschen langfristig binden

Wer Verantwortung übernimmt, möchte spüren, dass sein Engagement zählt. Wertschätzung ist dabei mehr

verbandsberatung.ch



Beraten heisst für uns Begleiten.

„Gerne begleiten wir Sie bei Ihrem nächsten Projekt –

- ✓ **professionell,**
- ✓ **persönlich,**
- ✓ **pragmatisch.“**

Erfahren Sie mehr auf:
www.verbandsberatung.ch



als ein gelegentliches «Dankeschön» oder ein warmer Händedruck – sie ist ein zentrales Element der Bindung und Motivation. Vor allem für jüngere Menschen ist es entscheidend, ob sie als Persönlichkeit wahrgenommen werden, ihre Beiträge gesehen und ihre Meinungen ernst genommen werden.

- **Anerkennung im Alltag sichtbar**

machen: Ein kurzer Dank nach einem gelungenen Einsatz, ein positives Feedback im Plenum, ein namentlicher Hinweis in einem Bericht oder Social-Media-Post – es sind die kleinen Gesten, die grosse Wirkung zeigen. Auch persönlichere Zeichen – etwa eine handgeschriebene Karte, ein gemeinsames Essen oder ein symbolisches Geschenk mit Bezug zur Aufgabe – können Motivation und Verbundenheit stärken.

- **Lernen ermöglichen – statt nur**

Leistung erwarten: Vorstandsarbeit darf nicht nur fordern, sie muss auch fördern. Weiterbildungsangebote, Coaching-Formate oder gezielte Lerngelegenheiten im Rahmen der Gremienarbeit zeigen: Engagement lohnt sich auch persönlich.

Besonders bei jungen Vorstandsmitgliedern ist dies ein starker Anreiz, Verantwortung zu übernehmen – wenn sie dabei das Gefühl haben, auch selbst zu wachsen.

- **Öffentliche Anerkennung schaffen:**

Viele NPO nutzen ihre Kanäle – Jahresberichte, Websites, Newsletter oder Social Media – bislang nur zur Berichterstattung. Doch sie bieten auch die Chance, Ehrenamtlichen Sichtbarkeit und Anerkennung zu schenken. Wer die Gesichter hinter der Organisation zeigt, stärkt die Identifikation mit und das Zugehörigkeitsgefühl zur NPO – und zeigt gleichzeitig potenziellen neuen Mitgliedern: Hier wird Engagement geschätzt.

- **Wertschätzung ist Haltung – keine**

Massnahme: Entscheidend ist, dass Wertschätzung nicht als punktuelle Aktion verstanden wird, sondern als Grundhaltung: Wer sich engagiert, bringt Zeit, Herz und Kompetenz ein – oft neben Beruf, Familie oder Studium. Diese Haltung sollte den Umgang im Vorstand prägen: durch Respekt, offene Kommunikation, Einbindung in Entscheidungen und einen freundlichen, achtsamen Ton.

Fazit : Generationenwechsel ist Teamarbeit – nicht Privatsache

Ein gelungener Generationenwechsel im Vorstand ist keine Routineaufgabe und schon gar keine Privatangelegenheit einzelner Amtsinhaber_innen. Er ist eine zentrale Führungsverantwortung des gesamten Gremiums – und gelingt nur, wenn er rechtzeitig geplant, gemeinsam getragen und offen angegangen wird. Dabei geht es um mehr als die Neubesetzung einzelner Funktionen: Es geht um die Weiterentwicklung der Organisation – im Denken, im Führen und in der Zusammenarbeit.

Wer junge Menschen für eine Vorstandsaufgabe gewinnen will, muss ihnen auf Augenhöhe begegnen

– mit Gestaltungsspielräumen, flexiblen Mandaten, digitalen Tools und echtem Vertrauen. Sichtbare Wertschätzung, Einladung zur Mitgestaltung und die Offenheit für neue Ideen sind entscheidend. Vorstandsarbeit bedeutet nicht, alle Antworten zu kennen – sondern, die richtigen Fragen zu stellen. Rückblickend stellen viele neue Vorstandsmitglieder fest: «Ich wäre nie selbst auf die Idee gekommen, mich aktiv zu bewerben – aber als ich gefragt wurde, war ich sofort interessiert und motiviert.» Wer fragt, gewinnt.

Fussnoten

- 1 Die Motive sowie Optimierungspotenziale für freiwilliges Engagement wurden im Freiwilligen-Monitor Schweiz 2020 systematisch erhoben. Vgl. Lamprecht et al. 2020, S. 7 und S. 95ff.
- 2 Eigene Darstellung.
- 3 BFS 2020; Lamprecht et al. 2020.
- 4 Grund 2024.
- 5 Vgl. auch Lamprecht et al. 2020, S. 41f. Gemäss Freiwilligen-Monitor Schweiz 2020 übten im Jahr 2019 übten 6% der Bevölkerung ein Ehrenamt aus. 21% der Ehrenamtlichen hatten zwei Ämter, 7% sogar drei oder mehr Ämter inne. Die restlichen 72% übten ein Amt aus.

Literaturverzeichnis

- Bundesamt für Statistik BFS (2020). *Freiwilliges Engagement in der Schweiz 2020*. Besucht am 31.05.2025 auf <https://www.swissstats.bfs.admin.ch/data/webviewer/appld/ch.admin.bfs.swissstat/article/issue21034242000-02/package>
- Grund, M. (2024). *Wie erreiche ich jugendliche Ehrenamtliche – Nachwuchs im Ehrenamt*. Besucht am 31.05.2025 auf <https://www.stuttgarter-non-profit-forum.de/wie-erreiche-ich-jugendliche-ehrenamtliche-nachwuchs-im-ehrenamt/>
- Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H. (2020). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2020*. Zürich: Seismo Verlag.

Autorin



Christine Lanner / christine.lanner@verbandsberatung.ch

Dr. Christine Lanner ist seit 2018 Partnerin bei [verbandsberatung.ch](https://www.verbandsberatung.ch) ag und begleitet NPO in Strategie-, Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozessen. Sie verfügt über langjährige Führungserfahrung in der Geschäftsleitung von NPO und in der Privatwirtschaft. Zuletzt war sie über acht Jahre stellvertretende Geschäftsführerin der Stiftung SWITCH, der ICT-Dienstleisterin für Schweizer Universitäten, Hochschulen und Forschungsinstitutionen. Dort verantwortete sie u. a. die Geschäftsentwicklung und leitete Innovations- und Transformationsprojekte. Sie studierte BWL und NPO-Management an der Universität Freiburg/CH, promovierte zum Thema Strategieimplementierung und unterrichtete an verschiedenen Universitäten im In- und Ausland.

Das Rollenmodell der Führung für die Nachfolgeplanung

Markus Gmür

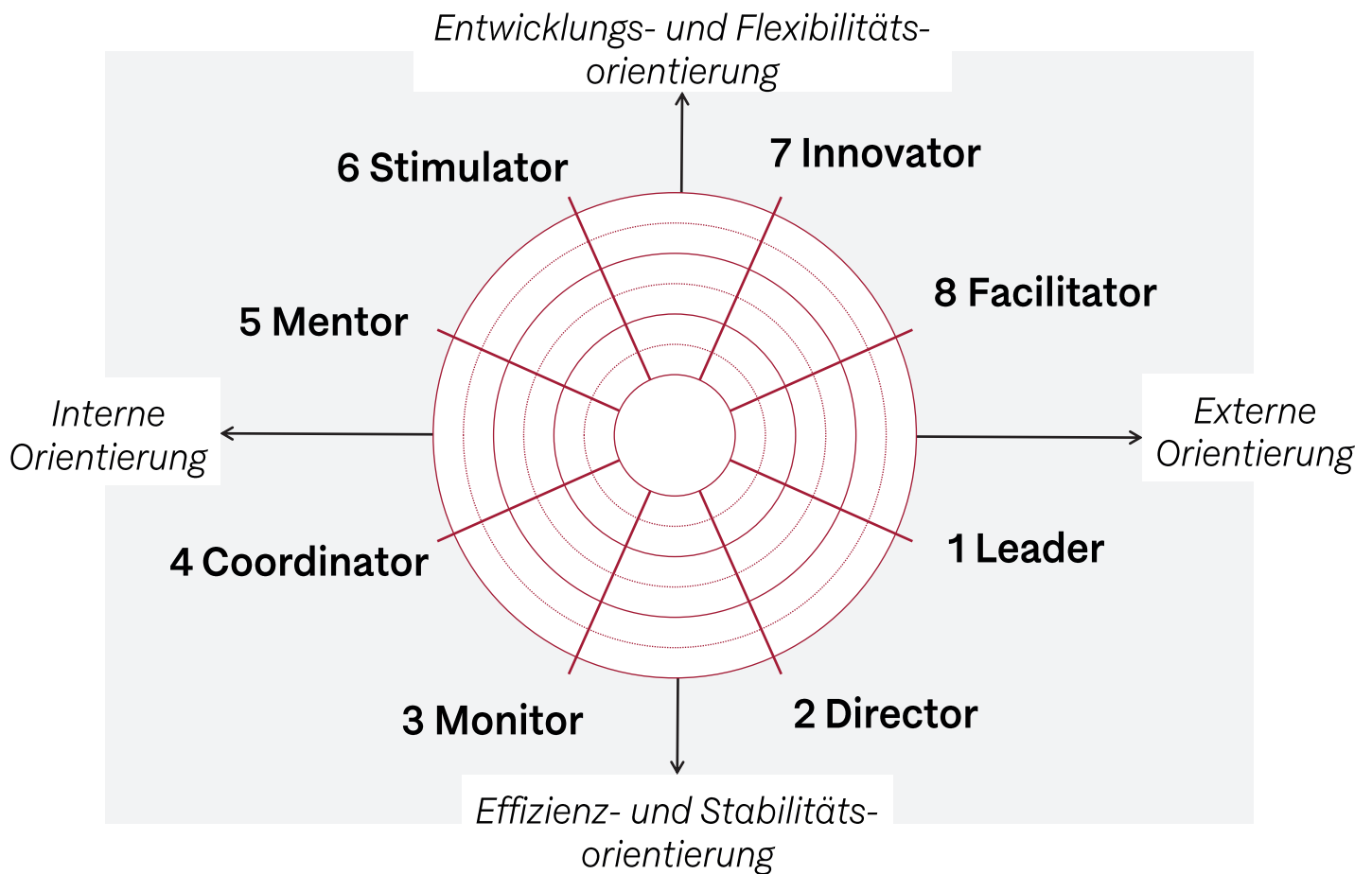
Führungsnachfolgen in Haupt- oder Ehrenamt sind ein Anlass, um sich darüber klar zu werden, welche Impulse von den zukünftigen Leitungspersonen für die Organisation ausgehen sollen. Das Rollenmodell der Führung nach Quinn & Rohrbaugh bietet einen Bezugsrahmen zur Diagnose, wie gut die wichtigsten Managementfunktionen bereits abgedeckt sind und welche bestehenden Defizite mit der Nachbesetzung geschlossen werden sollten.

