



Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz

Leistungsbericht 2019

44. Geschäftsjahr

Inhalt

- 3 Einleitung
- 4 Weiterbildung
- 8 Weiterbildungspartnerschaften
- 12 Professionalisierung mit dem VMI
- 13 VMI-Fördererschaft
- 14 Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis
- 17 Das VMI an der Universität Freiburg
- 18 Grundlagenforschung
- 22 Auftragsforschung
- 24 Fachzeitschrift VM
- 26 Social Media

Einleitung



Sehr geehrte Förderer, liebe Freundinnen und Freunde des VMI

Dieser Leistungsbericht erscheint in einem aussergewöhnlichen Moment: Wir blicken auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr zurück und tun dies zu einem Zeitpunkt, an dem so Vieles in einem ganz anderen Licht erscheint. Im vergangenen Jahr hat das VMI wichtige Entwicklungsschritte in der Forschung, in der Weiterbildung, in den internen Strukturen und im äusseren Erscheinungsbild unternommen. Wir haben mit unseren Studien zur unternehmerischen Führung und Kultur die Basis für ein zukunftsgerichtetes Management von Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen gelegt. Mit neuen Lehrgängen zur Mitarbeitendenführung und zur Digitalisierung haben wir Führungskräfte und Fachleute aus dem gesamten Spektrum des Dritten Sektors auf neue Herausforderungen in einem dynamischen Umfeld vorbereitet. Und nun brauchen wir alle genau diese Fähigkeiten, weil ein Mikroorganismus unsere globalisierte soziale und wirtschaftliche Welt in kürzester Zeit auf den Kopf gestellt hat: Organisationen brauchen eine agile Führung, eine unternehmerische Dynamik und die Fähigkeit, die Möglichkeiten der digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien zu nutzen. Auch für das VMI und sein Weiterbildungsangebot hat die aktuelle Situation erhebliche Folgen. Vorübergehend haben



auch wir unsere Präsenzveranstaltungen eingestellt und neu terminiert. Parallel dazu arbeiten wir an Ideen für Distance Learning Formate. Die aktuelle Herausforderung ist für uns sowohl eine Bestätigung, dass wir die richtigen Themen verfolgen, als auch eine Aufgabe, in Zukunft weiterhin inspirierende und nützliche Beiträge für die Organisationen und das Management des Dritten Sektors zu leisten. Wir freuen uns, wenn Sie uns in diesen Visionen auch weiterhin unterstützen.

Mit herzlichen Grüssen aus Fribourg



Prof. Dr. Markus Gmür
Direktor VMI



Dr. Philipp Erpf
Vizedirektor VMI

PS: Seit diesem Frühjahr präsentiert sich das VMI in einem neuen Gewand: Nachdem wir in den letzten Monaten unsere Lehrgangsunterlagen schrittweise erneuert haben, ist seit 1. April unsere neue Website live geschaltet und bietet umfangreiche Informationen und Wissensressourcen. Schauen Sie bei uns vorbei!

Bilder und Zahlen sagen manchmal mehr als viele Worte

15

VMI-Lehrgänge durchgeführt

5

Kooperationslehrgänge durchgeführt

33.

Diplomlehrgang gestartet

1783

Teilnehmendentage absolviert

428

Teilnehmende

98%

Zufriedenheit der Teilnehmenden



Unser letztes Weiterbildungsjahr stand im Zeichen der Digitalisierung

Im 2019 haben wir am VMI drei Digitalisierungsprojekte initiiert: Wir haben einen komplett neuen Webauftritt lanciert, einen Lehrgang in Digitalisierung für NPO auf die Beine gestellt und einen CAS im Format Blended Learning durchgeführt.

Das VMI erscheint in frischem digitalem Kleid

Die Website ist die zentrale digitale Visitenkarte einer Organisation. Dies gilt insbesondere fürs VMI, da wir Dienstleistungen in Form von Weiterbildung anbieten. Die Teilnehmenden melden sich für einen unserer zahlreichen Lehrgänge an, ohne davor zu wissen, was genau sie erwartet. Daher muss der Webauftritt möglichst authentische Einblicke in unser Schaffen gewährleisten und auf dem neusten technischen Stand sein.

Hier sahen wir Handlungsbedarf und haben uns nach einem überlegten Auswahlverfahren im Februar 2019 dazu entschieden, mit der führenden Branding- und Webagentur **allink** aus Zürich zusammenzuarbeiten. Rund ein Jahr später dürfen wir Ihnen mit Stolz unser frisches digitales Kleid präsentieren.

Entdecken Sie unsere aktuellen Weiterbildungen, zahlreiche Erfahrungsberichte in Videoform, Bildimpressionen aus den Lehrgängen, unsere neue Wissensplattform, Einblicke in unser Forschungsschaffen, sowie News aus dem VMI-Team.

Die ganze Seite ist in Responsive Design, sprich via Smart Phone und Tablet abrufbar. Zudem legten wir grosses Gewicht auf die Suchmaschinenoptimierung; die wichtigsten NPO-Suchbegriffe führen nun automatisch zur VMI-Seite.

Wir bedanken uns an dieser Stelle bei Ihnen allen, die dazu beigetragen haben, unseren Webauftritt zu modernisieren und wünschen viel Freude beim Entdecken und Verweilen auf der VMI-Welt unter www.vmi.ch.

Der erste Lehrgang für Digitalisierung in NPO im deutschsprachigen Raum

Digitalisierung ist in aller Munde, doch was bisher fehlte, ist eine auf Nonprofit-Organisationen und Verbände zugeschnittene Weiterbildung, in der konkrete Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren vorgestellt und diskutiert werden. Diese Lücke füllte das VMI in einer viertägigen Weiterbildung mit dem Ziel, den Teilnehmenden nützliche Antworten zu aktuellen Problemstellungen zu liefern.

Die kompakten Tage waren nach Tagesthemen gegliedert: Strategie und Leadership, Prozesse und Arbeitsweisen, Datenmanagement und Technologie sowie Kommunikation, Vernetzung und Mobilisierung.

Die Lehrgangswochen waren gespickt mit modernen Methoden und aktuellen Inhalten wie beispielsweise Design-Thinking-Arbeitsweisen, Trend-Bewertung mithilfe von Technologie-Hype-Cyclen oder Tipps zu Traffic Generation, Suchmaschinenoptimierung oder Storytelling via Social Media. Als Abschluss des Lehrgangs wurde eine erfolgreiche Schweizer Firma besucht, die diverse Robotertypen herstellt und weltweit vertreibt.

Das Thema ist heute mehr denn je von zentraler Wichtigkeit und Dringlichkeit – dies zeigt uns die momentane Lage rund um Corona, die uns alle vor neue Herausforderungen stellt, aber auch neue Chancen ermöglicht. Daher werden wir den Lehrgang im Oktober 2020 erneut durchführen und inhaltlich die digitalen Erkenntnisse und Lernprozesse der Pandemie-Zeit einflechten.

