



**Prof. Dr. Markus Gmür**

# **Die hohe Kunst des Diamantenschleifens Professionelle Vorstandsentwicklung und -nachfolge**

**Oktober 2018**

# Rohdiamanten im Ehrenamt



Ehrenamtliche Vorstandsmitglieder,  
die eine Organisation erfolgreich führen können,

- sind von ausserordentlichem Wert,
- sind selten zu finden und mühsam auszugraben,
- bringen Potenziale mit, die oft erst noch herausgearbeitet werden müssen,
- lassen sich mit handwerklichem Geschick so aufbereiten, dass sie ihren inneren Wert erst so richtig zur Geltung bringen.



# Professionelles Freiwilligenmanagement

1. **Attraktion:** Die richtigen Personen auf die eigene Organisation aufmerksam machen und anziehen.
2. **Selektion:** Sich über Auswahlkriterien klar werden und auch einmal dankend ablehnen.
3. **Direktion:** Eine motivierende Führungs- und Kooperationskultur pflegen
4. **Kompensation:** Entschädigungen nur vorsehen, wo sie wirklich notwendig sind.
5. **Retention:** Die Leistungs- und Netzwerkträger für die Organisation erhalten.
6. **Nachfolgevorbereitung:** Rechtzeitig an das «danach» denken und darüber auch offen sprechen.

# Baustein 1: Attraktion

1. Ein Ehrenamt ist attraktiv für Personen, die sich mit dem Inhalt und dem Stil der Organisation identifizieren können.
2. Dazu muss sich die Organisation über ihr Markenprofil («Brand») klar sein und es nach aussen sichtbar machen: z.B. auf der Webseite oder in der persönlichen Ansprache.

# Warum engagieren sich Menschen freiwillig?

Stadelmann-Steffen, I. et al. (2010): Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010. Zürich.