Eine erfolgreiche Neubesetzung von Leitungspositionen erfordert, dass die Kandidaten und Kandidatinnen nicht nur nach ihrer Persönlichkeit, ihrer fachlichen Eignung oder ihrem beruflichen Netzwerk beurteilt werden. Besondere Aufmerksamkeit sollte auch den Führungsimpulsen gewidmet werden, die von ihnen aufgrund ihrer Fähigkeiten und Einstellungen für die Organisationen ausgehen können: Können sie die Stärken der Organisation zu einer besseren Zielerreichung nutzen und erkennen sie allfällige Schwächen oder Hindernisse? Sind sie in der Lage und bereit, einen notwendigen Transformationsprozess anzustossen und die erreichten Strukturveränderungen auch abzusichern? Erreichen sie den dazu notwendigen Führungskredit in der Geschäftsstelle oder in der Mitgliederbasis? Können sie die einflussreichen Stakeholder von der Leistungsfähigkeit der Organisation überzeugen und deren Unterstützungsbereitschaft erhalten?

Das «Competing Values Model»

Raymond Quinn hat in den 1980er Jahren ein Modell entwickelt und empirisch validiert, das den Anspruch erhebt, das gesamte Spektrum der wesentlichen Erfolgskriterien einer Organisation abzubilden. Diese Kriterien ordnet er zwei Dimensionen mit bipolaren Spannungsfeldern zu. Deren Kombination ergibt vier wesentliche Handlungsfelder mit jeweils zwei kennzeichnenden Führungsrollen. Die erste Dimension wird durch das Spannungsfeld zwischen Veränderungs- und Effizienzorientierung gebildet: Entweder richtet eine Führungskraft ihre Aufmerksamkeit darauf, mit den vorhandenen Ressourcen und unter Beachtung der gegebenen Restriktionen die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen (= Effizienz- und Stabilitätsorientierung), oder sie konzentriert sich darauf, Ressourcen freizusetzen und Entwicklungschancen wahrzunehmen (= Veränderungs- und Flexibilitätsorientierung).

Die zweite Dimension bildet das Spannungsfeld zwischen einer internen bzw. externen Ausrichtung der Anstrengungen: Entweder wendet sich die Führungskraft den Ressourcen der eigenen Organisation zu, kümmert sich um die Mitarbeiterentwicklung und die Mobilisierung finanzieller oder Sachressourcen und ihre effiziente Nutzung, oder sie konzentriert sich darauf, dass die angestrebten und erwarteten Organisationsleistungen für die Adressaten erreicht und neue Leistungen entwickelt werden. Es bestehen prinzipiell unauflösbare Spannungsfelder, weil die Zuwendung



zu einer Richtung jeder Dimension der Gegenrichtung Aufmerksamkeit entzieht. Quinn bezeichnet sein Modell als «Competing Values Model», denn es besteht eine Konkurrenzbeziehung zwischen den verschiedenen Ansprüchen oder Bemühungen.

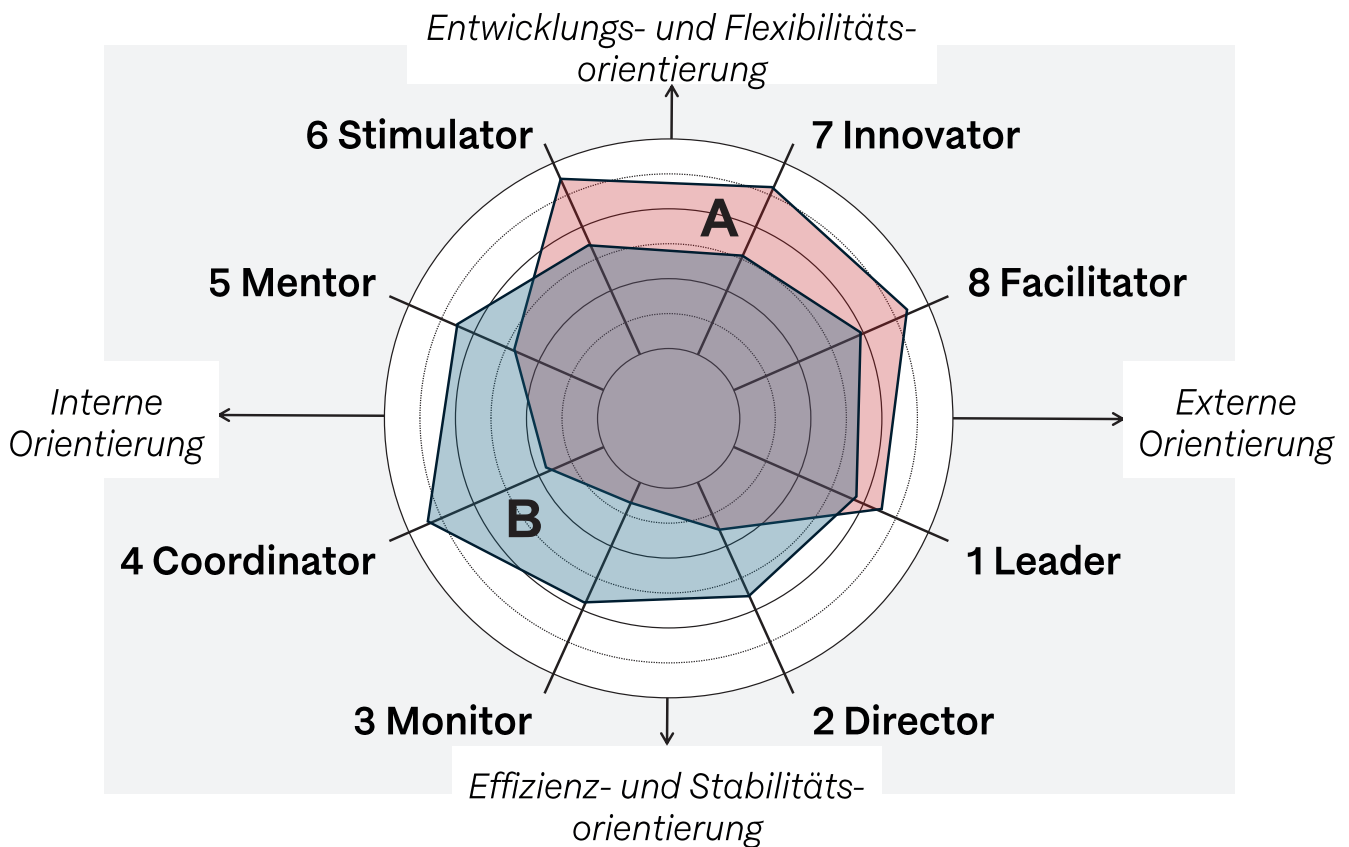
Die Führungsrollen im Überblick

Die insgesamt acht Führungsrollen lassen sich für das NPO-Management folgendermassen beschreiben:

1. **«Leader»:** vermittelt der Organisation ein verbindliches normatives Fundament und eine strategische Zielrichtung.
2. **«Director»:** stellt sicher, dass die gesetzten Ziele und Leistungsversprechen der Organisation auch erreicht werden.
3. **«Monitor»:** überwacht die Arbeitsprozesse und kontrolliert die Einhaltung von Organisationswerten und Standards.

4. **«Coordinator»:** gewährleistet die reibungslose Zusammenarbeit im Team und den verlustfreien Einsatz der vorhandenen Ressourcen.
5. **«Mentor»:** achtet auf die Bedürfnisse und Potenziale der Mitglieder oder Mitarbeitenden und unterstützt die Leistungserbringung.
6. **«Stimulator»:** bemüht sich um Inspiration und gibt fortlaufend Anstösse zu Reflektion und notwendigen Veränderungen.
7. **«Innovator»:** lenkt Erneuerungsprozesse im Leistungsprogramm von der Ingangsetzung bis zur abschliessenden Realisierung.
8. **«Facilitator»:** Stärkt die Position der Organisation gegenüber übergeordneten Stellen bzw. Markt- oder Kooperationspartnerinnen.