Unabhängig von Ort und Zeit: Zertifikats-Lehrgang in Sportmanagement

Zum einen glauben wir daran, dass unser Weiterbildungsangebot vom Austausch und Netzwerkcharakter lebt, der nur in Echtzeit und beim Zusammenreffen unserer Gemeinschaft möglich ist. Zum anderen sind wir bestrebt, neue Weiterbildungsfor-

mate anzubieten, die das Lernen flexibilisieren. Vor diesem Hintergrund haben wir unseren Zertifikats-Lehrgang in Sportmanagement im Format Blended Learning weiter ausgebaut. Der wesentliche Nutzen liegt in der dualen Didaktik, die aus Teaching-Einheiten sowie einer Internetplattform

fürs Selbststudium besteht. Der Lehrgang bildet einen integrativen Bestandteil der vom Swiss Sport Management Center angebotenen Sportmanagement-Weiterbildung, die auf den Stufen Zertifikat, Diplom und Master angeboten wird. Mehr Informationen: www.ssmc.ch

Markus Gerber
Diplomlehrgangsabsolvent und Absolvent der Fundraising-Ausbildung, ist seit dem 18. Mai 2019 neuer Präsident von PluSport Schweiz.



Neuer Präsident für PluSport Schweiz

PluSport Schweiz erhält einen neuen Präsidenten. Nach acht Jahren im Amt übergibt Peter Keller das Zepher des Dachverbandes des schweizerischen Behindertensports an den 58-jährigen Berner Markus Gerber.

Bieler Tagblatt, 20. Mai 2019

Jochen Kirsch
Absolvent des Diplom-Lehrgangs wurde Direktor von Mission 21.



Mission 21: Wechsel an der Spitze – Wechsel der Ausrichtung?

Die evangelisch-reformierte Theologin Claudia Bandixen verlässt das Missionswerk Ende August 2019. Abgelöst wird sie von Jochen Kirsch, ebenfalls Theologe. Wird dieser Wechsel auch inhaltliche Auswirkungen haben?

SRF, 21. Juli 2019

Die Weiterbildung am VMI macht Karriere

Die Zufriedenheitswerte der Teilnehmenden einer Weiterbildung sind für uns ein wichtiges Qualitätskriterium. Noch wichtiger ist aber, ob die Weiterbildung dazu verholfen hat, dass die Absolventinnen und Absolventen ihre beruflichen Ziele erreichen. Sei dies mittels Intensiv-Lehrgängen, die Führungskräften wie auch Mitarbeitenden von Nonprofit-Organisationen ermöglichen, ihr Wissen zu verschiedenen NPO-Themen gezielt zu vertiefen. Oder durch einen anerkannten Abschluss nach Mass wie dem Zertifikat-, Diplom- oder Master-Lehrgang in NPO-Management.

Wir freuen uns über jede neue Erfolgsgeschichte!

Anne Lévy

Absolventin des Executive MBA, wird im Oktober 2020 neue BAG-Direktorin



Grosse Aufgabe

Baslerin Anne Lévy wird neue BAG-Direktorin

Anne Lévy übernimmt im Oktober 2020 die Leitung des Bundesamts für Gesundheit (BAG). Der Bundesrat hat die 48-Jährige am Freitag zur neuen Amtsdirektorin bestimmt. Einen Zusammenhang mit der Coronakrise gibt es nicht.

SRF, 3. April 2020

Christian Vögeli

Absolvent des Executive MBA, wurde neuer Chef des Beratungszentrums am Landwirtschaftlichen Institut Grangeneuve.



Christian Voegeli wird ab 1. Oktober 2019 neuer Chef des Landwirtschaftlichen Beratungszentrums in Grangeneuve

Christian Voegeli wurde zum neuen Chef des Landwirtschaftlichen Beratungszentrums (LBZ) von Grangeneuve, dem Landwirtschaftlichen Institut des Kantons Freiburg, in Posieux, ernannt. Er arbeitet derzeit bei Bio Suisse. Der 50-jährige Ingenieur-Agronom übernimmt am 1. Oktober die Leitung eines rund 60-köpfigen Teams.

Staat Freiburg, 5. Juli 2019

Ursula Nold

Absolventin des Intensiv-Lehrgangs Marketing in Nonprofit-Organisationen, ist seit dem 1. Juli 2019 Präsidentin des Migros-Genossenschafts-Bund.



Neue Migros-Präsidentin Ursula Nold: «Wir müssen schneller, agiler und effizienter werden»

Die neue Migros-Präsidentin heisst Ursula Nold. Sie setzte sich in einer Kampfwahl gegen die offizielle Kandidatin Jeannine Pilloud, die frühere Leiterin Personenverkehr bei den SBB, durch. Es ist eine Niederlage des Migros-Establishments und ein Triumph der Traditionalisten.

NZZ, 23. März 2019

Spezifische Lehrgänge für Verbände

Rotes Kreuz Österreich

Im März organisierte das Österreichische Rote Kreuz in St. Gilgen/A ein weiteres Vertiefungsmodul zum Lehrgang Freiburger Management-Modell für NPO. Im Zentrum des Austauschs unter den 34 Teilnehmenden aus Deutschland, Österreich und dem Südtirol stand die Frage: Wie lassen sich die Themen Innovations- und Wissensmanagement in der eigenen Organisation besser verankern? Die Fachreferate und Praxisbeispiele kombiniert mit Workshops führten zu angeregten Diskussionen und einem spannenden Erfahrungsaustausch. Damit wurde der Anlass selbst zu einem guten Beispiel, wie Innovations- und Wissensmanagement erfolgreich initiiert werden können.

Römisch-Katholische Zentralkonferenz

In Zusammenarbeit mit der Röm-Kath. Zentralkonferenz wurde im Januar 2019 mit 30 Teilnehmenden aus den Bistümern der deutschsprachigen Schweiz ein Vertiefungsmodul zu Personalführung im kirchlichen Kontext durchgeführt. Ziel war es, zur Rollenklarheit in Bezug auf Führungsaufgaben im dualen System von Bistum und Landeskirche beizutragen und aktuelle praktische Herausforderungen aus der Perspektive des Freiburger Management-Modells und mit Hilfe moderner Führungskonzepte zu bearbeiten. Neben Impulsreferaten aus Forschung und Praxis erhielten die Teilnehmenden viele Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch und zur Netzwerkbildung.



