



Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz

Leistungsbericht 2025

50. Geschäftsjahr



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Inhalt

3	Einleitung
4	Weiterbildung
7	Sportmanagement
9	VMI-Community
10	Unser Team
11	Brücken bauen
14	Das VMI an der Universität Freiburg
15	Grundlagenforschung
19	Auftragsforschung
21	Fachzeitschrift VM
23	Marketing und Social Media



Einleitung

Liebe Mitglieder der VMI-Community
Liebe Freund_innen des VMI

Nonprofitorganisationen leisten einen wichtigen Beitrag zur gesellschaftlichen Integration sowie zu Dialog, Partizipation und gemeinschaftlicher Weiterentwicklung.

Damit NPO diese Funktionen effizient und nachhaltig erfüllen können, benötigen sie ein zweckmässiges Management, das sie konsequent auf die Erreichung ihrer Ziele ausrichtet. Ebenso braucht es eine unternehmerische Führung und Kultur, die es erlaubt, sich laufend an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Dies erfordert Kraft und Umsicht sowie nicht zuletzt ein gemeinsames Verständnis von Professionalität und die Bereitschaft, die Grundlagen des eigenen Handelns kontinuierlich zu reflektieren.

Diesem Anliegen haben sich die Initiatoren und Gründer des VMI vor 50 Jahren verschrieben. Das Jubiläum ist Anlass, am **19. Juni ab 17 Uhr auf der Grossen Schanze in Bern** zusammenzukommen, um gemeinsam zurück und nach vorne zu schauen. Wir hoffen, dass Ihr bei diesem Anlass dabei seid und mit uns feiert!

Es ist die Faszination für die Vielfalt und die Wirkungen der Organisationen im Dritten Sektor, die uns motiviert und worüber wir mit unserem Leistungsbericht berichten:

1. **Forschung und Lehre:** Wir orientieren uns an den Standards der internationalen Scientific Community und verbinden Grundlagenforschung und universitäre Lehre mit anwendungsorientierter Forschung zur NPO-Managementpraxis.
2. **Weiterbildung:** Wir konzipieren und realisieren fundierte, praxisnahe Weiterbildungsangebote für Führungs- und Nachwuchskräfte im NPO-Bereich in der gesamten DACH-Region, basierend auf dem FMM und einer unternehmerischen NPO- und Verbandsführung.
3. **Beratung und Begleitung:** Wir begleiten NPO in ausgewählten Projekten mit Erkenntnispotenzial für unsere anwendungs-orientierte Forschung und schaffen einen Mehrwert für die Community.
4. **Netzwerk:** Wir fördern den länder- und branchenübergreifenden Austausch und vernetzen Organisationen und Menschen des Dritten Sektors.

Wir möchten Euch für die anhaltende Unterstützung unseren Dank aussprechen. Sie ist essenziell, damit wir unsere Wirkungsbereiche aktualisieren und laufend ausweiten können.



Prof. Dr. Markus Gmür
Direktor Forschung



Dr. Philipp Erpf
Direktor Weiterbildung

Bilder und Zahlen sagen manchmal mehr als viele Worte

18

VMI-Lehrgänge durchgeführt

98%

Zufriedenheit der Teilnehmenden

39.

Diplom-Lehrgang gestartet

1505

Teilnehmendentage realisiert

3350

Follower:innen auf LinkedIn

82

Teilnehmende am Sommerapéro der VMI-Community



Ein erfolgreiches Weiterbildungsjahr

Auch im Jahr 2025 vermittelte das VMI mit seinem Weiterbildungsangebot fundiertes und praxisnahes NPO-spezifisches Managementwissen und leistete damit einen Beitrag zur Professionalisierung des Dritten Sektors. Die modular aufgebauten und aufeinander abgestimmten Lehrgänge ermöglichen sowohl eine breite Qualifikation mit staatlich anerkanntem Abschluss (CAS, DAS, MAS) als auch eine gezielte Spezialisierung durch Intensiv-Lehrgänge. Grundlage der Weiterbildungen bildet das Freiburger Management-Modell (FMM), das als konsistentes und einzigartiges Orientierungs- und Lernsystem für das Management von Nonprofit-Organisationen dient. Die Verbindung von wissenschaftlicher Fundierung, praxisorientierten Umsetzungsbeispielen und intensivem Erfahrungsaustausch stärkt die Handlungskompetenz der Teilnehmenden nachhaltig. Gleichzeitig fördert das VMI durch seine Weiterbildungsangebote den Aufbau und die Pflege tragfähiger Netzwerke in der NPO-Community.

Diplom-Lehrgang NPO-Management

Du willst Deine NPO mit einem einzigartigen Managementmodell professionalisieren und Dir ein bleibendes Netzwerk aufbauen. Der Diplom-Lehrgang in NPO-Management ist «das Herz» des VMI-Weiterbildungsangebots und bildet die erste Stufe unseres Executive Master of Advanced Studies in NPO-Management.

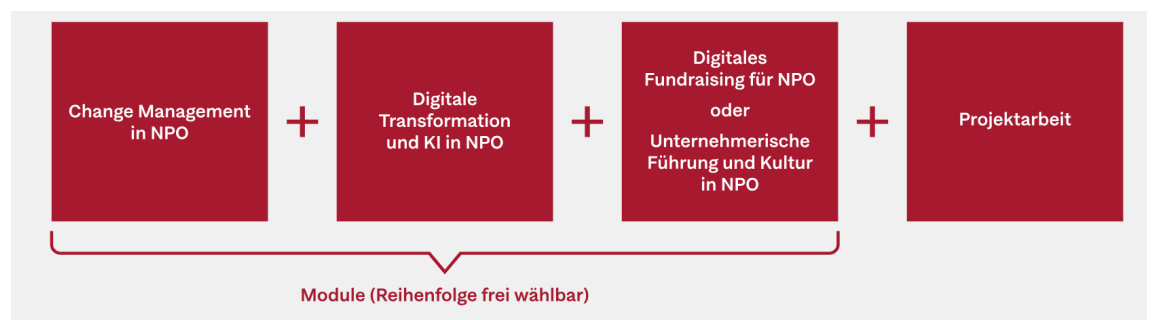


Weitere Informationen findest du hier:

<https://www.vmi.ch/de/npo-wissen-gezielt-vertiefen/das/>

CAS Digitalisierung & Change in NPO

Du möchtest mit deinem NPO-Fachwissen am Puls der Zeit sein? Dann ist unser CAS Digitalisierung & Change in NPO genau das Richtige für dich.

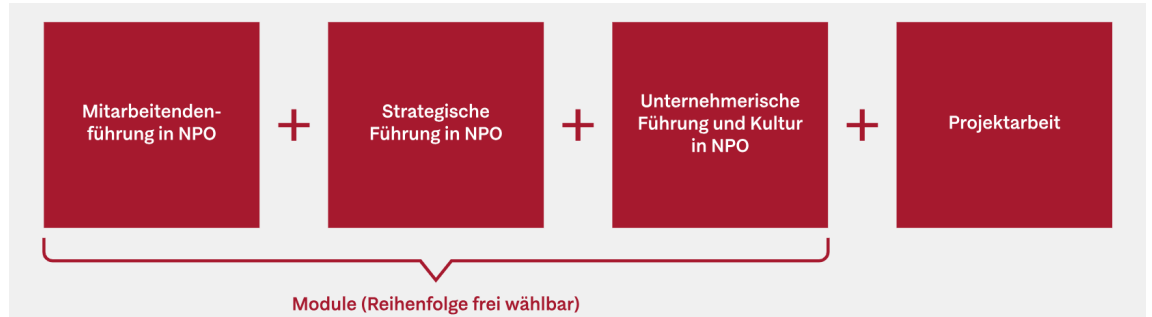


Weitere Informationen findest du hier:

<https://www.vmi.ch/de/npo-wissen-gezielt-vertiefen/cas/>

CAS Führung & Unternehmertum in NPO

Du willst als NPO-Führungskraft wachsen. Du willst Führung individuell, strategisch und unternehmerisch weiterdenken.



Weitere Informationen findest du hier:

<https://www.vmi.ch/de/npo-wissen-gezielt-vertiefen/cas-fuehrung-unternehmertum-in-npo/>

Alle drei Weiterbildungspakete sind flexibel gestaltbar. Du kannst dich schon zu Beginn für einen CAS oder DAS entscheiden. Oder uns erst in einem Intensiv-Lehrgang kennenlernen und dann entscheiden, wie die Lernreise weitergeht.

Am VMI glauben wir an drei entscheidende Elemente, die die Qualität unserer Weiterbildung prägen:

1. Einen NPO-spezifischen und systematischen Inhalt basierend auf dem Freiburger Management-Modell.
2. Ein optimales Lernklima durch Modulwochen an Orten abseits stressiger Ballungsräume.
3. Und vor allem die bereichernde Interaktion zwischen den Teilnehmenden.
Die Vielfalt der Organisationen und Personen schafft eine unvergessliche Atmosphäre und ein Netzwerk, das bleibt.

In diesem Sinne freuen wir uns sehr auf ein spannendes Weiterbildungsjahr 2026 und hoffen, Dich im Diplom-Lehrgang oder einem der CAS wiederzutreffen bzw. kennenzulernen.

Hier findest Du sämtliche Weiterbildungsvarianten auf einen Blick:

<https://www.vmi.ch/de/weiterbildung/>

Wachstum durch Innovation

Das Berichtsjahr war von wichtigen Entwicklungen im Sportmanagement am VMI geprägt. Im Zentrum standen die Weiterentwicklung des Weiterbildungsangebots, die Stärkung der Kooperationen im Sportsystem sowie praxisnahe Ausbildungsformate.

CAS Sportverbandsmanagement

In Zusammenarbeit mit Swiss Olympic und der Eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen (EHSM) wurde der CAS Sportverbandsmanagement eingeführt, der das bisherige SSMC ablöst. Das Konzept basiert auf der EHSM-Studie zu Managementkompetenzen (Mrkonjic et al., 2022) und richtet sich an nationale und regionale Verbandsfunktionär:innen. Die Ausbildung gliedert sich in drei Ebenen: Auf der Makroebene setzen sich die Teilnehmenden mit dem Schweizer Sportsystem auseinander und analysieren dessen politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Die Mesoebene fokussiert auf die Analyse und Weiterentwicklung der eigenen Organisation. Auf der Mikroebene reflektieren die Teilnehmenden ihre Führungsrolle und stärken ihre Leadership-Kompetenzen.



Der CAS Sportverbandsmanagement wurde 2025 erstmals durchgeführt. Zwölf Teilnehmende aus unterschiedlichen Sportverbänden schlossen den Lehrgang im Juni erfolgreich ab. Der Abschlusstag war geprägt von individuellen Präsentationen zu aktuellen Führungsherausforderungen in den Verbänden, einem gemeinsamen Besuch im Stadion Wankdorf bei der Frauenmannschaft des BSC Young Boys sowie einem würdigen Abschlussapéro im Bierhübeli in Bern.

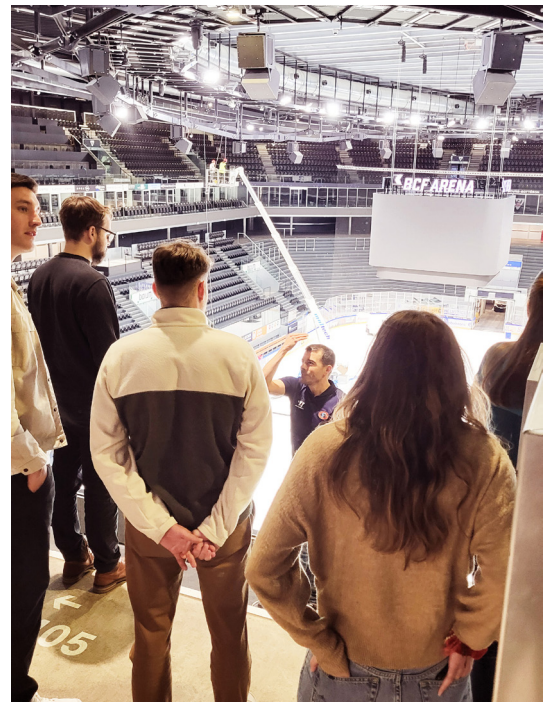


Weitere Informationen findest du hier:

<https://www.vmi.ch/de/npo-wissen-gezielt-vertiefen/certificate-of-advanced-studies-cas/>

Ausbildung SFV Talentmanager:in

Erfolgreich weiterentwickelt hat sich die Talentmanagement-Ausbildung in Kooperation mit dem Schweizerischen Fussballverband (SFV). Talentmanager:innen begleiten Nachwuchsspieler:innen durch verschiedene Entwicklungsphasen, koordinieren Fachpersonen und unterstützen die Vereinbarkeit von Schule, Verein und Nationalmannschaft. Nach der erfolgreichen Erstumsetzung wurde 2025 die zweite Durchführung realisiert und weiter professionalisiert.



Weitere Informationen findest du hier:

<https://www.football.ch/sfv/talentmanagement/tabid4874.aspx>

Unser Ziel bleibt es, das VMI als Kompetenzzentrum für Sportmanagement weiter zu etablieren. Sport stärkt den gesellschaftlichen Zusammenhalt und fördert die Gesundheit – gerade in Zeiten gesellschaftlicher Unsicherheit bietet er eine wichtige Konstante. Mit unseren Weiterbildungs- und Forschungsaktivitäten leisten wir einen Beitrag zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Sportmanagements in der Schweiz.

Austausch, Wissenstransfer und Vernetzung

Die VMI-Community ist ein lebendiges Netzwerk, das den Austausch von Wissen und Erfahrungen im Management von Verbänden und anderen Nonprofitorganisationen (NPO) fördert. Sie verbindet Forschung, Praxis und Beratung und bringt erfahrene Führungskräfte sowie Nachwuchstalente zusammen. Mitglieder der Community stammen aus Deutschland, Österreich, Südtirol und der Schweiz und repräsentieren ein breites Spektrum des Dritten Sektors, darunter Verbände, Vereine, Stiftungen und Genossenschaften aus den Bereichen Soziales, Wirtschaft, Kultur, Sport, Bildung und Kirche.

Aktuell umfasst die Community rund 300 Mitglieder aus dem gesamten deutschsprachigen Raum. Die Mitgliedschaft bietet zahlreiche Vorteile, darunter vergünstigte Lehrgangsgebühren, die kostenfreie Zustellung der Zeitschrift Verbands-Management sowie die Möglichkeit, an exklusiven Netzwerkveranstaltungen wie dem jährlichen Sommerapéro teilzunehmen. Ein Beispiel für den praktischen Nutzen der Mitgliedschaft beschreibt Andreas Lehner, Geschäftsführer der Aids-Hilfe Schweiz: „Mit der Mitgliedschaft beim VMI haben wir gleich zwei Vorteile auf einmal: Unsere Mitarbeitenden können vergünstigt an Weiterbildungen teilnehmen und sind dadurch sehr gut ausgebildet. Das Netzwerk, das unter den Teilnehmenden entsteht, hilft uns, dynamisch nach Best-Practice-Ansätzen zu handeln.“



Ein besonderes Ereignis im Berichtsjahr war der Sommerapéro am 26. Juni 2025 im Simmentaler Brewhouse. Rund 80 Vertreter:innen des Dritten Sektors aus dem deutschsprachigen Raum nutzten die Gelegenheit zum persönlichen Austausch in entspannter Atmosphäre. Der Anlass bot einmal mehr Raum für informelle Begegnungen, stärkte bestehende Kontakte und förderte neue Vernetzungen innerhalb des NPO-Sektors.

Mit Blick nach vorne steht ein besonderes Jubiläum bevor: Am 19. Juni feiert das VMI sein 50-jähriges Bestehen. Dieses Jubiläum bietet Gelegenheit, auf fünf Jahrzehnte Engagement für Professionalisierung und Wissenstransfer im Dritten Sektor zurückzublicken und zugleich die Zukunft der Community gemeinsam zu gestalten. Zu diesem Anlass laden wir euch herzlich ein, dieses besondere Ereignis gemeinsam mit uns zu feiern.

Weitere Informationen über die VMI-Community findest Du hier:

<https://www.vmi.ch/de/vmi-community/>

Das VMI stellt sich vor

Wir verstehen uns als Team mit flachen Hierarchien, kurzen Kommunikationswegen und einer Kultur der «offenen Türen». Die Ko-Direktion für Forschung und Weiterbildung führt das VMI in die Zukunft, die Lehrgangsleitenden schlagen die Brücke zur Praxis und die Doktorierenden erforschen die Grundlagen für unsere Weiterbildung. Die Administration stellt sicher, dass Abläufe und Prozesse optimal verlaufen.

Prof. Dr. Markus Gmür

Direktor Forschung des VMI und Lehrstuhl-inhaber für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MAS für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH.



Dr. Philipp Erpf

Direktor Weiterbildung und Geschäftsführer des VMI. Er forscht als Senior Researcher zu Unternehmerischer Führung in NPO, Social Entrepreneurship sowie Social Innovation.



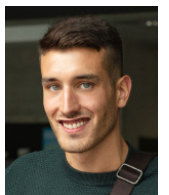
Claudia Kaeser

Leiterin Administration. Sie organisiert sämtliche Lehrgänge von A – Z und ist unsere Ansprechperson bei sämtlichen Fragen betreffend unseres Weiterbildungsangebots.



Bernhard Lang

Projekt- und Lehrgangsleiter. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen (Servant) Leadership und Sportmanagement.



Christina Schlegel

Projekt- und Lehrgangsleiterin. Ihr Arbeitsschwerpunkt ist die Digitalisierung - insbesondere die digitale Standortbestimmung für NPO.



Rea Pirani

Redakteurin der Fachzeitschrift VM, Projektmitarbeiterin und Doktorandin im Forschungsfeld Selbstorganisation und Gender.



Oriane Novelli

Marketing- und Social Media-Verantwortliche des VMI, Projektmitarbeiterin und seit 1. Januar 2026 Doktorandin im Forschungsfeld NPO-Marketing.



Dr. Diana Betzler

PostDoc, forscht zu Digitalen Communities in Nachbarschaften sowie zur Rolle von Berufsverbänden insbesondere im Kultursektor.



Tobias Söchtig

Externer Doktorand und Referent des Kanzlers der University of Labour. Er forscht zum Gewerkschaftsmanagement im deutschsprachigen Raum und die Adaption des FMM auf die Spezifika gewerkschaftlicher Verbände.



Luisa Wagenhöfer

Externe Doktorandin und Beraterin bei albedis. Sie forscht zur Führungsnachfolge in Nonprofit-Organisationen.



Nathalie Maring

Externe Doktorandin und Verantwortliche Kommunikation und Marketing/Events beim Schweizerischen Verband Kommunale Infrastruktur. Sie ist Projektleiterin für digitale Verbandskommunikation, die auch im Mittelpunkt ihrer Forschungstätigkeit steht.



Roberto Sansossio

Externer Doktorand und Institutionsleiter des Johanneum. Er schreibt seine Dissertation zum Thema Mitarbeitendenführung mit besonderem Fokus auf Servant Leadership.



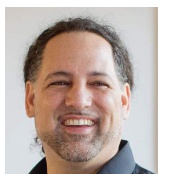
Elina Lehmann

Externe Doktorandin und Dozentin an der HS Luzern, forscht über Mitarbeitendenführung in selbstorganisierten Strukturen.



Jonas Baumann-Fuchs

Als assoziierter Forscher befasst er sich mit unternehmerischer Führung und ist zudem Psychotherapeut in der Praxis47. Ausserdem ist er unternehmerisch in sozialen Organisationen tätig.



Dr. Michaël Gonin

Assoziierter Forscher und Dozent für Social Entrepreneurship, Nonprofit- und wertorientierte(s) Management und Karriere. Ausserdem unterrichtet er im Masterstudium das FMM in französischer Sprache.



Das VMI in 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 Vertreterinnen und 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. Eric Davoine

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



Prof. Dr. Sina Blassnig

Professorin für Digitale Kommunikation und Datafizierung an der Universität Freiburg/CH.



Prof. Dr. Mark Schelker

Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre am Departement für Finanzwissenschaften an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH.



Prof. Dr. René Andeßner

Extraordinarius an der Johannes Kepler Universität Linz.



Prof. Dr. Bernhard Waldmann

Professor für Staats- und Verwaltungsrecht und Co-Direktor des Instituts für Föderalismus der Universität Freiburg/CH



Yvonne Ribi MBA

Geschäftsführerin des Schweizer Berufsverbands der Pflegefachfrauen und Pflegefachmänner (SBK-ASI) sowie geschäftsführende Direktorin von Alliance Care.



RA Peter Götschi

Zentralpräsident des Touring-Club Schweiz (TCS).



Dr. Peter Kreutter

Direktor der Stiftung Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) und Direktor des WHU Center for Non-Profit Management and Digital Social Impact der WHU Düsseldorf.



Aline Muller

Zentralpräsidentin der Schweizerischen Lebensrettungsgesellschaft SLRG



Thibault Cottet

Doktorand Chaire de Finance et Gouvernance d'Entreprise und Vertreter des Mittelbaus.





Die Lehrgangsleitenden

Alle Weiterbildungsangebote werden von Lehrgangsleitenden 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.

Besuche unsere VMI-People-Seite und lerne unser Netzwerk kennen:

<https://www.vmi.ch/de/npo-netzwerk/>

Prof. Dr. Markus Gmür

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



Dr. Philipp Erpf

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



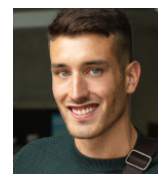
Christina Schlegel

Lehrgänge zu Agilität, Digitalisierung und KI.



Bernhard Lang

Lehrgänge zu Sportmanagement.



Prof. tit. Dr. Hans Lichtsteiner

Inhouse-Lehrgänge für NPO.



Thomas Roth

Lehrgang Digitales Fundraising.



Marco Buser

Intensiv-Seminar Agilität und New Work für NPO.



Dr. Peter Kreutter

Lehrgänge zu Digitalisierung und KI.



Sibylle Spengler Indermühle

Lehrgang Digitales Fundraising.





Fotos: Universität Freiburg, Schweiz

Das VMI an der Universität Freiburg

Das VMI trägt wesentlich zur betriebswirtschaftlichen Ausbildung an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg bei. Das bewährte Lehrprogramm im Bereich NPO-Management deckt drei Unterrichtssprachen ab.

Im Bachelorprogramm der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät unterrichtet Markus Gmür die beiden Vorlesungen «Human Resource Management» und «Organisation», in denen den Studierenden das Grundverständnis über das Verhältnis von Mensch und Organisation vermittelt wird. Die Studierenden werden dabei mit den wesentlichen Theorien und Gestaltungskonzepten vertraut gemacht und bearbeiten in Kleingruppen konkrete Problemstellungen aus der Praxis – sowohl aus der Wirtschaftswelt als auch aus dem Nonprofit-Sektor.

Im Masterprogramm wurden im Herbst 2025 die Kurse zu «Ressourcenmanagement in NPO» (Markus Gmür) und zum «Freiburger Management-Modell (Hans Lichtsteiner) sowie der von Hans Lichtsteiner angebotene Praxiskurs «Strategische Neuausrichtung einer NPO» erneut zweisprachig angeboten und sind damit auch für französischsprachige Studierende zugänglich: Unterlagen stehen in beiden Sprachen zur Verfügung, Präsentationen und Diskussionsbeiträge gab es

in der jeweiligen Muttersprache. Das Format hat sich bewährt und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Förderung der Mehrsprachigkeit im Studium an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät.

Neben den bisherigen Angeboten in englischer Sprache auf Masterstufe zu «Performance Measurement in NPO» (Markus Gmür) und «Social Entrepreneurship» (Philipp Erpf) ist nun auch der Kurs «Leadership Styles, Contexts and Success Factors» von Philipp Erpf mit massgeblicher Beteiligung von Bernhard Lang zum festen Bestandteil des Lehrangebots geworden und erfreute sich wieder grossen studentischen Interesses. Die Studierenden erarbeiten in diesem Rahmen ein breites Spektrum von Führungskonzepten und wenden diese reflexiv und in Auseinandersetzung mit Fallstudien an.

Schliesslich konnte auch in diesem Jahr ein französischsprachiger Kurs zum Freiburger Management Modell von Dr. Michaël Gonin durchgeführt werden. Ermöglicht wurde das durch die finanzielle Unterstützung der Ernst-Bernd Blümle Stiftung.

Somit bietet das VMI ein sowohl inhaltlich wie sprachlich einzigartiges Lehrprogramm für Studierende an, die sich damit auf eine spätere Tätigkeit im Dritten Sektor – national oder international – vorbereiten wollen.



Maximilian Schürch
Student im Bachelorprogramm BWL

„Durch die abwechslungsreiche Mischung aus Praxisbeispielen und aktuellen empirischen Erkenntnissen sind die Veranstaltungen des VMI weit mehr als reine Theorie. In der Vorlesung Human Resource Management eröffnet der Vergleich von Profit- und Non-Profit-Organisationen gerade uns Betriebswirtschaftlern neue Perspektiven darauf, wie Organisationen jenseits von Gewinnzielen erfolgreich funktionieren. Diese Themenvielfalt bildet eine hervorragende Basis für wissenschaftliche Arbeiten. Aus diesem Grund schreibe ich meine Bachelorarbeit über Kooperationen in Tourismusvereinen am VMI.“

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 Mitgliedern und Partnerorganisation aus der Praxis zugänglich.

Im Herbst 2025 ist es einem interdisziplinären Forscherteam mit Beteiligung des VMI (Markus Gmür und Diana Betzler) gelungen, mit einem Forschungsantrag für das Mobiliar-Zentrum für Resilienz an der Universität Freiburg erfolgreich zu bestehen. Nur drei der ursprünglich 17 eingereichten Anträge haben sich am Ende erfolgreich durchgesetzt. Das Forscherteam wird im Zeitraum 2026-28 untersuchen, wie Berufsverbänden in den Bereichen Kultur und Natur die Resilienz ihrer Mitglieder und der Berufsträgergemeinschaft in Auseinandersetzung mit technologischen bzw. ökologischen Herausforderungen, also insbesondere KI und Klimawandel fördern.

Abgesehen davon verfolgen wir zur Zeit 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 dabei 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.

Wie entsteht und was bewirkt Unternehmerische Führung und Kultur im Dritten Sektor?

Innovativität und Proaktivität, Risikobereitschaft, Autonomie und selbstbewusstes Auftreten unter Konkurrenzbedingungen sowie gemeinschaftliche Mobilisierung sind wesentliche Voraussetzungen für die Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit von Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen. Die Ausprägungen können sich dabei je nach Branche und Organisationstyp (z.B. Verbände, Hilfswerke, Genossenschaften) unterscheiden, wie unsere Untersuchungen zeigen.

Welche Führungsleitbilder sind insbesondere in Nonprofit-Organisationen wirksam?

Die Bedeutung von Führungspersönlichkeiten und Führungsverhalten sowohl in hierarchischen als auch in agilen und selbstorganisierten Strukturen wird systematisch untersucht.

Dem sind insbesondere die Ansätze der transformationalen und der dienenden Führung («Servant Leadership») in offenen oder stark strukturierten Kontexten zugrunde gelegt. Damit in Verbindung steht auch die Gestaltung von Nachfolgeprozessen in der Leitung von NPO.

Wie gelingt digitale Transformation?

Mit den aktuellen Entwicklungen zur künstlichen Intelligenz und der fortschreitenden Digitalisierung verändern sich auch die Anforderungen und Schwerpunkte in der Kommunikation von Nonprofit-Organisationen im Austausch mit ihrer Mitgliederbasis, mit ihren Kooperationspartner_innen sowie im Bereich der Interessensvermittlung (Lobbying). Aktuelle Entwicklungen und die damit verbundenen Veränderungs- und Lernprozesse stehen im Fokus unseres Interesses.

Was erhält Zusammenhalt und Solidarität in Verbänden und Nachbarschaften?

In diesem Projekt, das auch auf universitärer Ebene durch die Mobiliar Versicherung gefördert wird, geht es darum zu untersuchen (1) wie der Zusammenhalt und die Solidarität zwischen den Mitgliedern sozialer Einheiten und freiwilliger Vereinigungen im realen und virtuellen Bereich entsteht und erhalten wird und (2) welche Rolle Berufsverbände für die Resilienz der Berufsträger in Zeiten des ökologischen und technologischen Wandels spielen.



Zu diesen Fragen haben wir unter anderem in 2025 geforscht und publiziert:

Wie gelingt die hauptamtliche Führungsnachfolge?

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, durchgeführt von Claudio Dergisch. 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.

Veröffentlicht in VM 2/2025



Wie wirkt Führung über Sprachgrenzen hinweg?

Eine Befragung von Bernhard Lang bei Offizieren und ihren Geführten der Schweizer Armee zeigt, wie muttersprachliche Homogenität oder Vielfalt eines Teams auf die Bereitschaft der Geführten wirkt, sich ihrerseits in einer Milizarmee zu engagieren. Die statistische Analyse zeigt, dass sprachliche Homogenität die zukünftige Übernahme von Führungsrollen begünstigt – auch unabhängig von Führungsstil und Motivation. Insbesondere Servant Leadership weist dabei ein doppelkanaliges, nahezu universelles Wirkmuster über sprachliche Kontexte hinweg auf. Die Studie leistet einen wichtigen Beitrag zum Erkenntnisstand über die Bedeutung von Teamkonstellationen im Kontext zivilgesellschaftlicher Organisationen.

Veröffentlicht in Swiss Journal of Business 2026

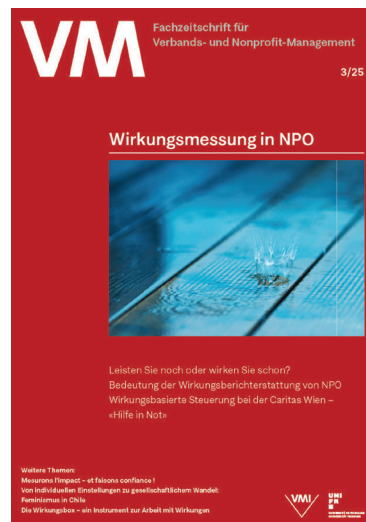


Foto: Schweizer armee

Welche Rolle spielen NPO für den gesellschaftlichen Prozess zur Gleichstellung von Frauen in Südamerika?

Am Beispiel eines feministischen Workshops in Zentralchile hat Rea Pirani untersucht, wie eine einzelne NPO einen Beitrag zu einem gesellschaftlichen Wandel im Bereich der Geschlechtergerechtigkeit leistet. Gesellschaftliche Geschlechtervorstellungen beeinflussen individuelles Handeln und werden gleichzeitig dadurch reproduziert oder verändert. Sie zeigt, wie der Workshop bestehende feministische Geschlechtervorstellungen der Teilnehmenden festigt und zugleich ihre Energie, Gemeinschaftsbindung und Selbstwirksamkeitsüberzeugung stärkt. Diese Faktoren bilden wichtige Voraussetzungen für wandelförderndes Handeln und zeigen einen Weg auf, wie auch zeitlich begrenzte, lokale Anlässe einen Beitrag zu gesellschaftlichem Wandel leisten.

Veröffentlicht in VM 3/2025



Wie hat sich der Schweizer Wohnbaugenossenschaftssektor in den letzten 20 Jahren entwickelt?

Im Jahr 2004 führte Peter Schmid im Rahmen seines Executive MBA Studiums am VMI eine Repräsentativbefragung im gemeinnützigen Wohnungsbau der Schweiz durch. Er ermittelte damals unter anderem das Professionalisierungsniveau im Management von Wohnbaugenossenschaften über die verschiedenen Grössenklassen hinweg. 20 Jahre später beauftragte er das VMI, eine erneute Befragung zur Bestätigung und Aktualisierung seiner Befunde durchzuführen. Diese Studie zeigt u.a., wie sich seither das Leistungsspektrum, die Leitungsstrukturen, mitgliedschaftliches Engagement und die Nutzung von Managementinstrumenten im Zusammenspiel von Vorstand, Geschäftsstelle, Mieterschaft und externen Dienstleistern entwickelt haben.

Die Veröffentlichung des Studienberichts ist für Frühjahr 2026 geplant



Wir forschen für die Praxis

Für das VMI ist die Synthese von Grundlagen- und anwendungsorientierter Auftragsforschung seit jeher ein kennzeichnendes Merkmal unserer Arbeit.

Das Freiburger Management-Modell (FMM) bildet die Basis für die Auswahl anwendungsorientierter Studien und für Praxisseminare in Kooperation mit 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. Der fortlaufende Austausch mit den Praxispartnern ist 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 aktuell und nützlich bleibt.

Auftragsforschung und Praxisseminare in 2025:

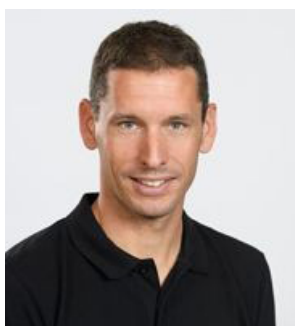
- **Spendenmarktstatistik für die Stiftung Zewo:** Der Schweizer Spendenmarkt entwickelt sich nach dem Rekordjahr 2022 – der Krieg in der Ukraine hat dazu geführt, dass international tätige Hilfswerke ausserordentliche Spendenzuflüsse zu verzeichnen hatten – auf seinem langjährigen Wachstumspfad. Seit 10

Jahren beträgt das hochgerechnete Spendenvolumen in der Schweiz 0,26% des nationalen BIP. Mit 2,25 Mrd. Franken auf demselben Niveau wie im Vorjahr; davon gingen 1,5 Mrd. an zertifizierte Hilfswerke. Die Stiftung ZEWÖ hat dazu auf ihrer Webseite einen detaillierten Bericht veröffentlicht.

- **Managementseminar für das Bayerische Rote Kreuz, das Österreichische Rote Kreuz und das Südtiroler Weisse Kreuz:** Auch in diesem Jahr wurde ein 3-tägiger, die Landes- und Organisationsgrenzen überspannender Workshop mit 26 Teilnehmenden aus den drei Organisationen durchgeführt. Unter dem Titel «Erfolgreiche Projektarbeit und Kooperationen im Kontext von Wandel und Diversität – Neue Impulse für NPOs und moderne Arbeitsformen» wurden Vorträge aus der Wissenschaft und Praxisanwendungen diskutiert, diesmal in Bad Tölz (Bayern).
- **Managementseminar für Führungskräfte der Industriegewerkschaft Metall:** Zum zweiten Mal nach 2023 führte das VMI im Auftrag der University of Labour (Frankfurt am Main) einen Workshop für hauptamtliche Bevollmächtigte sowie Führungskräfte der Vorstands- und Bezirksebene durch. Unter dem Leitbild «Wertebasiert Führen» wurden verschiedene Management- und Führungsthemen aus dem FMM behandelt und auf ihre Anwendung im gewerkschaftlichen Kontext hin diskutiert.



- **Unternehmerische Orientierung im Sportverbandsmanagement:** Das VMI hat Swiss Olympic bei der Konzeption des neuen Verbandsfördermodells begleitet. Der Dachverband des Schweizer Sports hat als Förderkriterium auch den Aspekt der «Unternehmerischen Führung und Kultur» mitaufgenommen und konnte dabei auf die Erfahrungswerte der Studie, die Rafael Meier im Rahmen seines Studiums zum Executive MAS in Sportmanagement verfasst hat, zurückgreifen.
- **Member Value und Wissensmanagement bei der Gewerkschaft GPA:** Im Jahr 2025 durfte das VMI zwei Auftragsforschungsprojekte mit und für die Gewerkschaft GPA in Österreich durchführen. Zum einen wurde eine Member-Value-Studie unter Funktionär:innen realisiert. Zum anderen begleitete das VMI die Professionalisierung des Wissensmanagements – ein Projekt, das im Jahr 2026 fortgesetzt wird.



Rafael Meier
Leiter Swiss Olympic
Academy

„Das Masterstudium am VMI hat mir geholfen, meine Organisation als Teil eines komplexen Wirkungsfelds zu verstehen – und sowohl meine Organisation als auch meine Rolle innerhalb dieser klarer zu erfassen. Die praxisnahe Ausbildung fließt direkt in meinen Berufsalltag ein und stärkt mich darin, eine unternehmerisch orientierte Perspektive einzunehmen und unsere Mitglieder dadurch noch gezielter unterstützen zu können.“

Ein Magazin für Wissenschaft und Praxis im Dritten Sektor

Die Fachzeitschrift für Verbandsmanagement (VM) verbindet Praxis und Wissenschaft des dritten Sektors. Mit einer durchschnittlichen Auflage von 350 Printexemplaren und einer Online-Reichweite von 1515 Seitenaufrufen werden Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen aus der Schweiz, Deutschland, Österreich und dem Südtirol in drei Ausgaben pro Jahr angesprochen.

In jeder VM-Ausgabe wird ein aktuelles Schwerpunktthema aus der NPO-Welt diskutiert und aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet. Dabei setzt das VM auf eine Kombination von Praxis- und Forschungsbeiträgen. Angereichert wird jede Ausgabe durch die Kolumne «La Chronique» - geschrieben von Michaël Gonin - für unsere französische Leser:innen-schaft, sowie einem Beitrag aus der Rubrik «Managementinstrumente für die Praxis», welche jeweils ein zum Schwerpunktthema passendes Managementinstrument kurz präsentiert.

Die erste Ausgabe des Jahres 2025 beschäftigt sich mit dem Thema «KI in NPO». Der WWF Schweiz, der Entlastungsdienst, terre des hommes Schweiz, die Pro Senectute beider Basel, Angestellte Schweiz sowie die Caritas Schweiz erzählen in insgesamt sechs Porträts wie sie KI gewinnbringend in ihren Arbeitsalltag integrieren. Ausserdem zeigt Christine Lanner, wie NPO KI-Use Cases mit Mehrwert finden können und Michaela Walton gibt Tipps, um die KI-Implementierung menschenzentriert zu gestalten.

Die zweite Ausgabe des Jahres 2025 ist dem Thema der Nachfolgeplanung in NPO gewidmet. Markus Gmür und Claudio Deragisch beschäftigen sich mit Geschäftsleitungsnachfolgen in Schweizer NPO und präsentieren eine Typologie der Nachfolgeprozesse. Christina Zweifel, Geschäftsführerin von CURAVIVA erzählt im Interview von den Chancen und Herausforderungen eine Geschäftsleitung im Nachgang einer Fusion zu übernehmen. Christine Lanner und Karin Stuhlmann setzen sich mit der Nachfolgeplanung im Ehrenamt auseinander.



Die dritte und letzte Ausgabe des Jahres 2025 dreht sich um Wirkungsmessung in NPO. Thomas Zurkinden zeigt auf, wie eine Organisation schrittweise eine systematische Wirkungsmessung aufbauen kann. Georg von Schnurbein präsentiert aktuelle Ergebnisse zur Wirkungsberichterstattung in Schweizer NPO. Christian Grünhaus et al. stellen als «Managementinstrument für die Praxis» die Wirkungsbox vor – ein Instrument für die Systematisierung erwünschter und erhobener Wirkungen. Ein Fallbeispiel der Caritas Wien zeigt auf, wie wirkungsbasierte Steuerung in einer NPO funktionieren kann. Rea Pirani untersucht am Beispiel eines Workshops in Chile, wie Organisationen eine Wirkung auf gesellschaftliche Veränderung entfalten können.

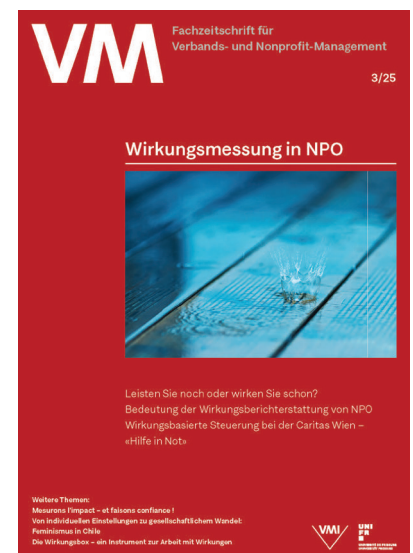
Auch im 2026 wird das VM aktuelle Themen der NPO-Welt. Die erste Ausgabe des neuen Jahres widmet sich dem Thema «NPO in Zeiten geopolitischer Unruhe» und greift Vorträge des NPO-Forum 2026 auf. Die zweite Ausgabe des nächsten Jahres steht ganz im Zeichen des 50-Jahre Jubiläums. Wir blicken zurück auf die vielfältige Geschichte des VMI und schauen in die Zukunft. Die dritte und letzte Ausgabe 2026 beschäftigt sich mit Spannungsfeldern in NPO und den Erfolgsfaktoren, welche den Umgang damit erleichtern.

Auf ein weiteres Jahr VM voller spannender Diskussionen und neuer Erkenntnisse!

Auf ein weiteres Jahr VM voller spannender Diskussionen und neuer Erkenntnisse!

Die früheren Ausgaben des VM sind auch auf unserer Webseite zu finden:

<https://www.vmi.ch/de/vm-magazin/>



Aufbruchstimmung im Marketing



Foto: Ideogram

Hinter den Kulissen ist im Bereich Marketing im Jahr 2025 vieles gelaufen. Ein weiterer Professionalisierungsschritt wurde initiiert und die Grundbausteine für eine umfassende Marketing-Strategie gelegt. Nicht zuletzt resultiert daraus die zentrale Entscheidung das Profil unserer neuen Doktorandin bewusst auf das Marketing auszulegen. Oriane Novelli wird in den kommenden Jahren für das Marketing des VMI zuständig sein. Durch diesen neu geschaffenen Zuständigkeitsbereich werden noch vielfältigere und wirkungsvollere Marketingmassnahmen möglich.

Im Jahr 2025 haben wir unsere Marketingmassnahmen ausgebaut und erstmals Online-Infoveranstaltungen zu unseren Intensiv-Lehrgängen angeboten. In den Webinaren können sich potenzielle Teilnehmende auf vertiefte und persönliche Art über die Angebote des VMI informieren und gezielt Fragen stellen. Die Durchführung der ersten Webinare ermöglichten weitere Learnings und zeigten

Erfolge: Eine einzelne Online-Infoveranstaltung zum Intensiv-Lehrgang „Digitales Fundraising“ zählte rund 17 Anmeldung. Wichtig war dabei eine nahtlose Integration der neuen Marketingmassnahmen wie den Online-Infoveranstaltungen in die Planung der bereits bestehenden Massnahmen wie Newsletters und LinkedIn-Posts.



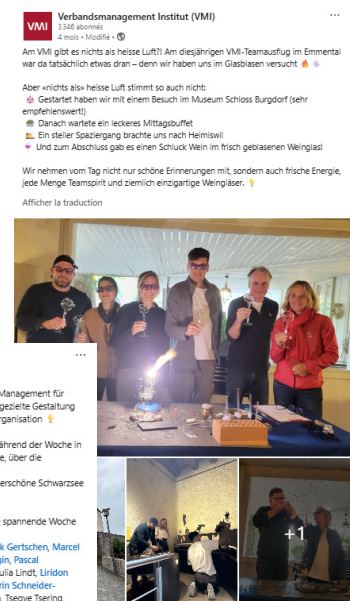
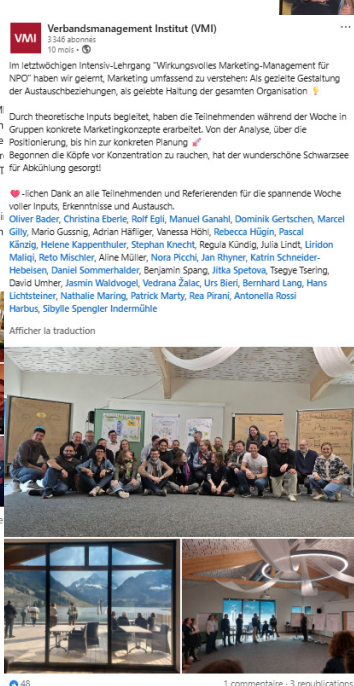
Sommerapéro 2025 - Austausch mit dem Netzwerk (und dem VMI-Bot?!)

Der VMI Sommerapéro 2025 bot Gelegenheit, gemeinsam mit Mitgliedern der VMI-Community, Partnerorganisationen und Freund_innen auf ein erfolgreiches Jahr zurückzublicken.

Neben den neu entwickelten Online- Informationsveranstaltungen war LinkedIn weiterhin ein zentraler Kanal. Wir konnten erneut hunderte neue Followerinnen und Follower hinzuge- winnen und den VMI-Kanal mit vielfäl- tigem Content bespielen. Bewirtschaf- tet wurde der LinkedIn-Kanal im 2025 von Natalija Bozic und Rea Pirani. Im nächsten Jahr wird diese Aufgabe an Oriane Novelli übergehen. Thematisch zeigte sich 2025 eine grosse Vielfalt in unseren LinkedIn Beiträgen: Das Spektrum reichte von Eindrücken aus Lehrgängen über Neuigkeiten und Einblicke aus dem Team bis hin zu aktuellen Forschungs- projekten und -ergebnissen zum Dritten Sektor. Ob Hinweise auf Veran- staltungen, Impressionen aus Lehrgän- gen und Forschungskonferenzen, Denkanstösse oder Möglichkeiten zum Austausch über NPO-relevante The- men – über LinkedIn bietet das VMI seiner Community einen klar erkenn- baren Mehrwert.

Wir freuen uns, im 2026 die Marketing- strategie zu finalisieren und in der Umsetzung voll durchzustarten. Besonders freuen wir uns dabei auf den Beitrag von Oriane Novelli, welche die Ausgestaltung unseres Marketings unter Mithilfe des ganzen Teams massgeblich prägen wird. So oder so wird sich erneut einiges bewegen und das VMI vieles anstos- sen, worüber wir berichten werden. Sei deshalb auch Du ein Teil dieses Netzwerks und besuche unser Profil! Ganz nach dem Motto «Let's connect and stay in touch».

Vergiss nicht, unserem Kanal zu folgen!





Nonprofit but Management.