Die organisationale Herausforderung besteht nun darin, dass der langfristig nachhaltige Bestand einer Organisa-



tion nur gesichert ist, wenn sämtliche Führungsrollen bis zu einem gewissen Grad abgedeckt sind. Eine vorübergehende Betonung in eine Richtung ist möglich und von Zeit zu Zeit auch unvermeidlich – etwa in Krisenphasen, die durch unvorhergesehene Umfeldentwicklung ausgelöst wurden. Werden eine oder mehrere Rollen über einen längeren Zeitraum vernachlässigt, kann es hingegen zu einer intern erzeugten Krise kommen.

Dabei ist nicht notwendig, dass alle Rollen von einer einzigen Führungsperson abgedeckt werden. Sie können in einem Leitungsgremium auch auf mehrere Personen verteilt sein, oder es gibt einen hohen Grad an Selbstorganisation bei Mitgliedergruppen Teams bzw. individuellen Mitarbeitenden, sodass die Notwendigkeit einer hierarchischen Steuerung nur gering ist. Es ist auch gar nicht zu erwarten, dass eine einzelne Person alle Rollen wahrnehmen kann und will. Dem stehen in aller Regel die eigenen Fähigkeiten bzw. Präferenzen entgegen. In der Abbildung

sind die beiden idealtypischen Rollenprofile einer stark um Innovation und Veränderung bemühten Führungsperson A sowie einer auf Teamförderung und -koordination ausgerichteten Führungsperson B abgebildet. Personen mit unterschiedlichen individuellen Profilen können sich gegenseitig ergänzen, wenn ihre Stärken und Schwächen mit der eigenen Ressortverantwortung innerhalb der Organisation korrespondieren – ausgeprägte «Innovators» in der Rechnungslegung und «Facilitators» mit interner Personalverantwortung sind nur kurzfristig glückliche Besetzungen. Rollenverteilungen können im Job Sharing, innerhalb von Geschäftsleitungen oder strategischen Organen, aber auch im Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt gelingen. Das tun sie umso besser, wie die Beteiligten sich über ihre eigenen blinden Flecken in der Rollenwahrnehmung im Klaren sind und die komplementären Stärken und Rollenausübungen der jeweils Anderen als persönliche Entlastung schätzen.

Das Rollenmodell für die Nachfolgeplanung

Das Modell der Führungsrollen lässt sich im Rahmen eines Nachfolgeprozesses gleich mehrfach verwenden, um die Anforderungsprofile für die Auswahl haupt- oder ehrenamtlicher Leitungspersonen zu vervollständigen:

- **Schritt 1:** In einer Organisationsanalyse wird auf Basis des Modells der gegenwärtige und zukünftige Bedarf an Führungsimpulsen ermittelt: Liegen unsere grössten Herausforderungen eher bei einer verbesserten Nutzung der verfügbaren Ressourcen oder in einer Weiterentwicklung der Organisation mit Blick auf veränderte Zielsetzungen und Erwartungen aus dem Umfeld?
- **Schritt 2:** Anschliessend sollten die gegenwärtigen Stärken und Schwächen in der Führung ermittelt werden: Welche Rollen werden innerhalb des erweiterten Leitungskreises durch wen abgedeckt, und wo bestehen erkennbare Defizite? Welche Füh-

rungslücke hat der bisherige Stelleninhaber bzw. die bisherige Stellinhaberin hinterlassen? Wo haben sich aufgrund deren Rollenprofils in der letzten Zeit Ungleichgewichte in der Rollenabdeckung aufgebaut, die nun ausgeglichen werden müssen?

- **Schritt 3:** Aus den ersten beiden Analyseschritten lässt sich ein Normprofil für die neu zu besetzende Position ableiten, aus dem hervorgehen sollte, welche Impulse der Nachfolger oder die Nachfolgerin vorrangig und komplementär zu geben hätte.
- **Schritt 4:** Das angestrebte Rollenprofil wird im Auswahlprozess und beim Austausch der gegenseitigen Erwartungen in den Bewerbergesprächen zugrunde gelegt.

Auch im Nachgang zur Stellenbesetzung bietet sich das Instrument zur Anwendung in Organisationsentwicklungsprozessen oder in individuellen Feedbackgesprächen an.

Weiterführende Hinweise

Das Rollenmodell der Führung kommt im Intensiv-Lehrgang Mitarbeitendenführung im Rahmen der Einheit «Geteilte Führung» zur Anwendung. Die Teilnehmenden erhalten dort u.a. die Gelegenheit, ihr persönliches Rollenprofil mittels eines Fragebogens zu bestimmen und daraus Schlussfolgerungen für komplementäre Profile in der Führungsrolle zu ziehen.

Literaturverzeichnis

- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29: 363-377.
- Quinn, R.E. (1988): *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Autor



Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

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

La gestion de bénévoles, norme de gestion pour les salarié·e·s

Michaël Gonin

La littérature traitant de comment importer ou adapter les pratiques managériales des entreprises dans les NPO foisonne. Et de nombreuses ressources sont précieuses et pertinentes, y compris dans le domaine des ressources humaines. Mais j'aimerais sur ce point formuler une thèse inverse : Et si c'était la gestion 'classique' des salarié·e·s qui devait s'inspirer de la gestion des bénévoles ?

Au niveau empirique, les différences entre la gestion des bénévoles et celle des salarié·e·s sont évidentes. Le/la bénévole développe une relation avec sa NPO très différente de celle d'un·e salarié·e. Entre autres, il n'y a pas de contrat de travail ni de salaire ; la personne s'engage par conviction ou recherche d'appartenance plutôt que par nécessité économique ; elle peut, dans la plupart des cas, se désengager à tout moment et sans indiquer de motif.

Par conséquent, il est essentiel d'offrir aux bénévoles une raison solide et durable de s'engager et de le rester ; il faut leur fournir un cadre qui touche à leurs convictions, envies et besoins. Il s'agit souvent de les entraîner dans une vision et des projets qui « font sens » à leurs yeux. Par exemple, une dynamique participative sera établie plutôt qu'une structure trop hiérarchique ; l'évaluation de la « performance », si elle est faite, se fera dans des rapports de force très différent d'un emploi salarié.

Il peut donc y avoir de profondes différences entre la gestion de sala-

rié·e·s et celle de bénévoles. Et ces différences se voient (souvent) sur le terrain. Mais cette question surgit soudain en moi : Ne devrait-il pas être 'normal', aussi pour les relations avec des salarié·e·s, dans les NPO ou dans les entreprises, de construire sur ces dynamiques considérées comme 'spécifiques aux bénévoles' ? Par exemple : une motivation par la vision et la dynamique d'équipe plutôt que par le salaire ou le contrat ne devrait-elle pas être la base de toute relation au sein d'une organisation ?

Les besoins fondamentaux

Il existe de nombreuses manières de participer et de coopérer. De telles dynamiques n'impliquent pas automatiquement la suppression de toute hiérarchie (y compris dans les dynamiques bénévoles). Certaines sont mieux adaptées à certains contextes (sociaux, professionnels, situationnels) ... et d'autres à d'autres contextes. Néanmoins, fondamentalement, la question de la relation est essentielle pour toute personne. Car avant d'être salarié·e·s ou bénévoles, nous sommes tous humains. Et en tant qu'humains, nous aspirons à certains types de relations et de dynamiques sociales, aussi dans un cadre bénévole ou professionnel. Entre autres, l'humain a besoin de reconnaissance et de respect ; il a également besoin de valeurs et d'un sens à ce qu'il fait. Autrement, le risque de déprime ou de passage à un mode de fonctionnement cynique, plutôt que de vie pleine d'énergie, est grand. Martin Luther King l'avait bien



résumé dans une phrase percutante quand on connaît la fin de sa vie : « If a man has not discovered something that he will die for, he isn't fit to live. » De par sa nature, le bénévolat construit sur de telles dynamiques. On s'engage bénévolement parce que l'on croit que cela vaut l'effort, le temps, l'énergie qui y sont mis. Et on est prêt (parfois) à des sacrifices importants pour la cause poursuivie. Les NPO l'ont compris et ont développé des modèles de recrutement, gestion, accompagnement, développement de bénévoles adaptés à ces réalités. Mais ces aspirations impactent également, et de plus en plus, les dynamiques professionnelles. Notamment parmi les plus jeunes, de nombreuses personnes renoncent à des emplois contractuellement attractifs pour y préférer des engagements qui « font sens » à leurs yeux. Le contrat ne suffit plus, la sécurité et la stabilité d'une institution établie et renommée ne fait plus rêver. L'appât du gain semble être limité.