«Wir haben den Claim des VMI abgewandelt: 'Church – but management'. Seit bald zehn Jahren bieten wir zusammen mit dem VMI regelmässig einen Basis-Lehrgang Kirchenmanagement an, und auch ein Aufbau-Lehrgang zu Führung und Personalmanagement konnte zum zweiten Mal erfolgreich durchgeführt werden. Das VMI hat seine Stärken dort, wo auch die Kirche sie hat: Freiwilligkeit, Miliz-Tauglichkeit und Professionalität werden nicht als Gegensatz, sondern als komplementäre Qualitäten verstanden. Dass die VMI-Dozierenden Besonderheiten des Managements im religiösen Kontext Rechnung tragen, ist ein zusätzliches Plus für unsere Kooperation.»

Dr. Daniel Kosch

Geschäftsführer Römisch-Katholische Zentralkonferenz (rkz)

Weltverband

Deutscher Auslandsschulen

Der Weltverband Deutscher Auslandsschulen (WDA) vertritt die freien, gemeinnützigen Schulträger der Deutschen Auslandsschulen. Er setzt sich für die gemeinsamen Interessen ein und unterstützt seine Mitglieder bei ihren Aufgaben mit gezielten Dienstleistungen. Auch im 2019 durfte das VMI wieder Weiterbildungseinheiten im Bereich Schulmanagement durchführen, die von Schulvorständen und Verwaltungsleiterinnen sowie -leitern aus der ganzen Welt besucht wurden.

Oberösterreichischer

Landesfeuerwehrverband

Das VMI durfte 2019 zusammen mit dem Oberösterreichischen Landesfeuerwehrverband bereits den zweiten Lehrgang durchführen, der engagierte Haupt- wie Ehrenamtliche aus Feuerwehr, anderen Einsatzorganisationen und sonstigen, im Sicherheitsumfeld agierenden NPO, mit dem Managementansatz des Freiburger Management-Modells vertraut machte. Wir freuen uns sehr darüber, dass sich diese Weiterbildung etabliert hat und nun alljährlich durchgeführt wird.



Ausbildung am Swiss Sport Management Center (SSMC)

Unter den Aus- und Weiterbildungsanbietern im Bereich des Sportmanagements ist das SSMC einzigartig.

Es wird von öffentlicher und privatrechtlicher Seite getragen und bringt zwei gewichtige Institutionen des Schweizer Sports (Eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen EHSM und Swiss Olympic Association SOA) mit zwei universitären Instituten (VMI und Institut des Sciences du Sport de l'Université de Lausanne ISSUL) zusammen.

Dank dem spezifischen Know-how aller vier Partner erhalten angehende Sportmanagerinnen und -manager eine praxisnahe und breit abgestützte Weiterbildung, die sowohl sportliche als auch managementspezifische Expertise garantiert.

Das Weiterbildungsangebot richtet sich an Personen, die sich auf nationaler oder regionaler Ebene bereits in einer Sportorganisation engagieren oder sich auf ein solches Engagement vorbereiten möchten. Zielgruppe sind insbesondere leitende oder beratende Mitarbeitende von Sportvereinen und -verbänden, ehemalige und aktive Spitzensportler sowie Berufstätige, die in den Bereich des Sportmanagements einsteigen möchten.

Das Angebot ist modular aufgebaut und erlaubt, das Studium berufsbegleitend zu absolvieren.

Die Sportmanagementweiterbildung besteht aus drei Stufen:

- einem Certificate of Advanced Studies (CAS) in Sportmanagement, angeboten als Präsenz-Zertifikatslehrgang oder als Blended Learning Lehrgang, mit der Kombination von Selbststudium über eine Internetplattform und mit Vorlesungseinheiten
- einem Diploma of Advanced Studies (DAS) in Sportmanagement
- einem Master of Advanced Studies (MAS) in Sportmanagement.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Bundesamt für Sport BASPO

Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen EHSM



UNIL | Université de Lausanne

Institut des sciences du sport
de l'Université de Lausanne



Ueli Löffel, Produktverantwortlicher Lehrgänge zum Sportmanagement

Der Diplomlehrgang in Sportmanagement ist Anfang März in Magglingen mit einer äusserst motivierten Gruppe erfolgreich gestartet und wird trotz erschwelter Bedingungen durch die Corona-Pandemie weitergeführt. Im Oktober startet erneut die erste Stufe der Weiterbildung mit dem neu überarbeiteten Zertifikatslehrgang. Die

Kombination aus Selbststudium über eine Internetplattform und Vorlesungseinheiten erweist sich dabei nicht nur als äusserst flexibles Format, sondern, wie wir mit der aktuellen Pandemie erfahren durften, auch als krisenresistent.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch auf unserer neuen Website www.ssmc.ch

Professionalisierung mit dem VMI

NPO-Label

Das NPO-Label für Management Excellence wurde für Organisationen geschaffen, die nach dem Freiburger Management-Modell für NPO geführt werden. Die eigens für das Label entwickelte Checkliste erlaubt Organisationen eine Standortbestimmung in Bezug auf den Entwicklungsstand des eigenen Management-Systems. Dank der Partnerschaft mit der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme SQS besteht die Möglichkeit, sich durch externe Spezialisten auditieren zu lassen. Gegenwärtig tragen 29 Organisationen aus der Schweiz, Österreich, Deutschland und Italien das NPO-Label. Im Januar 2019 fand in Bern erneut ein Netzwerktreffen der NPO-Label Träger statt. Das Ziel der Veranstaltung ist der Gedanken- und Erfahrungsaustausch zwischen Organisationen mit dem NPO-Label und Organisationen, welche dieses gerne erlangen möchten. In 2019 wurde die Norm einer kritischen Prüfung unterworfen. 15% der Normpunkte wurden überarbeitet; insbesondere Wirkungsorientierung und geschlossene Lernzyklen haben nun stärkeres Gewicht. Die überarbeitete Norm ist seit dem 1. Januar 2020 in Kraft.



Studentisches Beratungsprojekt

Im Sinne der Action Research führt das VMI jährlich diverse Projekte mit Praxispartnern durch, um die in der Wissenschaft und Forschung gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen konkreter Anwendungen zu überprüfen. Dabei bietet das Praxisseminar «Strategische Neuausrichtung einer NPO» gleichzeitig Studierenden der Universität Freiburg die Chance, ihr theoretisches Wissen in die Praxis zu transferieren. 2019 konnten die Masterstudierenden die erlernten Management-Methoden und -Instrumente am Fallbeispiel der Stiftung «World Vision Schweiz» erproben. Die Aufgabenstellung lautete: Wie kann World Vision Schweiz im zunehmend umkämpften Spendenmarkt seine Bekanntheit steigern und das Fundraising optimieren? Damit verbunden galt es auch, das Image der Organisation zu stärken, welches aufgrund der nachlassenden Akzeptanz von Kinderpatenschaften angeschlagen war. Im Verlauf des Frühlingsemesters wurde das Projekt – parallel von drei Gruppen – in Teilschritten gelöst und die Ergebnisse abschliessend vor der Organisation präsentiert. Eine Gruppe strebte eine Neukonzeption der Kinderpatenschaft zum Erhalt des Zewo-Siegels an; eine andere widmete sich der Gewinnung und langfristigen Bindung von jungen Neuspendenden mithilfe digitaler Technologien; die dritte Gruppe setzte auf individualisierte Spendenprodukte. Alle drei strategischen Optionen waren konsequent durchdacht und zeigten auf, wie sich die «marge de manoeuvre» durch kreative Ansätze erweitern lässt.

Wir fördern den Zusammenhalt unserer Community

Seit der Gründung des VMI vor knapp 45 Jahren stehen die Förderer im Mittelpunkt unserer Tätigkeit. Sie bilden eine Wissens- und Erfahrungsgemeinschaft von rund 300 Praktikerinnen und Praktikern, Beraterinnen und Beratern, Professorinnen und Professoren und Universitätsinstituten aus dem gesamten deutschsprachigen Raum. Erklärtes Ziel und ständiges Bestreben des VMI ist es, NPO-spezifisches Management-Wissen und -Techniken speziell für unsere Förderer zu entwickeln. Das Beziehungsnetzwerk, welches das VMI aufrechterhält, verstehen wir als

Gemeinschaft, die den Kontakt pflegt und schätzt. Dies zeigt sich an jährlich stattfindenden Alumni-Treffen, an gemeinsam organisierten Forschungskolloquien oder am Internationalen Verbände-Forum.

Um der zentralen Stellung der Förderergemeinschaft gerecht zu werden, entwickeln wir am VMI momentan ein neues Förderer-Modell, das noch spezifischere und attraktivere Leistungen bringen soll. Noch im 2020 wird dieses neue Modell fertiggestellt. Wir werden Sie gerne zeitnah über diese Neuerungen informieren.



VMI zwischen Wissenschaft und Praxis

Das VMI verbindet in seiner Arbeit Praxis und Wissenschaft. Die jeweiligen Erwartungen sind verschieden, und das VMI strebt an, ihnen «Janus-köpfig» gerecht zu werden: zwei Gesichter desselben Kopfes. Die verschiedenen Erwartungen gilt es miteinander zu verbinden, damit tragfähige und nützliche Erkenntnisse gewonnen und vermittelt werden können. Zentrale Bindeglieder sind Menschen und Gremien, die beide Perspektiven zusammenbringen.

Der Institutsrat

Der Institutsrat des VMI als strategisches Leitungsgremium setzt sich aus Vertretern der Wissenschaft und Praxis zusammen. Er stellt sicher, dass die Arbeiten und Projekte des VMI universitären Standards entsprechen und gleichzeitig praxisrelevante Fragestellungen und Themen aufgreifen.

Dr. Charles Giroud

Präsident des Institutsrats



Prof. Dr. Martin Wallmeier

Vizepräsident

Lehrstuhl für Rechnungswesen und Finanzmanagement an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH



Prof. Dr. René Andeßner

Extraordinarius an der Johannes Kepler Universität Linz



Prof. Dr. Eric Davoine

Lehrstuhl für Personalwesen und Organisation an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH



RA Peter Götschi

Präsident des Touring-Club Schweiz (TCS)



Dr. Charlotte Hofstetter

Leiterin Marktbearbeitung der Migros Aare



Dr. Georg Petek-Smolnig

Leiter der Abteilung Personal und Organisationsentwicklung in der Wirtschaftskammer Österreich



Yvonne Ribi MBA

Geschäftsführerin des Schweizer Berufsverbands der Pflegefachfrauen und Pflegefachmänner (SBK-ASI)



Prof. Dr. Jacques Pasquier

Forschungsgruppe Software Engineering, Departement für Informatik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH



Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

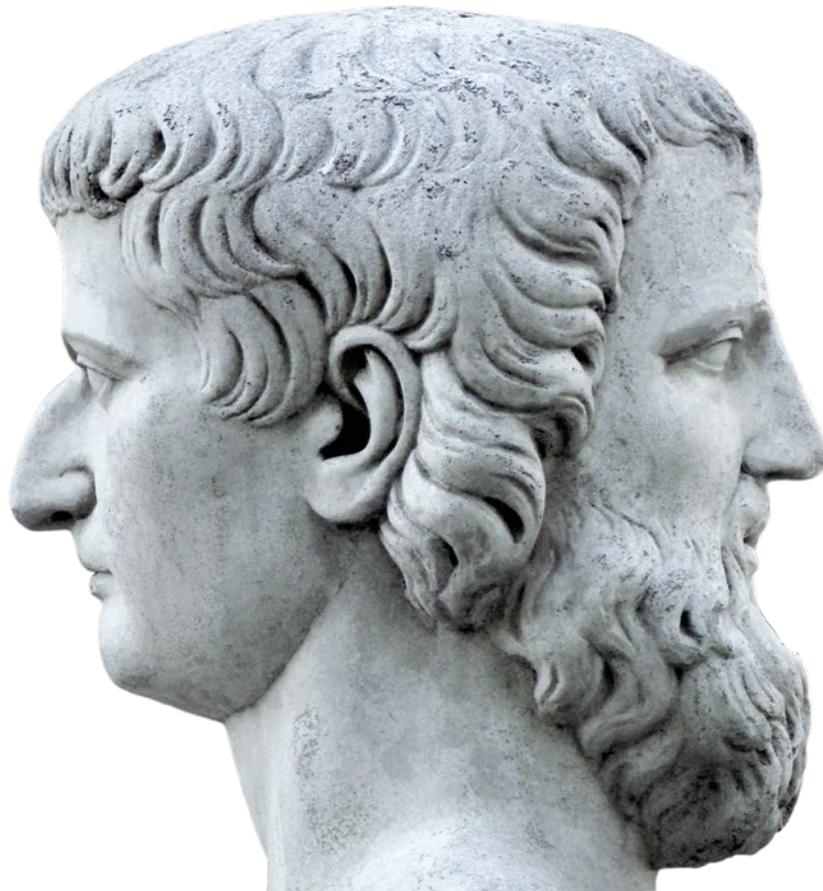
Leiter des Österreichischen Instituts für Abteilungsleiter im Niedersächsischen Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. Professor am Departement für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Universität Göttingen (zurückgetreten am 1. Januar 2020).



Luisa Wagenhöfer MA

Diplomassistentin am VMI Mittelbauvertreterin





Die Lehrgangslleitenden

Jedes Weiterbildungsangebot wird von einem Lehrgangslleiter oder einer Lehrgangslleiterin verantwortet und begleitet. Sie sorgen für die Qualität der Inhalte und Methoden im jeweiligen Lehrgang, betreuen Qualifizierungsarbeiten und stehen den Teilnehmenden, zusammen mit den betreuenden Mitarbeitenden aus dem VMI, persönlich zur Verfügung.