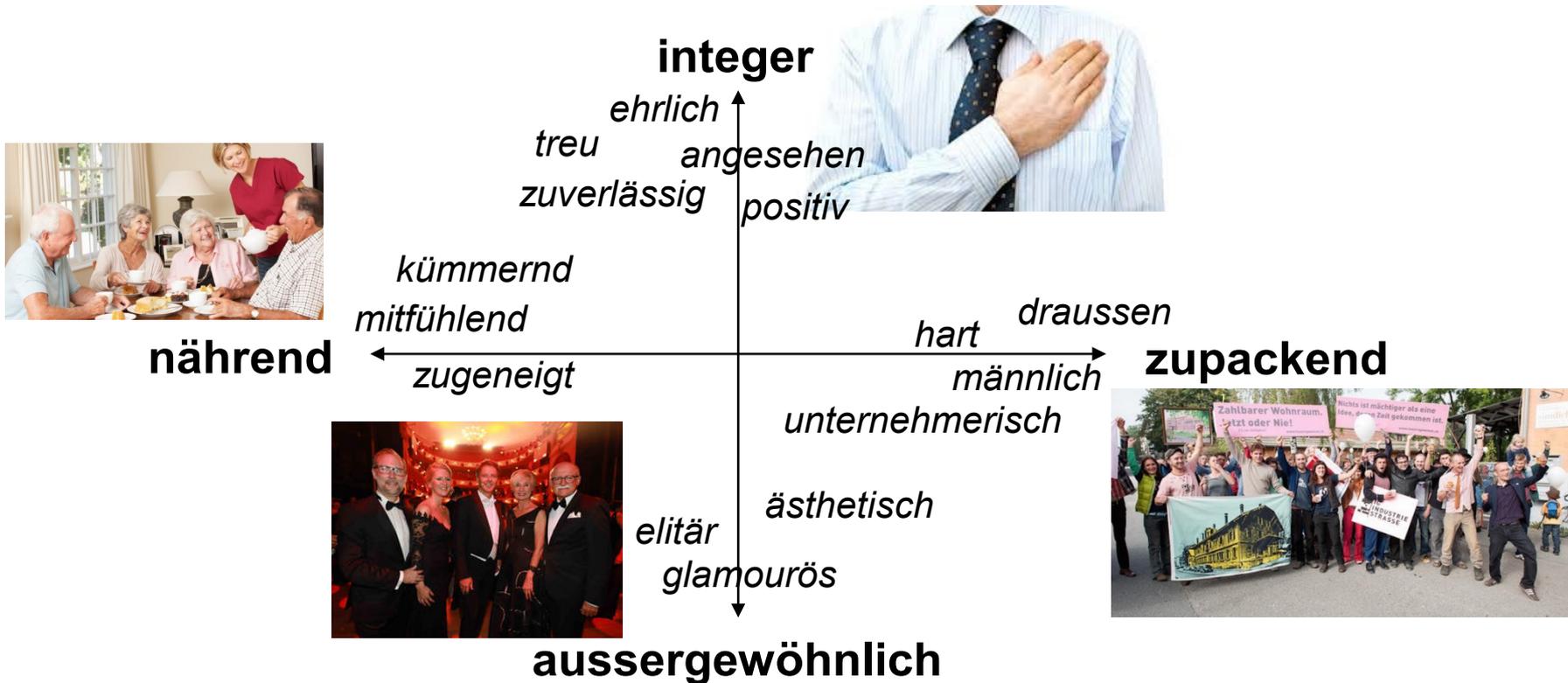
## Motive freiwilligen Engagements

	Männer	Frauen
▪ Spass an der Tätigkeit	82%	87%
▪ Mit anderen etwas bewegen	72%	77%
▪ Anderen Menschen helfen	62%	76%
▪ Mit Menschen zusammenkommen	59%	64%
▪ Eigene Kenntnisse und Erfahrungen erweitern	55%	66%
▪ Verantwortung und Entscheidungsmöglichkeiten	52%	52%
▪ Anerkennung	27%	27%
▪ Besseres Ansehen/Image für Tätigkeit	25%	26%
▪ Glaube	21%	34%
▪ Eigene Probleme in die Hand nehmen	18%	19%
▪ Nutzen für die berufliche Laufbahn	12%	15%

# Markenprofile im Ehrenamt

Venable, B.T. et al. (2005): The Role of Brand Personality in Charitable Giving: An Assessment and Validation. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 33(3): 295-312.

Organisationen mit Ehrenämtern können sich in vier verschiedene Richtungen profilieren und sind dadurch für jeweils andere Interessenten attraktiv:



## Baustein 2: Selektion

- 3) Selektivität ist wichtig für den nachhaltigen Erfolg eines ehrenamtlichen Gremiums, aber sie ist oft schwierig zu praktizieren.
- 4) Je selektiver das Feld ist, in dem eine Organisation aktiv ist, umso höher ist auch die Akzeptanz für Selektivität im Vorstand (z.B. Sport > Kultur > Gesundheit > Soziales)

# Das Selektionsdilemma im Ehrenamt

## «Selektivität ist schlecht»

- Glauben sich viele Organisationen aufgrund geringer Freiwilligenzahlen gar nicht leisten zu können
- Hemmungen im Umgang mit Menschen, die ihre Leistung freiwillig anbieten
- Unsicherheit über anzuwendende Verfahren
- Abschreckungsängste gegenüber potenziellen Interessenten

## «Selektivität ist gut»

- Gewährleistet Fit zwischen Person und Aufgabe/Umfeld in der Leistungserbringung
- Sichert Motivation unter den bereits aktiven Freiwilligen:  
«Als Guter mit anderen Guten zusammen arbeiten»



# Mögliche Ansätze für Selektion im Vorstand

- Interessenten für ein Ehrenamt präsentieren ihre Vorstellungen:
  - Was motiviert mich?
  - Was bringe ich an Erfahrungen mit?
  - Was will ich beitragen?
- Diskussionsrunden von Organisationsmitgliedern und Interessenten, um Klarheit über gegenseitige Erwartungen zu schaffen
- Eignungsgespräche oder Eignungstests

## Baustein 3: **Direktion**

- 5) Jede(r), der/die aus einem Ehrenamt heraus agiert, anleitet, hinweist, koordiniert, Feedback gibt usw., führt und muss sich darüber im Klaren sein.
- 6) Der Führungsstil muss zur Aufgabenstellung und zu den Erwartungen der Geführten passen.