Inversons les visions

Alors pour une fois, peut-être faut-il retourner la dynamique. Souvent en effet, ce sont les NPO qui se sont inspirées des principes et modèles de gestion utilisés dans les entreprises et les ont adaptés à leur réalité. J'ose formuler ici une thèse différente : Plutôt que de considérer la gestion des bénévoles comme « l'exception NPO des ressources humaines », pourrait-on la voir comme la norme à laquelle on mesure la qualité de la gestion des salarié-e-s ? Car, peut-être, ce sont les NPO et leur gestion des bénévoles qui semblent détenir les best practices en termes de dynamiques relationnelles professionnelles (sans prétendre que tout est parfait). Et donc, plutôt que de réfléchir à comment adapter la gestion classique aux spécificités bénévoles, pourrait-on partir de la gestion des bénévoles et ses dynamiques pour voir comment les intégrer à la gestion des salarié-e-s ? Ce changement de perspective permettrait peut-être de voir le monde

et l'activité (bénévole ou salariée) depuis une perspective mieux alignée aux réalités humaines et sociales ? Concrètement, cela soulèverait par exemple les questions suivantes, tant pour les salarié·e·s des NPO (où cela se fait déjà souvent) que pour les salarié·e·s des entreprises (où cela se fait aussi régulièrement, mais peut-être moins systématiquement et moins intentionnellement) :

- Si l'on part du principe qu'un·e bénévole vient avec une certaine motivation naturelle et une bonne volonté, peut-on imaginer que (la plupart des) employé·e·s viennent aussi avec une bonne volonté et une motivation à bien faire leur travail ? Qu'est-ce que cela implique en terme de délégation de tâche, de surveillance et d'évaluation des performances (sans non plus devenir naïf) ?
- Si l'on considère que l'être humain est un être fondamentalement relationnel avant d'être 'contractuel', y aurait-il besoin d'inverser la dynamique entre le contrat et la relation : plutôt que de considérer les relations professionnelles comme découlant des relations contractuelles (« nous formons une équipe parce que nous avons tous signé un contrat de travail dans la même entreprise »), comment développer une dynamique où le relationnel prime sur le contractuel : nous avons signé un contrat de travail avec telle organisation parce que nous partageons un désir similaire de nous impliquer pour un projet, une cause, un métier, une organisation ? La différence se trouve peut-être ici davantage dans l'état d'esprit que dans le contenu exact du contrat ou le fonctionnement au quotidien, mais elle peut être importante. L'identité de l'équipe est en effet fondamentalement différente ; par conséquent, le message que

l'employé·e perçoit de son équipe repose sur d'autres bases ; il ne serait donc pas étonnant que son identification avec l'équipe ainsi que la dynamique relationnelle qu'il/elle apporte soient également d'une autre nature.

- Quel sens, vision et valeurs offrir aux employé·e·s, autres qu'un salaire attractif ou des conditions de travail agréables ? Si aucun sens ne transcende la réalité économique d'un emploi – quel qu'il soit –, en vaut-il vraiment la peine ? Le voulons-nous vraiment dans notre société ?
- Découlant du précédent, quel respect une organisation doit-elle montrer (et comment le montrer) envers la dignité fondamentale de l'humain derrière (ou devant) le/la salarié·e ?

Ces questions sont bien entendu déjà discutées dans la gestion 'classique' des entreprises et nombreuses sont les organisations qui y accordent, explicitement ou implicitement, une grande importance. Néanmoins, il me semble que ces enjeux peinent à être au cœur des modèles de gestion classiques et sont parfois considérés comme un luxe ou une bonne action méritant une mention particulière dans une entreprise. Mais ne devraient-ils pas être considérés comme le b-a-ba de la gestion d'équipe ? La gestion des bénévoles doit, par sa nature, intégrer ces éléments – ce faisant, elle a une longueur d'avance sur de nombreuses dynamiques relationnelles en ressources humaines et leadership d'entreprise. Osons être fiers de cette gestion respectueuse de la nature et de la dignité humaines – et propageons-la dans l'ensemble des relations et dynamiques d'équipes / d'organisation.

Das Wichtigste in Kürze

Was, wenn nicht nur NPO von Managementmethoden aus der Wirtschaft lernen sollten und können, sondern auch umgekehrt? Gerade im Bereich der Personalführung könnten NPO die Norm darstellen, anstelle der Abweichung. Im Mittelpunkt steht die Beobachtung, dass Freiwillige sich aus Überzeugung und Sinnsuche engagieren, nicht aus wirtschaftlicher Notwendigkeit. Daher müssen NPO Rahmenbedingungen schaffen, die Motivation, Zugehörigkeit und Werteorientierung fördern – etwa durch partizipative Strukturen und sinnstiftende Projekte.

Diese Bedürfnisse gelten jedoch für alle Menschen, auch für Angestellte: Sinn, Anerkennung und respektvolle Beziehungen sind zentrale menschliche Anliegen, unabhängig vom Vertragsstatus. Der Autor fordert deshalb, den Fokus in der Personalführung stärker auf diese relationalen Aspekte zu legen, anstatt auf Kontrolle, Vertrag und finanzielle Anreize. Der Text regt dazu an, Mitarbeitende als motivierte und verantwortungsbewusste Personen zu betrachten und ihnen entsprechende Gestaltungsspielräume zu geben.

Statt die Freiwilligenarbeit als Sonderfall zu betrachten, sollte sie als Vorbild für moderne Mitarbeiterführung dienen. Dadurch könnten Organisationen – ob NPO oder Unternehmen – menschlicher, engagierter und werteorientierter agieren. Die Freiwilligenarbeit bietet in diesem Sinne ein Modell, das auf grundlegende menschliche Bedürfnisse eingeht – und deshalb zukunftsweisend für alle Arbeitsverhältnisse sein könnte.

Autor



Michaël Gonin / michael@gonin.ch

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

Nachhaltigkeitsberichterstattung im Schweizer Sport

Andrea L. Sablone, Hein Schellekens und Silvia Kljajic-Canale

Wie ist der Stand der Berichterstattung unter Schweizer Sportvereinen betreffend Nachhaltigkeit und welche Herausforderungen und Chancen zeichnen sich ab? Dieser Frage sind wir in einem Forschungsprojekt nachgegangen, das wir an der Fernfachhochschule Schweiz im Jahr 2023 auf Mandat der Beratungsunternehmung BDO AG durchgeführt haben. Unsere Ergebnisse zeigen eine gewachsene Sensibilität gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit, einen Mangel an Kompetenzen und Ressourcen sowie den Bedarf nach Unterstützungsmitteln in Form von Richtlinien, Anleitungen und interaktiven Tools. Wir empfehlen eine stufenweise, schwerpunktgewichtete Herangehensweise.

Aktueller Stand der Nachhaltigkeitsberichterstattung im Schweizer Sport

Der Ruf nach einem nachhaltigen Wandel hat die Sportbranche erreicht¹. Interessengruppen üben Druck auf Sportorganisationen aus, sich zu nachhaltigen Praktiken zu verpflichten und entsprechend darüber zu berichten. Diese Entwicklung wurde durch Neuerungen in der Gesetzgebung verstärkt. Sie verpflichten grössere Unternehmungen von öffentlichem Interesse über ihre Anstrengungen zur Sicherstellung ihres nachhaltigen Handelns zu berichten (vgl. Art. 964a ff. OR).

Kleinere Organisationen wie Sportvereine sind davon nicht betroffen. Sie reagieren allerdings auf freiwilliger Basis auf die erhöhten Anforderungen auf Grund ihrer empfundenen gesellschaftlichen Verantwortung gegenüber nach-

haltigeren Praktiken. So freiwillig das Engagement ist, so individuell fällt die Art aus, wie darüber berichtet wird.

Bestandesaufnahme in der Schweiz

Unserem Forschungsprojekt ging eine studentische Untersuchung des Studiengangs Betriebsökonomie an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) voraus, in der die Nachhaltigkeitsberichterstattung von 83 Schweizer Sportverbänden, die Mitglied von Swiss Olympic sind, analysiert wurde.² Die Analyse der Webseiten auf relevante Dokumente wie Geschäftsberichte, Nachhaltigkeitsberichte und Leitbilder ergab, dass bis Februar 2023 kein Sportverband einen formalen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht hatte. Nachfolgende qualitative Analysen zeigten, dass sich die meisten vorgefundenen Aussagen zur Nachhaltigkeit auf Ziele und geplante Massnahmen bezogen, jedoch selten konkrete Fortschritte oder Ergebnisse dokumentierten. Unsere Untersuchung weist auf den Mangel an Modellen und Richtlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Sportsektor hin und betont die Notwendigkeit, konkrete Erfolge und Massnahmen stärker in den Fokus der Kommunikation zu rücken, um Transparenz und Glaubwürdigkeit zu gewährleisten.

Nachhaltigkeitsbemühungen

Die Analyse der Nachhaltigkeitsaktivitäten im Sportsektor zeigt, dass Organisationen sich in unterschiedlichen Entwicklungsstadien befinden, die von anfänglichem Bewusstsein bis zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrate-



gien reichen. Viele von ihnen erkennen das Thema Nachhaltigkeit als relevant an, sie sind aber unsicher, wo sie ansetzen sollen. Einige haben bereits Ziele und Visionen formuliert, um ökologische und soziale Aspekte langfristig zu verankern. Andere arbeiten an der Entwicklung konkreter Strategien, es fehlen ihnen jedoch «Best Practices», klare Richtlinien und das notwendige Fachwissen. Organisationen, die bereits Strategien entwickelt haben, stehen vor der Herausforderung, diese in konkrete Massnahmen umzusetzen, was Ressourcen erfordert. Sobald erste Erfolge sichtbar werden, stellt sich die Frage nach der Kommunikation, deren Form und Umfang noch unklar sind. Unsere Ergebnisse zeigen, dass eine formale Nachhaltigkeitsberichterstattung wie sie für Gesellschaften des öffentlichen Interessens gefördert wird für alle noch weit entfernt ist.

Der aktuelle Stand der Dinge

Nach einer Analyse der Fachliteratur und der Auswertung der geführten Interviews mit Fachleuten und Vertreter_innen von Sportverbänden konnten

folgende zentrale Themenbereiche und Herausforderungen abgeleitet werden: Ein Bewusstsein für die Notwendigkeit eines nachhaltigen Handelns sowie der Wille dazu liessen sich ausnahmslos festmachen. Initiativen im Bereich der Nachhaltigkeit werden nach Möglichkeiten unterstützt, umgesetzt und weiterverfolgt. Nicht selten erfolgt dies allerdings bei kleineren Vereinen eher auf individueller Basis und teilweise ohne umfangreiches Wissen. Manche Vereine mögen sich nicht einmal dessen bewusst sein, dass sie auf vielfältige Art und Weise zur Nachhaltigkeit in ihrem Umfeld beitragen. Es sei beispielhaft auf Aufgaben wie Integration, Talentförderung und respektvoller Umgang miteinander hingewiesen.

Eine zweite Erkenntnis betrifft die Fokussierung. Es ist weder denkbar noch sinnvoll, dass Sportvereine alle 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (engl.: SDGs³) gleichzeitig verfolgen. Welcher Schwerpunkt gesetzt werden sollte, um die höchste Wirkung mit dem geringsten Aufwand zu erzeugen, ist schwer auszumachen, bei den oft knapp zur Verfügung stehenden Budgets.

Manche von ihnen haben Mühe, genug Freiwillige und Ehrenamtliche zu mobilisieren, um den Vereinszweck zu erfüllen. Eine ähnliche Ungewissheit gilt in der Berichterstattung. Sollte ein Verein den Bericht online publizieren oder physisch? Wie umfangreich sollte er sein bzw. für welche Anspruchsgruppen? Die Anspielung auf das adressatengerechte Kommunizieren lässt ahnen, dass die Berichterstattung verschiedenen Zwecken entsprechen kann: zur Information der Interessierten, zur Kontrolle und Überprüfung, ob eine Organisation genug bemüht ist, nachhaltig zu handeln, und zum Vergleich zwischen Organisationen. Weil aber die aktuelle Lage unklar ist, bleiben viele Fragen offen, und manche zögern über das zu berichten, was sie tun, weil sie destruktive Kritik befürchten. Hat zum Beispiel eine Organisation ein Elektroauto angeschafft, könnte gleich die Kritik aufkommen, wieso nicht gleich den gesamten Fuhrpark elektrisieren oder ganz auf Auto zu verzichten und nur noch mit ÖV fahren.

Die Berichterstattung stösst auf erhebliche Schwierigkeiten betreffend eine zuverlässige Datenerhebung aufgrund fehlender, allgemeingültiger Konventionen. Man denke zum Beispiel an eine Meisterschaft, für welche die Athlet_innen zwischen verschiedenen Ortschaften in unterschiedlichen Ländern reisen müssen. Wie sollte über die verursachten CO₂-Emissionen berichtet werden? Wenn jede Destination beides An- und Weiterreise dazurechnen würde, käme es zu einer verzerrenden Doppelberücksichtigung. Ein weiteres Beispiel lässt sich in Zusammenhang mit der Ökobilanz der Materialien ermitteln, die eine Sportorganisation verwendet. Inwieweit sollte sich eine Organisation um Nachhaltigkeit in der Lieferkette ihrer Materialien bemühen? Diese und weitere Aspekte beinhalten ein komplexes Zusammenspiel verschiedener

Metriken, das häufig mit einem Mangel an Transparenz und Rechenschaftspflicht sowie Fachwissen und Ressourcen einhergeht.

Herausforderungen für die künftige Entwicklung

Die Akteur_innen im Schweizer Sportsektor sind in Bezug auf ihre Nachhaltigkeitspraktiken und die entsprechende Berichterstattung darüber mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

• Fehlende Standardisierung

Der Begriff Nachhaltigkeit wird nicht gleich verstanden. Angesichts der 17 SDGs haben die Sportvereine kaum Anhaltspunkte, worauf sie sich fokussieren sollen.

Einige internationale Organisationen bieten umfangreiche Zertifizierungsverfahren betreffend Nachhaltigkeit an. Die Qualität der Zertifizierungen lässt sich nicht eindeutig ermitteln, sodass kein seriöser Vergleich möglich ist. Darüber hinaus sind diese Verfahren für kleinere Organisationen zu umständlich.

Es fehlen allgemeingültige Rating-Modelle, woran die Organisationen sich messen und wovon sie sich inspirieren lassen könnten, um Verbesserungen anzustreben.

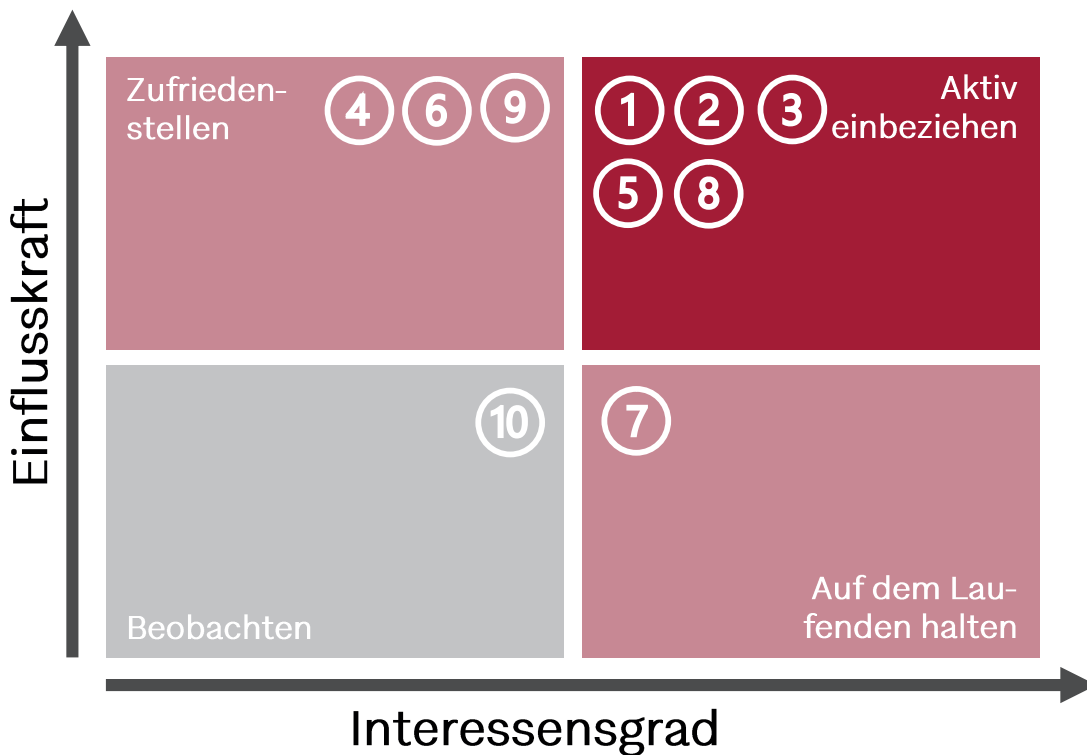
• Begrenzte Ressourcen

Relevante Daten liegen nur im bescheidenen Umfang vor, in unzulänglicher Qualität und Menge sowie unpassenden Formaten.

Es fehlen formalisierte Berichtsinstrumente. Schliesslich fehlt es an entsprechendem Fachwissen und weiteren Ressourcen bei den Vereinen und Organisationen.

• Komplexe Metriken

Die Wirkung von Sportorganisationen auf die zugehörigen Gemeinden und auf die Gesellschaft sowie auf teilweise schwer erkennbare Stakeholder_innen lässt sich schwer – wenn überhaupt – messen.



Interne Stakeholder

- ① **Mitarbeitende und Athlet_innen**
 - Mitarbeitende
 - Profisportler_innen
 - Amateursportler_innen
 - Trainer_innen und Betreuer_innen
- ② **Sportvereine, Verbände & Ausland**
 - Sportvereine
 - Sportverbände
 - internationale Verbände, Dachorganisationen
- ③ **Sportevent-Organisatoren**
 - Events im Breitensport
 - Events im Spitzensport
 - Organisator_innen von Sportveranstaltungen

- ④ **Fans, Gemeinschaft**
 - Fans und Unterstützer_innen
 - Gemeinschaften und Anwohner_innen
 - Freiwillige und Helfende bei Sportveranstaltungen
- ⑤ **Wirtschaftliche Akteure**
 - Sponsoren und Partner
 - Lieferanten und Dienstleister
 - Vertretende von Sportartikelherstellern
- ⑥ **Öffentlichkeit & Medien**
 - Medien und Journalisten, Öffentlichkeit
 - Soziale Medien und Influencer
- ⑦ **Umweltorganisationen**
 - Umweltschutzorganisationen
 - NGOs im Bereich Nachhaltigkeit und Sport

- ⑧ **Lokale Politik**
 - Gemeindeverwaltungen und lokale Behörden
- ⑨ **Regierung und Regierungsbehörden**
 - Bundesämter und -behörden
 - Kantonale Sportämter und Behörden
 - Politische Vertreter
- ⑩ **Forschung- und Bildungseinrichtungen & Experten**
 - Universitäten und Forschungsinstitute
 - Experten für Sport und Nachhaltigkeit
 - Bildungseinrichtungen im Bereich Sport

bersicht der Anspruchsgruppen für Nachhaltigkeitsaktivitäten im Sport

Wie in der Nachhaltigkeitsberichterstattung die verschiedenen Anspruchsgruppen, mit ihren unterschiedlichen Interessen und Einflussmöglichkeiten, berücksichtigt werden sollten, lässt sich nachvollziehen anhand einer Klassifizierung. Wir schlagen eine durch Interviews validierte und optimierte Map der Anspruchsgruppen vor. Diese ermöglicht es, die Akteur_innen nach ihrem Einfluss und ihrem Interesse an der Berichterstattung zu kategorisieren

und die daraus resultierenden Strategien für deren Einbindung zu optimieren. Die Übersicht berücksichtigt verschiedene Akteur_innen wie Sportvereine, -verbände, Anhänger_innen, wirtschaftliche Akteur_innen, Behörden, Medien und Nichtregierungsorganisationen (engl.: NGOs), die entsprechend ihres Einflusses und Interesses an der Nachhaltigkeitsberichterstattung eingeteilt wurden. Das Ergebnis unserer Auswertung macht die Komplexität der unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen der Anspruchsgruppen deutlich

und zeigt, welche Gruppen in welchem Ausmass einbezogen oder informiert werden sollten, um ihren verschiedenen Bedürfnissen gerecht zu werden.