Dr. Philipp Erpf

Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management und weitere Lehrgänge



Prof. tit. Dr. Hans Lichtsteiner

Lehrgänge zu Marketing und Kooperationslehrgänge



Dr. Melchior Etlin

Lehrgänge zu Sportmanagement und Kooperationslehrgänge



Prof. Dr. René Andeßner

Lehrgänge zu Rechnungswesen und Controlling



Guido Frey MBA

Lehrgänge zum Fundraising



Dr. Charles Giroud

Lehrgänge zum Freiburger Management-Modell



Prof. Dr. Markus Gmür

Executive Master in NPO-Management und Sportmanagement und Lehrgänge zu Strategischer Führung





Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg

Das VMI an der Universität Freiburg

Das VMI in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an der Universität Freiburg

Das Lehrangebot des VMI ist fester Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH und erfolgt derzeit jeweils zur Hälfte in deutscher und englischer Sprache. Die Kursteilnehmenden erwerben in den Kursen des VMI wesentliche Grundlagen- und Spezialkenntnisse zum Management in Nonprofit-Organisationen.

Im Frühjahr 2019 wurde erstmals auch ein französischsprachiger Kurs zum Freiburger Management Modell von Dr. Michaël Gonin gehalten. Ermöglicht wurde das durch die finanzielle Unterstützung der Ernst-Bernd Blümle Stiftung.

Als einzige Universität in der Schweiz bietet Freiburg den Studierenden die Möglichkeit, sich mit dem Dritten Sektor und dem Management von NPO

zu befassen und die Organisationen des Dritten Sektors als potenzielle Arbeitgeber mit spannenden Berufsperspektiven zu entdecken. Anwendungsorientierte Bachelor- und Masterarbeiten werden in Deutsch, Französisch und Englisch betreut. Zugleich eröffnet sich für unsere fördernden Organisationen die Möglichkeit, geeignete Problemstellungen aus ihrer eigenen Praxis im Rahmen von Bachelor- und Masterthesen bearbeiten zu lassen und so wichtige Reflexionsimpulse für ihre eigene Arbeit zu erhalten. Auch bietet sich die Gelegenheit, die eigene Organisation im Rahmen von Lehrveranstaltungen zu präsentieren und in eine Diskussion mit den Studierenden einzusteigen, die für beide Seiten fruchtbar ist. Unsere Förderer sind also herzlich eingeladen, sich mit Themenvorschlägen für Bachelor- oder Masterarbeiten, Praktikumsangeboten oder eigenen Vortragsideen an uns zu wenden.



«Der Nonprofit-Sektor war schon immer ein Bereich, der bei mir grosses Interesse weckte. Die Tatsache, dass ich in meiner Freizeit unter anderem als Vereinspräsidentin vom TV Murten Volleyball fungiere, hat nicht zuletzt dazu geführt, dass ich mich im Rahmen von meinem BWL-Studium auch für die NPO-Vorlesungen am VMI interessiert habe. Dank Professor Gmür hatte ich sodann die Gelegenheit für meine Masterthesis, in Zusammenarbeit mit der Arcanum Stiftung, ein praxisorientiertes Projekt «Shared Services für NPOs» anzugehen. Dieses erlaubte es mir, das Knowhow aus der Theorie mit meinen persönlichen sowie beruflichen Erfahrungen optimal zu verbinden und verschaffte mir neue und spannende Einblicke in die NPO-Branche – die gewonnenen Kenntnisse stellen in meinem Berufsalltag sowie für meine ehrenamtlichen Tätigkeiten einen bedeutsamen Mehrwert dar.»

Carole Baschung

Studentin Master Betriebswirtschaftslehre Universität Freiburg

Mit der Grundlagenforschung trägt das VMI zur Weiterentwicklung des Wissens über den Dritten Sektor und über das Management seiner Organisationen bei. Das geschieht sowohl im Austausch in international tätigen Forschernetzwerken als auch im Dialog mit unseren Partnerinnen und Partnern aus der Praxis im gesamten deutschsprachigen Raum. Wir arbeiten nach den methodischen Standards internationaler Forschung, ohne unsere Einbettung als Forschungsinstitut im deutschsprachigen Raum aus den Augen zu verlieren. Die in der Grundlagenforschung gewonnenen Erkenntnisse diskutieren wir nicht nur in der Scientific Community, sondern machen sie auch unseren Partnerinnen, Partnern und Förderern aus der Praxis zugänglich.

In der Grundlagenforschung verfolgen wir derzeit fünf wesentliche Fragestellungen:

Was sind die Erfolgsfaktoren eines professionellen NPO-Managements?

Ziel ist es, die Gesamtschau über die wichtigsten Faktoren für eine professionelle und entwicklungsfähige Führung und Leitung von Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen für das Freiburger Management-Modell zu erlangen und fortlaufend mit empirischen Studien zu plausibilisieren. Im Fokus stehen Strukturen und Prozesse auf der Leitungs- und der operativen Ebene, die strategische Planung und Positionierung, die Markt- und Leistungsorientierung, der Finanzierungsmix, Führung und HRM sowie das Kommunikationsmanagement.

Was kennzeichnet Unternehmerische Führung im Dritten Sektor?

Innovativität und Proaktivität, Risikobereitschaft, Autonomie und Aggressivität sowie gemeinschaftliche Mobilisierung sind wesentliche Voraussetzungen für die Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit von Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen.

Ist dienende Führung ein geeignetes Führungsleitbild für Nonprofit-Organisationen?

Die Bedeutung von Führungspersönlichkeiten und Führungsverhalten wird systematisch untersucht. Dabei wird der Ansatz der dienenden Führung («Servant Leadership») zugrunde gelegt.

Was schafft Member Value in Verbänden und Genossenschaften?

Es geht dabei um die Identifikation der wesentlichen Motivationen für mitgliedschaftliche Mobilisierung und Bindung in Verbänden und Genossenschaften. Das ist ein wichtiger Pfeiler für die Ressourcengewinnung (finanzielle Beiträge, Mitgliederaktivität, ehrenamtliches Engagement) und den Dienstleistungserfolg.

Wie entstehen und entwickeln sich organisierte Solidarität und Philanthropie?

Dazu zählen Studien zu Entwicklungen im Stiftungs-, Verbands- und Genossenschaftssektor der Schweiz, im Spenden-, Freiwilligen- oder Arbeitsmarkt oder zur Zusammenarbeit von privatwirtschaftlichem und NPO-Sektor.

Diese Fragen haben wir uns unter anderem im 2019 gestellt:

Wie können sich NPO zwischen Ignoranz, Konkurrenz und Kooperation positionieren?