# Erfolgsfaktoren (nicht nur) im Ehrenamt

- Offenes, respekt- und vertrauensvolles Auftreten
- Führungskredit («Vorschusslorbeeren» aufgrund von früheren Erfolgen, persönlichen Empfehlungen, gemeinsame Erfahrungen u.ä.).
- Führungsverhalten, das dem aufgabenbezogenen Reifegrad (= Fähigkeit und Bereitschaft zu selbstständiger Verantwortungsübernahme) der Geführten entspricht.
- Klare persönliche Positionierung in einer organisationalen Krisenphase

# Beispielstudie zu Führung im Ehrenamt

Leonard, R. et al. (2005): Volunteer and Coordinator Perspectives on Managing Women Volunteers. In: Nonprofit Management & Leadership, 15(2): 205-219.

Studie über das Führungsverhalten von Koordinatorinnen gegenüber weiblichen Freiwilligen in Sozialen Diensten.

- australische Freiwilligenorganisationen
- Einzelinterviews und Fokusgruppendifkussionen

Typologie:

- Demokratischer Führungsstil („horizontal“)  
→ offene Kommunikation, flexible Arbeitsgestaltung, Autonomie
- Fürsorglicher Führungsstil („nurturing“)  
→ enge Vertrauensbeziehung, konfliktlösend, beratend, respektvoll
- Managerialer Führungsstil („managerial“)  
→ Effizienz und Effektivität betonend, kontrollierend, vermeidet starke persönliche Bindung im Führungsverhältnis

# Beispielstudie zu Führung im Ehrenamt

Leonard, R. et al. (2004): Volunteer and Coordinator Perspectives on Managing Women Volunteers. In: Nonprofit Management & Leadership, 15(2): 205-219.

## Erwartungen der Freiwilligen:

- Anerkennung für die eigenen Leistungen, «make a difference»
  - Flexible Einsatzmöglichkeiten nach persönlichen Präferenzen
  - Hierarchie wird überwiegend abgelehnt
  - Offene, austauschorientierte Kommunikation
  - Einflussmöglichkeiten und Verantwortung haben
  - Persönliche Beziehungen mit anderen Freiwilligen, Klienten und Koordinatoren
  - Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung
- Präferenz für eine demokratische Führung, Zustimmung zu näherem Stil, überwiegend Ablehnung des managerialen Stils
- Spannungsfeld gegenüber organisationalen Interessen

## Baustein 4: **Kompensation**

- 7) Obwohl ehrenamtliches Engagement prinzipiell unbezahlt sein sollte, gibt es Fälle, in denen Entschädigungen bezahlt werden, insbesondere dann, wenn die intrinsische Motivation eingeschränkt ist.
- 8) Entschädigungen können positive und negative Effekte haben. Was überwiegt, hängt von der Motivationslage und sozialen Vergleichen ab.

# Entschädigungsformen im Ehrenamt

Freitag, M. et al. (2016): Freiwilligen-Monitor Schweiz 2016. Zürich, S. 97.

## Entschädigungen des freiwilligen Engagements:

▪ Anerkennung in Form von Weihnachtsessen usw.	56 %
▪ Bezahlte Weiterbildungsmöglichkeiten	28 %
▪ Spesenentschädigungen	24 %
▪ Geringfügige Bezahlung	17 %
▪ Pauschale Aufwandentschädigung	15 %
▪ Zeugnis/Ausweis	13 %
▪ Haftpflichtversicherung	9 %
▪ Sitzungsgeld	7 %
▪ Honorar	5 %
▪ Zeitgutschrift	3 %
<i>Nichts davon</i>	<i>23 %</i>

# Relevante Motivationstheorien

- **Bedürfnistheorie**

Bedeutsamkeit einer finanziellen Entschädigung hängt von der aktuellen individuellen Befriedigung der Grundbedürfnisse ab (z.B. Sicherheit – Gemeinschaft – Anerkennung?).

- **Theorie der sozialen Vergleiche**

Ausschlaggebend ist der soziale Vergleich: Wenn eine Tätigkeit entschädigt wird, besteht auch an anderen Stellen eine entsprechende Erwartung.

- **Theorie der intrinsischen Motivation**

Wenn eine Aufgabe geeignet ist, intrinsisch zu motivieren, ist die Erwartung einer Entschädigung gering.

Finanzielle Entschädigungen können eine bestehende intrinsische Motivation vermindern und zu einer Verlagerung in Richtung extrinsischer Motivation führen.