Handlungsempfehlungen zur Förderung der Nachhaltigkeit im Sportsektor

Basierend auf der Analyse des aktuellen Stands der Sportbranche in der Schweiz, unter Berücksichtigung der absehbaren Entwicklungen und gestützt auf den Ergebnissen unseres Forschungsprojektes lassen sich fünf Handlungsempfehlungen ableiten, die Ansatzpunkte zur Förderung von Nachhaltigkeitsinitiativen und zur Verbesserung der Berichterstattung in Sportorganisationen bieten.

1. Integration von Nachhaltigkeit in die strategische Planung

Aufgrund des gesellschaftlichen Drucks und des Engagements einiger Mitarbeitender der Sportorganisationen werden Initiativen zur Förderung der Nachhaltigkeit gestartet. Diese werden jedoch oft

nicht weiterverfolgt, wenn der Druck nachlässt, Mitarbeitende wechseln und der Vereinsalltag dominiert. Daher empfehlen mehrere unserer Interviewpartner_innen den Sportvereinen, wenige Hauptthemen – eventuell nur eins – auszuwählen und diese über längere Zeit mit messbaren Nachhaltigkeitszielen zu verfolgen. Neben ökologischen Aspekten wie der Reduzierung von CO₂-Emissionen oder der nachhaltigen Beschaffung von Materialien könnten auch soziale Ziele wie Gleichstellung und Integration in die strategische Ausrichtung der Organisation eingebettet werden. Die langfristige Verankerung dieser Themen ermöglicht es, den Fortschritt des Vereins in der Umsetzung der Ziele über längere Zeit zu verfolgen, was sowohl die Glaubwürdigkeit des Commitments als auch die Positionierung des Vereins stärkt.

**Laissez le papier
raconter votre
histoire.**



*Votre contact privilégié
pour l'impression de vos
plus belles histoires.*

media f imprimerie SA
026 919 88 44
imprimerie@media-f.ch
imprimerie.media-f.ch

media f
imprimerie

Wenn eine Organisation über mehrere Jahre bestimmte Ziele verfolgt, können die Berichte über die Fortschritte Aufschluss geben, den zurückgelegten Weg aufzeigen und als Mittel gegen Vorwürfe von Greenwashing dienen. Die Kontinuität garantiert, dass keine punktuelle, zweckdienliche Übung vorgenommen wurde, sondern strategisch relevante, längerfristig angelegte Anstrengungen zu den berichteten Resultaten geführt haben.

2. Aufbau von Know-how und Ressourcen

Die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen hängt massgeblich von den verfügbaren Ressourcen und dem Know-how der Sportorganisationen ab. Besonders kleinere Organisationen stehen hier vor der Herausforderung, die begrenzten finanziellen Mittel und das Personal optimal einzusetzen. Partnerschaften mit externen Berater_innen, Bildungseinrichtungen und Förderprogrammen können helfen, Wissenslücken zu schliessen und innovative Lösungsansätze zu entwickeln. Längerfristiger betrachtet kann der Einsatz fortschrittlicher Technologien zur Erfassung und Auswertung von Nachhaltigkeitsdaten eine wirksame Massnahme darstellen, um die Berichterstattung zu professionalisieren.

3. Optimierung der Kommunikationsstrategie

Eine transparente und effektive Kommunikation der Nachhaltigkeitsbemühungen fördert das Vertrauen von Anspruchsgruppen wie Sponsor_innen, Mitglieder und der Öffentlichkeit. Digitale Kommunikationsformate, wie interaktive Berichte und Social-Media-Kampagnen, bieten innovative Möglichkei-

ten, um die Nachhaltigkeitsfortschritte zugänglich zu machen und Vorwürfen des Greenwashings entgegenzuwirken. Es gilt, sowohl intern als auch extern, offene Dialoge zu schaffen, in denen die Zielsetzungen und Erfolge der Nachhaltigkeitsstrategien klar kommuniziert werden. Dies trägt nicht nur zur Steigerung des Ansehens bei, sondern schafft auch Raum für Feedback und Verbesserungen.

4. Kooperation und Standardisierung von Nachhaltigkeitsberichten

Beispiele wie der VfL Wolfsburg⁴ oder die FIS Alpine Ski-Weltmeisterschaft 2017⁵ demonstrieren, wie Standards wie die Global Reporting Initiative (GRI)⁶ und ISO 2021 erfolgreich implementiert werden können. Der VfL Wolfsburg setzt etwa auf interaktive Berichte und die Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen mit digitalen Plattformen. In St. Moritz wurde das Konzept «Nachhaltigkeit + Innovation = Vermächtnis» umgesetzt, das 15 Ziele und 22 Projekte integrierte⁶. Diese Beispiele sind schwer auf den Breitensport übertragbar und im Spitzensport eher selten. Zwei Ansätze scheinen unter den aktuellen Umständen vielversprechend, um mehr Organisationen zur Nachhaltigkeit zu bewegen: erstens die Vereinheitlichung und Vereinfachung der Vorgaben für Sportvereine einschliesslich der Entwicklung spezifischer Messgrössen und Formate für verschiedene Sportarten, zweitens die Anpassung der Anforderungen an die jeweiligen Spezifika und Dimensionen der Vereine.

Die stufenweise Standardisierung von Nachhaltigkeitsberichten wäre ein wichtiger Schritt, um eine Vergleichbarkeit zwischen verschie-

denen Sportorganisationen zu ermöglichen. Durch die Schaffung solcher Standards können sportübergreifende Best Practices ausgetauscht und sektorweite Verbesserungen gefördert werden.

Kleinere Vereine könnten an den Nachhaltigkeitszielen teilhaben und ihren Beitrag sichtbar machen.

Nationale und internationale Dachverbände wären für eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung und Implementierung von Berichtstandards prädestiniert.

5. Orientierung am individuellen Entwicklungsstadium

Um Sportorganisationen optimal bei ihren Nachhaltigkeitsbemühungen zu unterstützen, wäre es entscheidend, sich an ihrem Entwicklungsstadium zu orientieren.

Sportvereine sollten zunächst eine Bestandsaufnahme ihrer aktuellen Situation vornehmen und auf dieser Basis massgeschneiderte Massnahmen entwickeln. Organisationen in einem frühen Stadium sollten zunächst ein Bewusstsein für ihre spezifischen Einflussmöglichkeiten schaffen, während fortgeschrittenere Vereine konkrete Nachhaltigkeitsziele formulieren und in langfristige Strategien überführen sollten. Entscheidend ist, dass jede Phase systematisch durchlaufen wird, um eine nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten und den individuellen Herausforderungen gerecht zu werden.

Diese fünf Handlungsempfehlungen zielen darauf ab, den Grundstein für eine systematische Weiterentwicklung der Nachhaltigkeit im Sportsektor zu legen. Die Verankerung in der strategischen Planung, die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie, der Kapazitätsaufbau und die Entwicklung von Berichtsstandards werden Sportorganisationen in die Lage versetzen, ihre

Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und langfristig einen positiven gesellschaftlichen und ökologischen Einfluss zu erzielen.

Weiterführende Anmerkungen und Limitationen

Eine Berichterstattung könnte das Interesse von Sponsor_innen und Investoren wecken und somit zur Erschliessung von Finanzierungsquellen führen. Es ist nicht auszuschliessen, dass ein Verein in Absprache mit Finanzpartnern sich bestimmten Zielen widmet, wie beispielsweise die Förderung von Frauen sowohl im Sportbetrieb als auch in der Organisation.

Es ist dagegen nicht zu erwarten, dass die Fans eine Hauptrolle spielen werden, da ihr Interesse dem Hauptzweck des Vereins gilt, nämlich der Sporttätigkeit. Verbände wie SwissOlympic können diesbezüglich eine führende Rolle einnehmen, da sie neben der Promotion des Sports oft eine allgemeinere gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen und somit besser zur Berücksichtigung nachhaltigkeitsbezogener Aspekte beitragen können. Schliesslich ist das Thema Nachhaltigkeit in den Leitbildern von nationalen Sportverbänden zu finden.

Es ist schliesslich anzunehmen, dass künstliche Intelligenz, automatisierte Datenerfassung und maschinelles Lernen künftig die Berichterstattung unterstützen und vereinfachen werden, sobald diese technologischen Entwicklungen den Sportorganisationen zur Verfügung stehen.

In Anbetracht der uns zur Verfügung stehenden Daten lässt sich abschliessend festhalten: Einige Vereine haben sich bisher kaum bis gar nicht mit der Thematik befasst. Andere wissen nicht, wo bzw. womit sie anfangen sollen. Einige sind intrinsisch motiviert und stemmen eine Initiative nach der anderen. Wieder andere sind bereits über den Zenit gelangt und leiden an einer Desillusion, weil sie sich aus ihren Anstrengungen eine grössere Wirkung versprochen hatten.

1. Entwicklung eines Bewusstseins für die Thematik und Auslotung der eigenen Möglichkeiten in Bezug auf Nachhaltigkeit.

2. Formulierung einer Vision, abgestimmt auf die eigenen Werte und das Wirkungsumfeld.
3. Übersetzung der Vision in konkrete, priorisierte und realistische Nachhaltigkeitsziele.
4. Entwicklung eines Massnahmenplans inklusive Ressourcenzuteilung (Finanzen, Zeit, Personal).
5. Durchführung der Massnahmen mit begleitender Erfolgskontrolle und Anpassung bei Bedarf.
6. Transparente Kommunikation der Fortschritte. Sobald ausreichend Daten vorliegen, Überführung in eine formalisierte Berichterstattung.

Addendum

von Viviana Andermatt, Sustainability Manager BDO Schweiz

Seit der Durchführung der vorliegenden Studie im Jahr 2023 hat sich die Dynamik im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung im Sportsektor nur bedingt verändert. Während die damals aufgezeigten Herausforderungen – wie mangelnde Standards, begrenzte Ressourcen und unklare Zuständigkeiten – nach wie vor bestehen, hat der Veränderungsdruck, insbesondere auf gesellschaftlicher Ebene, spürbar zugenommen.

1. Zunehmender Regulierungs- und Stakeholderdruck

Obwohl es keine spezifischen Regulierungen für den Sportsektor gibt, wirken sich internationale Vorgaben (z. B. EU-CSRD oder ISSB-Standards) zunehmend auf Sportorganisationen aus. Viele dieser Vorgaben betreffen Sponsoren, Partner oder Geldgeber von Sportverbänden und -vereinen, wodurch Anforderungen an Transparenz, Wirkungsmessung und Berichterstattung zunehmend auf ebenjene Organisationen übertragen werden. Für Sportverbände mit kommerzieller Ausrichtung oder professionellem Anspruch steigt somit der Erwartungsdruck – auch ohne direkte regulatorische Pflicht.

2. Technologische Chancen und soziale Themen im Fokus

Digitale Tools zur Datenerfassung, CO₂-Bilanzierung oder SDG-Mapping sind mittlerweile auch für kleinere Organisationen zugänglich – vorausgesetzt, sie erhalten entsprechende Unterstützung. Parallel dazu rücken soziale Aspekte wie Chancengleichheit, mentale Gesundheit im Spitzensport, Inklusion und Partizipation im Breitensport stärker ins Zentrum. Förderinstitutionen und Medien tragen dazu bei, dass Nachhaltigkeit ganzheitlich – ökologisch wie sozial – gedacht und bewertet wird.

3. Neue Rollen für Verbände und Plattformen

Internationale Sportverbände und nationale Dachorganisationen beginnen Standards, Leitlinien, Templates und Weiterbildungsangebote zur Verfügung zu stellen. Von ihnen wird erwartet, dass sie Orientierung geben, Best Practices fördern und Peer Learning aktiv unterstützen.

4. Vom freiwilligen Bericht zur strategischen Notwendigkeit

Was 2023 noch als freiwillige Kommunikationsleistung galt, entwickelt sich zu einem strategischen Instrument der Positionierung. Organisationen, die frühzeitig transparente, fokussierte und glaubwürdige Nachhaltigkeitskommunikation betreiben, schaffen sich ein Reputations- und Vertrauenskapital, das ihnen künftig Wettbewerbsvorteile sichern kann.

Die Handlungsempfehlungen der vorliegenden Studie bleiben aktuell. Doch das Umfeld hat sich gewandelt: Nachhaltigkeitsberichterstattung wird zunehmend erwartet – auch ohne direkte Regulierung. Es gilt, diesen Weg pragmatisch, schrittweise und wirkungsorientiert zu gestalten.

- 1 In diesem Artikel stützen wir uns auf die Definition nachhaltiger Entwicklung der Brundtland-Kommission. Nachhaltigkeit wird dabei als ein Entwicklungskonzept verstanden, das darauf abzielt, die Bedürfnisse der heutigen Generation zu erfüllen, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen – unter gleichzeitiger Berücksichtigung ökologischer, ökonomischer und sozialer Aspekte
- 2 Ritter, L., Thiesson J. M., Gasser M. (2023)
- 3 <https://www.globalcompact.ch/focus-areas/sdg>
- 4 www.vfl-wolfsburg.de/der-vfl/soziales-engagement
- 5 www.skiweltcup-stmoritz.ch/de/host-city/nachhaltigkeit
- 6 www.globalreporting.org

Autor_innen



Andrea L. Sablone / andrea.sablone@ffhs.ch

Dr. oec. HSG, ist Professor für Strategie und Innovationsmanagement in KMU und verantwortlich für das Forschungsfeld «Innovation and Strategy» am Institut für Management und Innovation (IMI) der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS).



Hein Schellekens / hein.schellekens@fhnw.ch

Hein Schellekens ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut for Non-profit and Public Management an der Fachhochschule Nordwest Schweiz. Er unterrichtet Wirtschaftsethik und arbeitet an Projekten im Bereich der regionalen nachhaltigen Transformation.



Silvia Kljajic-Canale / silvia.kljajic@ffhs.ch

Silvia Kljajic-Canale, MSc Business Administration in Innovation Management, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Management und Innovation (IMI) an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) und Dozentin mit Schwerpunkt Sozialversicherungen.

In Zusammenarbeit mit

BDO AG

BDO AG zählt zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen der Schweiz mit Kompetenzen in Wirtschaftsprüfung, Treuhand, Steuern, Recht und Unternehmensberatung.

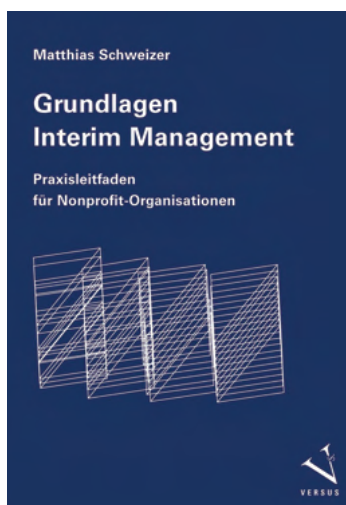
Darüber hinaus ist BDO AG in den Fachbereichen Nachhaltigkeit und Sportmanagement spezialisiert. Eigens eingerichtete Themenzentren unterstützen und prüfen Organisationen aus unterschiedlichsten Industrie- und Dienstleistungssektoren. Zur Durchführung der vorliegenden Studie haben seitens BDO folgende Personen beigetragen: Stefan Freivogel, Head Sports Desk BDO Schweiz; Viviana Andermatt, Sustainability Manager BDO Schweiz und Roland Z'Rotz, Co-Leiter Themenzentrum Nachhaltigkeit BDO Schweiz.

International ist BDO über das globale BDO Netzwerk in über 160 Ländern vertreten.

- Ritter, L., Thiesson, J. M. & M. Gasser (2023): *Nachhaltigkeitsberichterstattung von Schweizer Sportorganisationen* (unveröffentlichte Semesterarbeit Wirtschaftliches Praxisprojekt (WPP)). Bachelor of Science in Betriebsökonomie der FFHS, Fernfachhochschule Schweiz, Schweiz.
- Eden, Colin, & Ackermann, Fran (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London: Sage Publications.
- Obligationenrecht (2022). Verordnung über die Berichterstattung über Klimabelange <https://www.fedlex.admin.ch/eli/oc/2022/747/de>.

Ein Leitfaden für das Interim Management in NPO

Philipp Erpf



N / I . . .

Matthias Schweizer: Grundlagen Interim Management. Praxisleitfaden für Nonprofit-Organisationen. Zürich: Versus Verlag AG. 2025, 67 Seiten. (ISBN: 978-3-03909-358-8)

Das 2025 erschienene Buch richtet sich an Entscheidungsträger_innen in Nonprofit-Organisationen (NPO) sowie an angehende Interim Manager_innen. Es bietet einen praxisnahen Einblick in die Rollen und Aufgaben des Interim Managements, insbesondere im NPO-Kontext. Mit 67 Seiten ist es kompakt gehalten und zielt darauf ab, vor allem praktische Handlungsempfehlungen zu vermitteln.

Das Buch gliedert sich in vier Hauptkapitel:

1. Grundlagen und Analyse: Definition von Interim Management, Abgrenzung zu Beratungsformen und aktuelle, diesbezügliche Entwicklungen im NPO-Sektor.
2. Strategische Planung: Vorstellung von Vorteilen, Rahmenbedingungen und Such- sowie Auswahlprozessen einer Übergangslösung.
3. Operative Umsetzung: Erläuterung des Transition-Phasen-Modells, welches die vier Leistungsbereiche Übernahme, Sicherung, «Operations» (Organisationsentwicklung, Projektmanagement, etc.) und Übergabe beinhaltet.
4. Voraussetzungen, Kontrolle und Steuerung: Eignung aus Sicht der NPO, Selbsteinschätzung für Interim Manager und Erfolgsmessung.

Ergänzt wird der Leitfaden durch Checklisten und praxisorientierte Beispiele aus der NPO-Welt. Matthias Schweizer gelingt es, ein wichtiges Managementthema verständlich und zielgruppengerecht aufzubereiten. Das Transition-Phasen-Modell bietet eine klare Struktur für Interim-Einsätze. Die Integration von Praxisbeispielen erhöht den Nutzen des Buches erheblich. Im Vergleich zu anderen Werken im Bereich Interim Management zeichnet sich dieses Werk durch seinen spezifischen Fokus auf Nonprofit-Organisationen aus, was es zu einer beachtenswerten Ressource für diesen Sektor macht.