Verbände und andere NPO haben mehrere Optionen im Umgang mit anderen Organisationen, die ihnen in der Ressourcenbeschaffung oder der Leistungserbringung in die Quere kommen. Sie können sich erstens für Konkurrenz entscheiden und dazu eine Wettbewerbsposition suchen, die sie in den Augen ihrer Stakeholder besonders attraktiv erscheinen lässt. Sie können zweitens die Option der Kooperation wählen und sich mit anderen Organisationen verbinden oder gar mit ihnen verschmelzen. Eine dritte Alternative ist die Ignoranz, die im Wesentlichen darin besteht, sich nur auf die eigene Mission und die Zielgruppen zu konzentrieren und sich dabei nicht von den Aktivitäten anderer Organisationen beeinflussen zu lassen. Jede dieser drei Optionen stellt spezifische Voraussetzungen und ist mit Vor- und Nachteilen verbunden. Diese werden in einem Forschungsbeitrag aus einer Managementperspektive skizziert. Die abschliessende Empfehlung lautet, dass eine NPO in jeder Konstellation über die ihr zur Verfügung stehenden Alternativen Klarheit erlangen und auf dieser Grundlage eine selektive Entscheidung treffen sollte.

(Beitrag veröffentlicht in VM 1/2019)



Führt Unternehmerische Führung in Sozialen Organisationen zu besserer Zielerreichung?

Sozialunternehmen mit einer ausgeprägt unternehmerischen Führung sind erfolgreicher als solche, die weniger stark veränderungs- und marktorientiert ausgerichtet sind, weniger Risiken eingehen, und ihre Mitarbeitenden weniger stark einbeziehen. Das zeigen die Ergebnisse einer Befragung von 257 Sozialen Organisationen aus der ganzen Schweiz, die im Bereich der Integration Wohn-, Arbeits-, Bildungs- oder Beratungsdienstleistungen für Klienten anbieten und sich dabei noch überwiegend über Leistungsverträge oder andere öffentliche Gelder (z.B. Kostengutsprachen) finanzieren. Der Organisationserfolg wurde dabei mit Bezug auf die Stakeholderzufriedenheit, die Mitarbeiterfluktuation, das Organisationswachstum und die Veränderung in der Marktfinanzierung gemessen. Das letztgenannte Erfolgsmass spielt angesichts knapper werdender öffentlicher Finanzmittel eine zunehmend wichtige Rolle. Die relevanten Erfolgsfaktoren unterscheiden sich dabei je nach Erfolgsmass. Neben einer unternehmerischen Führung spielen auch die Wertekongruenz zwischen der haupt- und der ehrenamtlichen Leitung, die Verankerung der Organisationsstrategie, die organisationsinterne Kommunikation und die Organisationsstruktur eine entscheidende Rolle für die Zielerreichung.

(Beitrag veröffentlicht in VM 2/2019)



Bieten Nonprofit-Organisationen bessere Arbeitsplätze?

Es ist eine weitverbreitete Ansicht, dass Nonprofit-Organisationen aufgrund ihrer ausgeprägten Zweck- und Werteorientierung Arbeitsbedingungen bieten, die überdurchschnittlich motivierend sind. Ausgehend von der Selbstbestimmungstheorie und dem Konzept der Public Service Motivation wurde untersucht, inwiefern sich die Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen für Nonprofit-Organisationen von derjenigen in privat erwerbswirtschaftlichen oder öffentlich-rechtlichen Organisationen unterscheidet. Arbeitnehmerdaten des Schweizer Householdpanels zeigen, dass die Arbeit in Nonprofit-Organisationen sich insbesondere in Bezug auf Aspekte der selbstbestimmten Arbeit abhebt. So beschreiben Arbeitnehmende im Nonprofit-Sektor ihre Arbeitsaufgaben als interessanter und berichten eine höhere Arbeitszufriedenheit als ihre Kolleginnen und Kollegen im Wirtschafts- oder Verwaltungssektor. Die meisten Sektoreffekte zeigen sich auch im Längsschnitt, wenn Individuen den Arbeitssektor wechseln. Schliesslich zeigt der Vergleich verschiedener Arten von Sektorwechseln, dass Wechsel zwischen den Sektoren bezüglich der Verbesserung in den analysierten Variablen der Arbeitsplatzqualität effektiver sind als Wechsel innerhalb der Sektoren.

(Beitrag veröffentlicht in *Die Unternehmung* 73/2 (2019))



Wie entwickeln sich Spendenmärkte?

Hilfswerke finanzieren ihre Programme und Aktivitäten im Wesentlichen aus einem Mix von staatlichen Beiträgen, privaten oder institutionellen Spenden sowie Erlösen aus Produkten und Dienstleistungen. Die Zusammensetzung seines Finanzierungsmixes hängt für ein Hilfswerk zwar von äusseren Faktoren ab, insbesondere dem Sektor (z.B. Entwicklungszusammenarbeit, Gesundheit, soziale Integration), weist aber auch immer strategische Freiheitsgrade auf. Dazu gehört die Entscheidung, sich in der Finanzierung eher auf wenige Quellen zu konzentrieren oder sie im Gegenteil auszudifferenzieren. Eine Panelstudie des Spendenanteils von Schweizer Hilfswerken mit ZEWO-Label über einen Zeitraum von zwölf Jahren bietet Anhaltspunkte dafür, dass spendenfinanzierte Organisationen je nach Finanzierungsmix und Grösse entweder zu einer Konzentration oder zu einer Diversifizierung neigen. Für diese Beobachtung lassen sich verschiedene Erklärungen anführen.

(Beitrag veröffentlicht in *Zewo-Spendenreport 2019*)



Wir forschen für die Praxis

Für das VMI ist die Synthese von **Grundlagen- und anwendungsorientierter Auftragsforschung seit jeher ein kennzeichnendes Merkmal unserer Arbeit.** Die Grundlagenforschung für die Weiterentwicklung des Freiburger Management-Modells (FMM) bildet die Basis für die Auswahl anwendungsorientierter Studien in Kooperation mit Praxispartnerinnen und -partnern aus dem gesamten Spektrum des Dritten Sektors. Die Erkenntnisse aus diesen Studien sind Tests für die Praxistauglichkeit und Relevanz unserer Grundlagenarbeit und sie tragen dazu bei, dass das FMM als nützliches Hilfsmittel für das Management von Verbänden und anderen NPO wahrgenommen wird. Die Erkenntnisse aus Auftragsforschung und der laufende Austausch mit den Praxispartnern sind aber auch Ideengeber für eine vertiefende Grundlagenforschung und grundlegend neue Fragestellungen, die wir wiederum in die Scientific Community auf internationaler Ebene tragen und zur Diskussion stellen. Bewährte Erkenntnisse fliessen ausserdem in das FMM ein und sorgen dafür, dass das Modell auf dem aktuellen Forschungsstand bleibt.