# Intrinsische vs. extrinsische Motivation

## Intrinsisch

Befriedigung resultiert unmittelbar aus der Tätigkeit

Voraussetzungen (Deci/Ryan):

- «Self-Determination»  
eigenständige Entscheidung über das Was und Wie.
- «Competence»  
sich bei der Tätigkeit als kompetent erleben
- «Relatedness»  
die Tätigkeit in Bezug zu höheren Idealen sehen

## Extrinsisch

Befriedigung resultiert aus einer Gegenleistung für die Tätigkeit:

- Finanzielles Entgelt
- Anerkennung
- Regelbefolgung
- Vermeiden von Kritik oder anderen Sanktionen

## Baustein 5: Retention

- 9) Die Bindung («Commitment») der Freiwilligen an eine Organisation kann affektiv, normativ oder kalkulativ begründet sein. Die Organisation muss sich darüber klar werden, welches Commitment sie adressiert.

# Commitment und Bindung von Ehrenamtlichen

Mit dem Begriff Commitment wird die individuelle Verpflichtung und Bindung einer Person bezeichnet.

Commitment kann sich beispielsweise auf eine Aufgabe, die Zugehörigkeit zu einem Team oder ein Unternehmen beziehen oder sich in der Identifikation mit einem Produkt oder einer Leitidee ausdrücken.

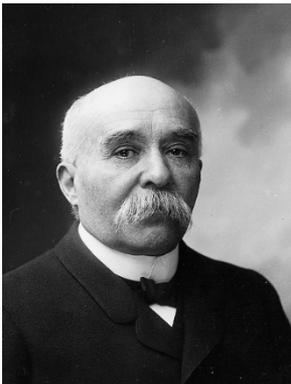
- **Kalkulatives Commitment** ('continuance commitment') ist Ergebnis eines Kosten-Nutzen-Vergleichs. Die Person wägt dabei z. B. die Vor- und Nachteile eines Verbleibs in der Organisation im Vergleich zu den zu erwartenden Vor- und Nachteilen eines Wechsels ab.
- **Affektives Commitment** beruht auf positiven Emotionen wie Freude, Stolz, Zuneigung oder Dankbarkeit.
- **Normatives Commitment** resultiert daraus, dass eine Person sich moralisch verpflichtet fühlt, ein schlechtes Gewissen hätte, wenn sie die Organisation verliesse.

# Freiwilligenbindung in NPO

<i>bezogen auf:</i>	<b>Affektives Commitment</b>	<b>Normatives Commitment</b>	<b>Kalkulatives Commitment</b>
<b>die Organisation und ihre Leistungen</b>	Identifikation mit den Zielen und Werten, Produkten und Leistungen	Subjektive Bedeutung des Problems, das die NPO zu lösen versucht	Status der NPO; persönlicher Nutzen der Leistungen; Reputationsverlust bei Austritt
<b>das soziale Netzwerk in der Organisation</b>	Arbeitsklima, enge persönliche Kontakte, positives Feedback	Sozialer Druck; „Kollegen nicht im Stich lassen“; familiäre Bindung	Gelegenheit zum Knüpfen nützlicher Kontakte
<b>die persönliche Aufgabe</b>	Freude an der Tätigkeit; Stolz auf erzielte Ergebnisse; Kongruenz mit den eigenen Hauptinteressen	Überzeugung der persönlichen Unersetzlichkeit	Erwerb von Qualifikationen und Erfahrungen; auf die eigenen Fähigkeiten und Interessen „einmalig“ zugeschnittene Aufgaben

## Baustein 6: Nachfolgevorbereitung

- 10) Zur Professionalität in Ehrenamtlich geführten Organisationen gehört auch, offen über die Endlichkeit eines Amtes und frühzeitig über Nachfolgen zu sprechen.



*«Die Friedhöfe sind voll von Menschen, die sich für unersetzlich gehalten haben.»*

Georges Clémenceau (1841-1929)

# Ängste beim Abschied aus dem Ehrenamt

Motivkategorie	Anreize zum Eintritt und Verbleib in ein(em) Ehrenamt	Befürchtungen beim Rücktritt aus einem Ehrenamt
Gemeinnützigkeit	Chance, anderen Menschen wirksam helfen zu können	Erlebnisverlust
Identität	Erweiterung des eigenen Persönlichkeitsspektrums	Sinnverlust
Geselligkeit	Gemeinschaftserlebnis, neue Kontakte	Vereinsamung
Anerkennung und Sozialer Status	Gesellschaftliches Ansehen im direkten Umfeld oder in den Medien	Ansehensverlust
Macht	Einfluss auf das Verbandsgeschehen oder das Umfeld der Organisation	Wirkungslosigkeit
Wissen und Information	Persönliche Weiterbildung Zugang zu neuen Erkenntnissen	Ausschluss vom Wissenszugang
Materieller Gewinn	Vorstandsvergütung und weitere materielle Vorteile	Finanzielle Einbussen