Das Buch überzeugt durch seine Klarheit, Praxisnähe und Relevanz für NPO. Es liest sich jedoch in der Summe wie eine Aneinanderreihung von Checklisten und Bullet Points, wodurch Lesefluss und -freude beeinträchtigen werden können. Zudem gibt es keine kritische Würdigung der Kehrseiten von Interim Management. So fehlt eine fundierte Diskussion darüber, warum eine gezielte Nachfolgeplanung gegenüber einer Übergangslösung vorzuziehen wäre (oder eben nicht). Sucht man im Web nach dem Leitfaden, stösst man direkt auf die Dr. Schweizer Associates, eine national tätige Beratungsfirma mit Sitz in Basel und deren Seminar- und Einzelcoachingangebote. Dies führt unweigerlich zur Frage, ob das Kurzwerk trotz seiner Stärke als Leitfaden letztlich doch vor allem auch ein Akquiseinstrument ist.

Bewertung Titel

V = Verbände

G = Genossenschaften

S = Stiftungen

N = NPO Allgemein

I = Spezielle Interessen

• • • • = ausgezeichnet

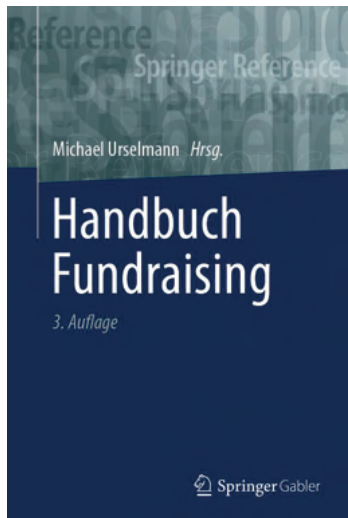
• • • = empfehlenswert

• • = lesenswert

• = nicht zu empfehlen

Ein Standardwerk im Bereich Fundraising!

Hans Lichtsteiner



N

Michael Urselmann (Hrsg.): Handbuch Fundraising. Wiesbaden: Springer Gabler 2024, 866 Seiten. (ISBN: 978-3-658-33764-3)

Für viele Nonprofit-Organisationen (NPO), insbesondere im sozialen Bereich, sind Mittel aus privaten und unternehmerischen Quellen ein essenzieller Bestandteil ihrer Finanzierung. Die Mittelbeschaffung, sei es in Form von Finanz-, Sach- oder Zeitspenden, ermöglicht den Organisationen die Realisierung innovativer Projekte, den Ausgleich nicht kostendeckender Leistungen und stärkt die Unabhängigkeit von den Zuwendungen der öffentlichen Hand. Erfolg im Fundraising ist für sie zentral, der Wettbewerb jedoch zunehmend intensiv.

Michael Urselmann fasst in seinem umfassenden «Handbuch Fundraising» den aktuellen Stand des Fundraisings im deutschsprachigen Raum zusammen. Erkenntnisse und Maximen zu wesentlichen Fragen der Mittelbeschaffung werden darin wissenschaftlich begründet und praxisnah dargelegt. Der Sammelband ist in seiner 3. Auflage auf über 860 Seiten angewachsen. Die Publikation ist entsprechend mehr Lehrbuch und Nachschlagewerk als ein Kompendium.

Das Werk besteht aus 45 Beiträgen von 53 unterschiedlichen Autor_innen aus Deutschland und der Schweiz und ist in 8 Themenbereiche gegliedert:

Im Teil I «Einführung in das Fundraising» legt der Herausgeber selbst das aktuelle Verständnis von Fundraising dar. Dabei betont er, dass nicht nur Geldmittel im Vordergrund der Bemühungen einer Mittelbeschaffung stehen dürfen, sondern bei einer Akquise immer auch die Bedürfnisse der Personen und Institutionen mit zu berücksichtigen sind. Teil II «Fundraising bei Privatpersonen», Teil III «Fundraising bei Unternehmen» und Teil IV «Fundraising bei Stiftungen» des Buches beleuchten dann wichtige Einflussfaktoren auf den Fundraising-Erfolg und enthalten auch wertvolle Tipps und Hinweise, wie die entsprechenden Zielgruppen optimal bearbeitet werden können. Teil V «Fundraising-Management» geht in 18 Beiträgen auf spezifische Fragen und Teilaspekte des Fundraisings ein, die im Alltag der operativen Umsetzung relevant sind. Dieser Teil umfasst Themen wie evidenzbasiertes Fundraising und Erfolgsmessung, die Koordination und Abgrenzung des Fundraisings zu anderen Geschäftsbereichen, aber auch Führungs- und Personalfragen. Besonders hervorzuheben ist dabei die Breite an Perspektiven, etwa zu agiler Führung, der Integration von Newsroom-Prinzipien in der NGO-Kommunikation oder dem Einsatz Künstlicher Intelligenz. Teil VI beleuchtet die aktuelle Fundraising-Situation in Deutschland und der Schweiz - ein Blick auf Österreich fehlt bislang leider. Teil VII «Fundraising für besondere Anliegen» behandelt die Besonderheiten des Fundraisings für Krankenhäuser, kirchliche Anliegen und Hochschulen. Der abschliessende Teil VIII unterstreicht die zunehmende Relevanz digitaler Formate mit Beiträgen zu Online-Fundraising, Gamification und Crowdfunding.

Das Sammelwerk nähert sich von unterschiedlichen Perspektiven dem Thema Fundraising, gibt wertvollen Input zu den diversen Fundraising-Segmenten und -Instrumenten und hilft damit einen breiten, fundierten, theoriebasierten Zugang zum Thema zu finden. Zwar werden vielerorts praxisrelevante Themen und Aspekte in den einzelnen Beiträgen aufgegriffen, dennoch ist das Werk deutlich mehr als

ein Praxisleitfaden oder «Kochbuch» für Fundraiser_innen. Es ist ein Lehr- und Grundlagenbuch, um Fundraising in seiner Komplexität besser zu verstehen. Es bündelt den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Fundraising im deutschsprachigen Raum und bereitet die Erkenntnisse praxisnah auf. Expert_innen, die sich sowohl wissenschaftlich als auch praktisch mit der Mittelbeschaffung auseinandersetzen, teilen darin ihre Erkenntnisse zu strategischen und operativen Fragen des Fundraisings.

Damit zählt das vorliegende Handbuch Fundraising sicherlich zu den Standardwerken im Bereich Fundraising im deutschsprachigen Raum. Es gehört in jede Fundraising-Bibliothek.

Kritisch anzumerken ist, dass einzelne Zahlen und Quellen nicht mehr dem neuesten Stand entsprechen – etwa in Beiträgen, die bereits in früheren Auflagen erschienen und nur geringfügig aktualisiert wurden. Dennoch: Die Ergänzungen zu Online-Fundraising und Künstlicher Intelligenz zeigen, dass das Werk seine Anschlussfähigkeit an aktuelle Entwicklungen behält.

Bewertung Titel

V = Verbände

G = Genossenschaften

S = Stiftungen

N = NPO Allgemein

I = Spezielle Interessen

• • • • = ausgezeichnet

• • • = empfehlenswert

• • = lesenswert

• = nicht zu empfehlen



Nachfolgeplanung im Dritten Sektor

Vorstände gut aufzustellen heisst auch, ihre Nachfolge vorausschauend zu regeln. **wamag** unterstützt Nonprofit-Organisationen bei der strukturierten Planung und Umsetzung von Vorstandswechseln – mit bewährten Prozessen, einem klaren Blick für individuelle Anforderungen und gezieltem Mentoring für künftige Führungskräfte.

Damit Erfahrung weitergegeben wird, Wissen erhalten bleibt und Ihre Organisation in guten Händen bleibt.

Wechsel mit Weitblick – nachhaltig führen, vertrauensvoll übergeben.

→ **Jetzt kostenloses Beratungsgespräch vereinbaren.**

Agenda

01. Sept. bis 05. Sept. 2025	Intensiv-Lehrgang Digitales Fundraising Lehrgangsleitung: Christina Schlegel
08. Sept. bis 12. Sept. 2025	Intensiv-Lehrgang Effizientes Ressourcenmanagement in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
01. Okt. bis 02. Okt. 2025	Weiterbildungsseminar University of Labour & IG Metall, Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür
06. Okt. bis 10. Okt. 2025	In-House Lehrgang: NPO Management, Oberösterreichisches Rotes Kreuz Lehrgangsleitung: Bernhard Lang
20. Okt. bis 24. Okt. 2025	Intensiv-Lehrgang Strategische Führung Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür und Christina Schlegel
20. Okt. bis 24. Okt. 2025	CAS Sportverbandsmanagement, Modul Woche 1 Lehrgangsleitung: Bernhard Lang in Kooperation mit Swiss Olympic und EHSM
10. Nov. bis 14. Nov. 2025	Intensiv-Lehrgang Planung, Controlling, Organisation Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
17. Nov. bis 21. Nov. 2025	Intensiv-Lehrgang Digitale Transformation und KI in NPO Lehrgangsleitung: Christina Schlegel
15. Dez. bis 17. Dez. 2025	SFV Talentmanagement Modul 2 Lehrgangsleitung: Bernhard Lang



Intensiv-Lehrgang Strategische Führung in NPO

20. bis 24. Oktober 2025
Saanenmöser



Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz

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

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