Auftrags- und Anwendungsforschungsprojekte in 2019:

- Spendenmarktstatistik für die Stiftung Zewo: Der Schweizer Spendenmarkt zeigt über die letzten Jahre einen weitgehend stabilen Verlauf. Zuwendungen über Online-Kanäle haben neben den traditionellen Spendenkanälen immer noch eine geringe Bedeutung; das kontrastiert deutlich mit der Aufmerksamkeit, der dem sogenannten e-Fundraising in Fachdiskussionen und Medien immer wieder zukommt.
- Bestandsaufnahme des Schweizer Genossenschaftssektors in Zusammenarbeit mit CooperativeSuisse: Genossenschaften kennzeichnet ein Mix von wirtschaftlichen Zielen, Mitgliederförderungen und oftmals auch sozialen oder ökologischen Selbstverpflichtungen. Wie sich dieser im Branchenvergleich darstellt und wie sich das im Management dieser Organisationen niederschlägt, wurde in einer repräsentativen Studie untersucht.
- Reputationsstudie für die Universität Freiburg/CH: Image und Reputation sind für eine Universität im Schweizer Bildungsmarkt von zentraler



«Die Zewo führt mit dem VMI regelmässig Studien zum gemeinnützigen Sektor durch. Wir erforschen gemeinsam das Spendenwesen in der Schweiz und erarbeiten Benchmarks für Hilfswerke. Die Erkenntnisse dienen gemeinnützigen Organisationen als Wegweiser und helfen ihnen, das Vertrauen in die gemeinnützige Tätigkeit zu bewahren.»

Dr. Martina Ziegerer

Geschäftsführerin

Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen (Zewo)



Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg

Bedeutung. Im Auftrag des Rektorats wurden aktuelle und ehemalige Studierende über ihre Beurteilung der Institution, des Lehrkörpers und der Studienprogramme befragt. Die Ergebnisse geben der Hochschulleitung wichtige Hinweise für die zukünftige strategische Ausrichtung der Universität und ihrer fünf Fakultäten.

- Evaluation des Leistungsprogramms der Alumni-Organisationen an der

Universität Freiburg/CH: Absolventinnen und Absolventen der Universität Freiburg waren eingeladen, die Aktivitäten und Leistungen zu beurteilen, mit denen der Hochschulverein die Beziehungen zur Alma Mater und der Gemeinschaft der Ehemaligen aufrechterhält. Die Ergebnisse zeigen unter anderem, dass für die einzelnen Mitglieder eine starke verbindende Identität wichtiger ist als materielle Vorteile.

Forschungstransfer durch das VM

Ideen- und Erfahrungsaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis für den Dritten Sektor

Die dreimal jährlich erscheinende Fachzeitschrift für Verbandsmanagement (VM) hat mit ihrer Auflage von 700 Stück die Aufgabe, neueste Erkenntnisse aus der Wissenschaft und Erfahrungen aus der Praxis rund um den Dritten Sektor zusammenzuführen und interessierten Leserinnen und Lesern aktuelle Managementtrends aus der NPO-Welt vorzustellen.

Die Leserschaft setzt sich aus Wissenschaftler(innen) und Praktiker(innen) aus der Schweiz, Deutschland, Österreich und Südtirol zusammen. Jede der drei Ausgaben hat ein eigenes Schwerpunktthema; im Jahr 2019 waren dies «Besser miteinander statt gegeneinander», «Unternehmerische Führung» und «Aktuelle Entwicklungen im Genossenschaftssektor». Jedes dieser Themen wird von Expert(inn)en aus Wissenschaft und Wirtschaft diskutiert. Die französischsprachigen Leserinnen und Leser werden von der Kolumne «La Chronique» von Michaël Gonin durch die Themenvielfalt geführt.

In der ersten Ausgabe im Jahr 2019 steht die Frage im Mittelpunkt, ob es für NPO vorteilhafter ist, miteinander zu kooperieren, statt gegeneinander in Konkurrenz zu treten. Markus Gmür erörtert beispielsweise in seinem Beitrag, wie NPO anderen Organisationen begegnen können, die ihnen bei der Ressourcenbeschaffung oder Leistungserbringung in die Quere kommen. Lars Funk erklärt die Vorzüge von Kooperationen für Verbände.

Pius Bernet und Martin Schunk befassen sich jeweils mit Stiftungsfusionen. Ausgabe 2 hat Unternehmerische Orientierung in NPO als Schwerpunkt. Jonas Baumann-Fuchs führt eine Befragung von Sozialen Organisationen in der Schweiz durch, die zeigt, dass eine ausgeprägt unternehmerische Führung Sozialunternehmen erfolgreicher macht. Der Beitrag von Markus Gmür und Ueli Löffel zeigt die Verbreitung unternehmerischer Managementkultur bei gemeinnützigen Spitex-Diensten auf. Daniel Borner erklärt in einem Interview, dass unternehmerisches Handeln einen wichtigen Erfolgsfaktor bei GastroSuisse darstellt.





Luisa Wagenhöfer, Redakteurin der Fachzeitschrift für Verbandsmanagement

In der letzten Ausgabe im Jahr 2019 dreht sich alles um die neuesten Trends im Genossenschaftsmanagement. Markus Gmür, Ueli Löffel und Peter Schmid stellen eine Studie vor, die das VMI mit CooperativeSuisse durchgeführt hat, mit der Frage, welche spezifischen Gemeinsamkeiten das Management von Schweizer Genossenschaften aufweist. Ueli Löffel untersucht in einem weiteren Artikel Bestand, Beschäftigung und volkswirtschaftliches Gewicht von wirtschaftlich tätigen Genossenschaften in der Schweiz. Auch im Jahr 2020 beschäftigt sich das VM mit aktuellen Fragen zum Dritten Sektor. Die kommenden Schwerpunkte lauten «Leadership in NPO», «Marketing in NPO» und «Fundraising». Bleiben Sie gespannt!



Das VMI in den Sozialen Medien

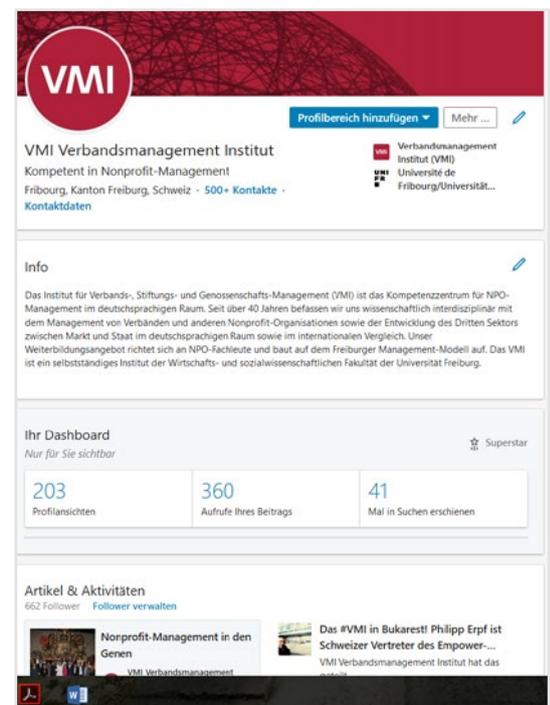
Seit nunmehr vier Jahren ist das VMI in den sozialen Medien präsent – genauer: in den Business-Netzwerken.

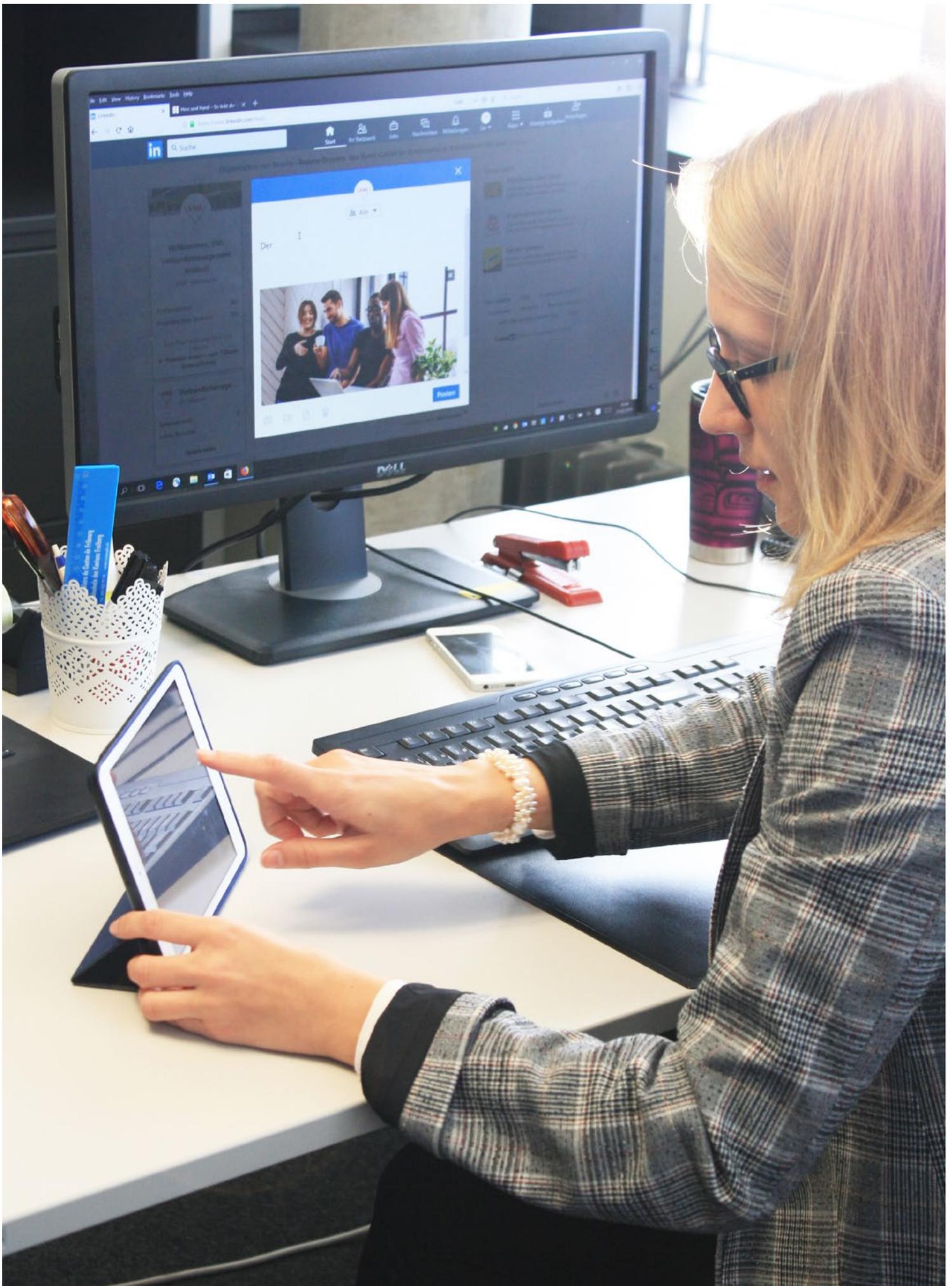
Alles begann im Januar 2016 mit einer XING-Gruppe, die jedoch aufgrund einer strategischen Neuausrichtung zwischenzeitlich wieder geschlossen wurde. Im September 2017 kam das Profil auf LinkedIn hinzu, welches vom VMI-Team seither aktiv betreut wird. In diesem Rahmen kommunizieren wir unter anderem Neuigkeiten aus dem VMI oder aktuelle Forschungsergebnisse rund um den Dritten Sektor. Ob ein Posting zu Veranstaltungen, Impressionen aus Lehrgängen, Denkanstösse resp. kontroverse Fragen, ein VM-Beitrag über NPO zwischen Kooperation und Konkurrenz oder Stellenangebote aus dem Dritten Sektor – das VMI versucht, seiner Community über LinkedIn einen klaren Mehrwert zu bieten.

Und dies scheint auf Interesse zu stossen. Im letzten Jahr hat sich unser LinkedIn-Netzwerk vergrössert: Der Zwischenstand betrug im Februar dieses Jahres 636 Kontakte sowie 662 Follower – was einer Verdoppelung gegenüber dem Vorjahr entspricht. Dieses Wachstum möchten wir auch im kommenden Jahr fortsetzen, um mit der NPO-Community sowie zentralen Akteurinnen und Akteuren des

Dritten Sektors in stetigem Austausch zu sein. Ausserdem haben wir dieses Jahr bezüglich unseres Auftritts die eine oder andere Anpassung geplant. Ein erster Schritt war die visuelle Aktualisierung anhand des überarbeiteten Logos sowie einer neuen Bildwelt. Dabei fand auch das Unternehmens-Profil auf XING Berücksichtigung, welches zurückhaltend gepflegt wird.

Mit Blick auf das kommende Jahr bleibt es spannend. Seien deshalb auch Sie Teil dieses Netzwerks und besuchen Sie unser Profil! Ganz nach dem Motto «Let's connect and stay in touch.»





Nathalie Maring, Social Media Verantwortliche am VMI



Nonprofit but Management.

Institut für Verbands-, Stiftungs- und
Genossenschaftsmanagement (VMI)
Bd de Pérolles 90
1700 Freiburg
Schweiz
www.vmi.ch
+41 26 300 84 00