# Taktiken, um einen Rücktritt aufzuschieben

- die Aufmerksamkeit auf akute Herausforderungen des Gremiums oder der Organisation lenken und damit weg von der Frage des eigenen Rücktritts.
- auf laufende Projekte verweisen, die im Falle eines Rücktritts ernsthaft gefährdet wären.
- darauf verweisen, dass die Organisation derzeit (noch) nicht reif genug sei, die Folgen eines Rücktritts zu verkraften.
- den Rücktritt zwar vordergründig ankündigen, aber einen alternativen und zeitlich späteren Rücktrittstermin ins Spiel bringen und dafür sachlich überzeugende Argumente benennen.
- den Rücktritt anderer Mitglieder unterstützen und sich damit als Wahrer/in der Kontinuität im Gremium verankern.
- auf Rücktrittsforderungen damit reagieren, dass diesen Forderungen unlautere Motive unterstellt werden.
- psychische oder körperliche Symptome erzeugen Hemmungen, den Amtsverzicht oder Rücktritt voranzutreiben.
- Präsenz im Gremium mit Verweis auf wichtige Aufgaben reduzieren und sich damit einer Klärung der Rücktrittsfrage entziehen.

# Professionelles Nachfolgemanagement

## Elemente:

- Explizite Nachfolgeplanung
- Amtszeitbeschränkung
- Offene Kommunikation und periodische Vorstandsevaluation
- Ämterrotation
- «Letzte Ämter» vermeiden

# Fazit: Brauchen Ehrenamtlich geführte Organisationen mehr Management?

## Traditionelle Vereine

- Minimaler Ressourcenaufwand zur Erreichung der Organisationsziele angestrebt.
- Minimaler Anteil bezahlter Mitarbeiter.
- Aufrechterhaltung des ehrenamtlichen Einflusses
- Minimale Formalisierung und Systematisierung.
- Abgrenzung von Wirtschaftsunternehmen
- Umgang mit Freiwilligen als Beziehungspflege

## Professionelle Vereine

- Zur Erreichung der Organisationsziele werden alle notwendigen Ressourcen beschafft (bezahlt).
- Wachsender Anteil bezahlter Mitarbeiter in Schlüsselpositionen.
- Marginalisierung ehrenamtlichen Einflusses.
- Wachsende Formalisierung und Systematisierung.
- Anpassung an Wirtschaftsunternehmen
- Professionalisierung im Freiwilligenmanagement

***Welchen Weg wollen Sie gehen?***

# Literaturhinweise

- Markus Gmür: Volunteer Management – Freiwilligenarbeit aus Organisationsperspektive. In: Monica Budowski, Ulrike Knobloch & Michael Nollert (Hrsg.): Unbezahlt und dennoch Arbeit. Zürich: Seismo (2016), S. 233-260.
- Markus Gmür: Herausforderungen und Lösungsperspektiven für das Freiwilligenmanagement. In: Verbands-Management 36/3 (2010), S. 6-15.
- Markus Gmür & Markus Gmür: Bezahlte Freiwilligenarbeit – ein Widerspruch? In: Verbands-Management 37/2 (2011), S. 30-37.
- Markus Gmür: Abschied aus dem Ehrenamt – eine Herausforderung in Vorstand und Stiftungsrat. In: Verbands-Management 44/3 (2018), S. 52-58. *(erscheint im November 2018)*.
- Markus Gmür & Peter Suter: Herausgeforderte Wohnbaugenossenschaften: Ein Kommentar aus der Forschung zu den Thesen von Peter Schmid. In: Verbands-Management 44/1 (2018), S. 8-17.

# Vielen Dank für ihr Interesse!



**Prof. Dr. Markus Gmür**  
**Verbandsmanagement Institut (VMI)**  
Lehrstuhl für NPO-Management  
Universität Freiburg/CH  
Boulevard de Pérolles 90  
CH-1700 Fribourg

Tel: +41 (0)26 300 84 00

Web: [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch)