

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/18

Markus Gmür

Abschied aus dem Ehrenamt

Verbands-Management, 44. Jahrgang, Ausgabe 3 (2018), S. 52-58.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Geld»: istockphoto.com
ISBN: 978-3-909437-53-5
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Forschungsbeitrag

Abschied aus dem Ehrenamt

– eine Herausforderung in Vorstand und Stiftungsrat

Markus Gmür

Im Dritten Sektor wird oft beklagt, wie schwer es geworden ist, noch genügend Personen für ein Ehrenamt zu gewinnen. Aktive Ehrenamtliche werden für ihr Engagement im Allgemeinen hochgeschätzt. In Einzelfällen können sie aber auch zum Problem oder Risikofaktor für eine Nonprofit-Organisation werden. Eine Ursache dafür liegt in individuellen Motiven, die sich nicht in ausreichendem Masse mit den Organisationszielen decken. Der Beitrag gibt einen systematischen Überblick zu den verschiedenen Motiven, die hinter einem Ehrenamt stehen können, und diskutiert die damit verbundenen Herausforderungen für das Management ehrenamtlicher Gremien. Besonderes Augenmerk liegt auf Ängsten, die mit dem Verlust eines Ehrenamts verbunden sind. Es wird empfohlen, dass Nachfolgethemen frühzeitig und transparent diskutiert, in regelmässigen Abständen Vorstandsevaluationen durchgeführt, Amtszeitbeschränkungen praktiziert und Ämterrotationen geprüft werden.

Ehrenamtliche Tätigkeit in den Leitungsorganen von Verbänden und Vereinen, Stiftungen und anderen NPO ist ein zentraler Pfeiler zivilgesellschaftlicher Aktivität.¹ Nach Hochrechnungen des Schweizer Freiwilligen-Monitors 2016 geben 12 % der Schweizer Wohnbevölkerung an, dass ihr wichtigstes freiwilliges Engagement in einer solchen Tätigkeit besteht. Unter den Männern beträgt der Anteil 15 %, unter den Frauen 9 %; ausserdem ist er in der deutschsprachigen Schweiz mit 14 % doppelt so hoch wie in den französisch- und italienischsprachigen Landesteilen.² Diesen knapp über 1 Mio. selbsterklärten Ehrenamtlichen stehen immer mehr der geschätzt 78 500 Organisationen im Dritten Sektor der Schweiz³ gegenüber, die über zunehmende Schwierigkeiten klagen, ihre Ehrenämter noch mit geeigneten Personen besetzen zu können. Die Gründe dafür scheinen auf der einen Seite in einer kontinuierlich zurückgehenden Bereitschaft in der Be-

völkerung zu liegen, andererseits in den gestiegenen Anforderungen an die Amtsführung im Zuge gewachsener Professionalisierungserwartungen.

Motive für Eintritt und Verbleib im Ehrenamt

Ehrenämter weisen eine grosse Vielfalt auf; dementsprechend breit gefächert sind die Motive, die hinter der Entscheidung stehen, solche Ämter zu bekleiden. Es gibt inzwischen zahlreiche Studien zur Freiwilligenmotivation. Dabei hat sich in der Forschung als Referenzkonzept das VFI Inventar von Clary et al. (1998) durchgesetzt. Es unterscheidet sechs wesentliche Motivationsfaktoren für freiwilliges Engagement:

- Karriere («career»): Wichtige Kontakte schliessen und dadurch beruflich vorankommen.
- Selbstbewusstsein («enhancement»): Das eigene Selbstvertrauen stärken und neue Einsichten gewinnen.
- Weiterentwicklung («understanding»): Neue Kompetenzen und Einsichten gewinnen und besser mit anderen Menschen umgehen lernen.
- Geselligkeit («social»): Sich im Kreis enger Freunde bewegen und denselben Interessen und Aktivitäten nachgehen.
- Gemeinnützigkeit («values»): Anderen Menschen helfen und eigenen Wertvorstellungen folgen.
- Problembewältigung («protective»): Persönliche Schwierigkeiten bewältigen und sich weniger einsam fühlen.

Wie die gross angelegte Untersuchung von Stukas et al. (2016) für australische Freiwillige und Ehrenamtliche zeigt, unterscheiden sich die vorrangigen Motive von Sektor zu Sektor (vgl. Tabelle 1): So spielen beispielsweise Karrieremotive vor allem beim Engagement in Wirtschafts- und Berufsverbänden, aber auch in anderen Interessenverbänden sowie Bildungs- und Forschungsorganisationen eine Rolle. Geselligkeitsmotive stehen vor allem im Sport, in der Kultur, in

Tabelle 1: Freiwilligenmotive im Sektoren- und Funktionenvergleich (nach Stukas et al. 2016)

	Karriere	Selbst- bewusstsein	Weiter- entwicklung	Geselligkeit	Gemein- nützigkeit	Problem- bewältigung
Sport	-	+		++	--	-
Kultur und Freizeit			+	+	--	
Internationales		-	+	+	+	+
Religion	--	-	-	+		-
Bildung und Forschung	++	+		-	+	-
Politik und Bürgerrechte	++		+	-	-	--
Wirtschaft und Berufe	+++	+		-		+
Wohnen & Beschäftigung	-		+	-	+	+
Philanthropie	-			-	++	+
Umwelt	++	-		-	++	+
Gesundheit	+		-	-	+	++
Soziale Dienste	+	-	-	-	++	
<i>Ehrenämter (alle Sektoren)</i>	-		+	+		-

Anm.: + = überdurchschnittlich bedeutsam

- = unterdurchschnittlich bedeutsam

anderen Freizeitorganisationen und schliesslich in religiösen Vereinigungen im Vordergrund. Gemeinnützigkeit motiviert in den Drittleistungsorganisationen für Soziales und Gesundheit, in Förderstiftungen, aber auch im Umwelt- und Tierschutz. Schliesslich ist die Möglichkeit zur eigenen Problembewältigung ein wesentlicher Antreiber, dies vor allem in Gesundheitsorganisationen.

Die Studie differenziert auch zwischen Ehrenämtern und einer ganzen Reihe von Fach- und Hilfsaufgaben, dies aber unabhängig von den Sektoren. Personen in Ehrenämtern sind demnach überdurchschnittlich stark geselligkeits- und entwicklungsmotiviert. Bemerkenswert ist, dass die Karrieremotive im Vergleich zu anderen Freiwilligentätigkeiten von nachrangiger Bedeutung sind, auch wenn hier wiederum erhebliche Unterschiede nach Sektoren vorliegen dürften. Eine aussagekräftige Differenzierung ist hier aufgrund der geringen Stichprobengrösse nicht möglich.

Parallel zu Clary et al. hat auch Inglis (1994) ein Messkonzept entwickelt und für einen Vergleich zwischen haupt- und ehrenamtlichen Leitungsmitgliedern sowie zwischen Männern und Frauen in kanadischen Amateursportvereinen genutzt.

Sie unterscheiden fünf verschiedene Motive:

- **Persönlichkeitsentwicklung («Growth»):** Sie spielt für die befragten Frauen eine grössere Rolle als für die Männer; noch grösser ist die Betonung bei den hauptamtlichen im Vergleich zu den ehrenamtlichen Leitungskräften.
- **Verantwortungsübernahme («Responsibility»):** Hier heben sich die hauptamtlichen Führungskräfte noch deutlicher von den Ehrenamtlichen ab, während sich keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen zeigen.
- **Wirksamkeit («Contribution»):** Sie bezieht sich in der Studie explizit auf lokale und regionale Sportaktivitäten und zeigt keine Unterschiede im Gruppenvergleich.
- **Anerkennung («Recognition»):** Wie beim Interesse an persönlicher Entwicklung und Verantwortung ist auch dieses Motiv im Hauptamt stärker ausgeprägt. Männer und Frauen beurteilen es weitgehend gleich.
- **Gemeinschaftsbildung («Relations»):** Dieses Motiv ist bei den befragten Frauen stärker ausgeprägt als bei den Männern, in Haupt- und Ehrenamt aber gleich.

Die Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen resultieren teilweise daraus, dass einmal Drittleistungs-NPO im Fokus standen, während im anderen Fall Personen in Eigenleistungs-NPO befragt wurden. Insgesamt überwiegen aber die Gemeinsamkeiten gegenüber den Unterschieden.⁴

Affektives Commitment, also die Bindung an eine Organisation aufgrund positiver Emotionen, die mit einer Tätigkeit oder Mitgliedschaft verbunden sind, ist im Ehrenamt der wichtigste Erklärungsfaktor für das persönliche Engagement. Das konnte eine amerikanische Studie bei 267 Vorstandsmitgliedern in 38 Hilfswerken zeigen.⁵ Normatives Commitment aufgrund einer moralischen Verpflichtung oder eine Bindung, die auf persönlichen Vorteilen (materieller Nutzen, hilfreiche Kontakte u.ä.) beruht, sind dagegen kaum relevant.

Motive, die hinter dem Eintritt in ein Ehrenamt stehen und eine Person dazu bringen, trotz einem beträchtlichen Aufwand ein Amt auch für einen längeren Zeitraum auszuüben, wurden inzwischen schon häufig studiert. Warum jemand an einem Amt festhält, obwohl ihm oder ihr mehr oder weniger offen nahegelegt wird, es aufzugeben, ist eine Forschungslücke, die empirisch nur schwer zu erforschen ist. Im nächsten Schritt wird nun versucht, zumindest einen konzeptuellen Rahmen für diese Frage bereitzustellen. Dreh- und Angelpunkt ist dafür das Konzept der Angst.

Angst um das Ehrenamt

Angst ist eine existenzielle Erfahrung. Sie kann sich als Furcht auf bedrohliche Objekte richten. Sie kann sich aber auch in einer Person festsetzen und aus scheinbar nichtigen Anlässen ausbrechen. Ein solcher Ausbruch kann offensichtlich sein; er kann aber auch verborgen bleiben und zu einem Verhalten führen, das für Dritte unverständlich ist. In organisationalen Kontexten ist der Umgang mit Angst besonders schwierig. Gemeinhin gelten Organisationen als Ausdruck von Zweck- und Wertrationalität: Sie existieren, damit Ziele erreicht und Werte (im weitesten Sinne des Wortes) geschaffen werden bzw., um eine als sinnvoll oder wichtig erachtete Aktivität auf Dauer zu erhalten. Dementsprechend ist die Organisationsforschung vor allem eine Wissenschaft der kollektiven Rationalität: der systemischen Rationalität der Organisation und der individuellen Rationalität ihrer Mitglieder. Emotionale Aspekte haben demgegenüber stets eine untergeordnete Rolle gespielt. Wenn sie Gegenstand von Forschungsarbeiten waren, so überwogen wiederum Emotionen, mit denen die Rationalität gestützt wird: Motivation, affektives oder normatives Commitment, Identifikation. Die sogenannte «dunkle Seite der Organisation» als Widerspiegelung von Angst ist dagegen als psychoanalytische Organisationsforschung stets ein Randgebiet gewesen.

www.saint-paul.ch

**BERATUNG | KOMMUNIKATION | GRAFISCHE
GESTALTUNG | FOTOGRAFIE | REDAKTION | KO
RREKTORAT | GENERALUNTERNEHMEN | FÜR
KOMMUNIKATION | INSERATEVERMITTLUNG
| DRUCKVORSTUFE | NEUE MEDIEN | MAILINGS
| OFFSETDRUCK | DIGITALDRUCK | WEITERE
ARBEITUNG | LOGISTIK**



Saint-Paul
Imprimerie Druckerei

Ernest Becker hat 1973 mit seiner Monographie *The Denial of Death* eine vielbeachtete Analyse kultureller Institutionen vorgelegt. Seine psychoanalytisch motivierte Ausgangsthese lautet, dass die menschliche Existenz zweigeteilt sei, nämlich einerseits animalisch und andererseits symbolisch. Der Mensch ist sich bewusst darüber, dass er eines Tages sterben wird – wie ein Tier. Anders als ein Tier hat er aber eine Vorstellung darüber, was vor ihm passiert ist und was nach ihm noch geschehen könnte. Dieses Bewusstsein kann mehr oder weniger stark ausgeprägt sein, und es ist mehr oder weniger angsteinflößend. Organisationen können hingegen auf unbestimmte Zeit bestehen, solange sie mit den notwendigen Ressourcen versorgt werden. Diese Tatsache wirkt auf die menschliche Todesangst ambivalent: Auf der einen Seite können Organisationen das beruhigende Gefühl vermitteln, dass sie auch noch ihre Aufgabe erfüllen, wenn die Menschen, die sie zu diesem Zweck gegründet haben, nicht mehr leben. Wer Träume über die eigene Lebensspanne hinaus realisieren möchte, gründet eine Stiftung, die entweder selbst organisiert tätig wird oder andere Organisationen finanziell unterstützt. Auf der anderen Seite wird der Mensch durch die Existenz von Organisationen auch in wiederbeängstigender Weise daran erinnert, dass sie im Zweifel auch ohne ihn auskommen.⁶ Der anstehende Austritt aus einer Organisation, sei es aus einer Anstellung oder einer ehrenamtlichen Funktion, ruft diese Angst wach und führt dann bei der Person möglicherweise zu Verleugnung oder Verdrängung, offenem Widerstand oder

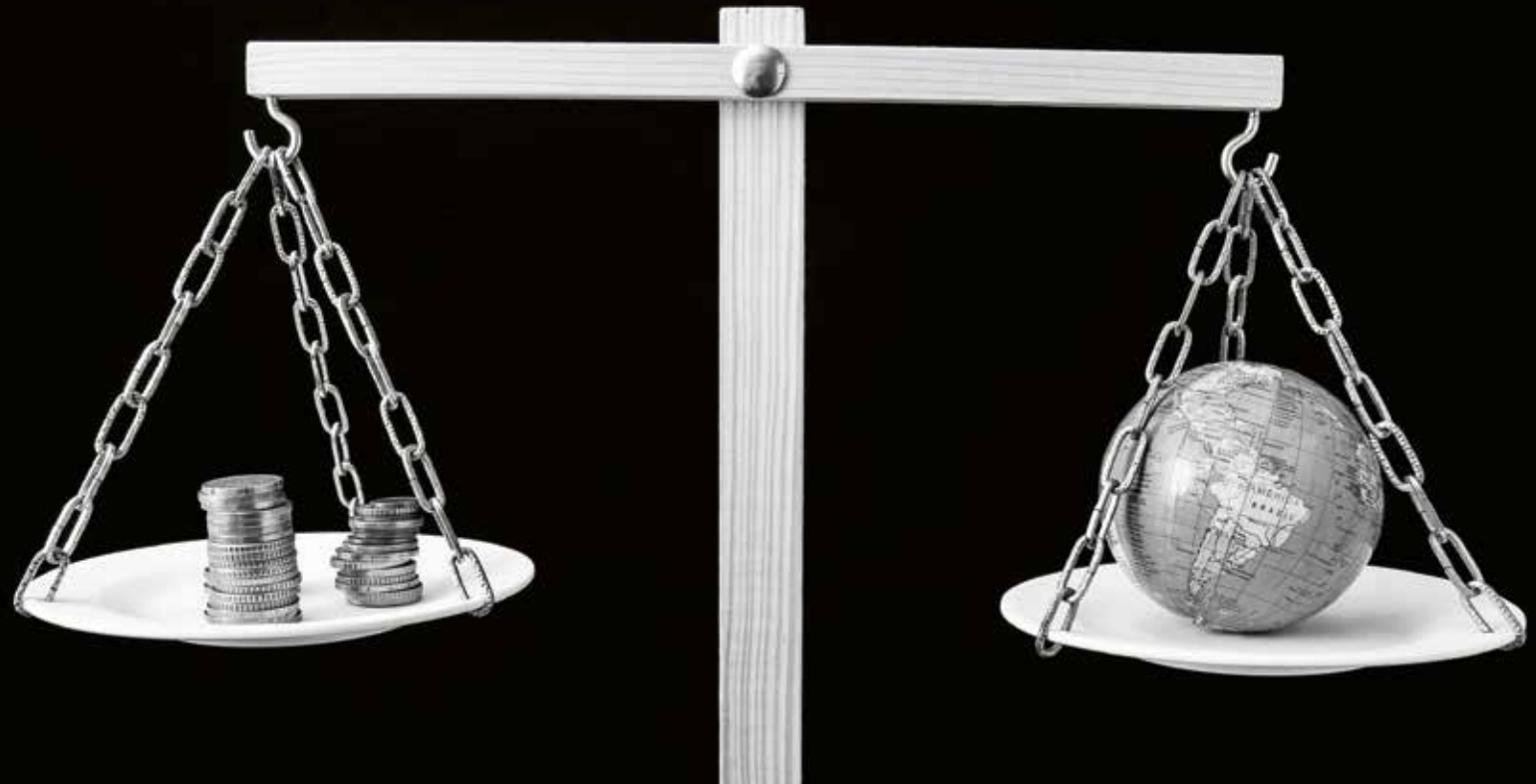
am Ende auch Resignation. Die Verabschiedung aus einer Organisation ist damit weit entfernt von einem rational oder routiniert verlaufenden Prozess.

Die Bedeutung, die ein Ehrenamt für eine Person hat, ist dabei nicht isoliert zu betrachten. Wer sich ehrenamtlich engagiert, tut dies häufig nicht nur an einer einzigen Stelle, sondern gleich in mehreren Kontexten. Wer in einer frühen Phase Ämter sammelt, muss sich ständig die Frage stellen, ob dafür genügend Zeit zur Verfügung steht, wenn man sich gleichzeitig beruflich etablieren und eine Familie gründen will. Wenn in einer späten Phase die berufliche und familiäre Beanspruchung zurückgeht, lautet die Frage eher, in wie vielen Ämtern man noch einen wichtigen und sinnvollen Beitrag leisten kann. Ein Amt aufzugeben, wenn man noch zwei oder drei andere ausübt, ist dabei ein weniger herausfordernder Akt, als wenn es um das vorletzte oder gar letzte Amt geht.

Alternativ zur fundamentalen Perspektive von Becker bietet sich als Ausgangspunkt auch ein breiteres Motivspektrum an.⁷ Tabelle 2 gibt einen Überblick zu einigen wesentlichen Motivkategorien und Beispielen für Anreize zu einer ehrenamtlichen Tätigkeit. Den Erwartungen an ein Amt und der dadurch erhofften Bedürfnisbefriedigung stehen jeweils Befürchtungen gegenüber, die mit der Aufgabe des Amtes verbunden sein können. Je nachdem, welche Motive am Beginn einer Tätigkeit standen oder sich im Verlauf der Amtszeit entwickelt haben, stehen am Ende einer Amtszeit andere Befürchtungen im Vordergrund.

Tabelle 2: Motive und Anreize im Zusammenhang mit ehrenamtlicher Betätigung

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



Die Herausforderung für die Organisation bzw. die verbleibenden Mitglieder im ehrenamtlichen Gremium besteht nicht nur darin, dass sie meistens nicht in der Lage dazu sind, eine Kompensation anzubieten. Da es in der Arbeits- und Organisationswelt westlichen Zuschnitts sozial erwünscht ist, Ängste und Befürchtungen nicht offen zu zeigen, ist es dementsprechend schwierig sie zu erkennen und ihre Äusserungen richtig einzuordnen. Wenn eine Person spürt, dass der Rücktritt aus ihrem Ehrenamt aufgrund formaler Gründe (z. B. Ende einer Wahlperiode) oder weil er ihr von Dritten nahegelegt wird, bevorsteht, kann sie auf verschiedene Weise darauf reagieren, ohne offenen Widerstand zu leisten. Sie kann beispielsweise

- 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.

- mit psychischen oder körperlichen Symptomen reagieren und damit Hemmungen bei den übrigen Mitgliedern erzeugen, den Amtsverzicht oder Rücktritt voranzutreiben.
- ihre Präsenz im Gremium mit Verweis auf wichtige Aufgaben reduzieren und sich damit einer Klärung der Rücktrittsfrage entziehen.

Angesichts dieser Vielfalt an Strategien, mit denen Mitglieder in Vorstand und Stiftungsrat einen anstehenden Rückzug hinausschieben können, ist es wichtig, dass auch die Gremien Vorkehrungen treffen: Wie können wir die Ämterbesetzung so gestalten, dass der Erhalt und die Entwicklung der Organisation sichergestellt wird?

«Als unser Präsident der Forderung nach seinem Rücktritt nicht mehr ausweichen konnte, hat er dem zwar zugestimmt, aber heimlich eine Schattenorganisation aufgebaut und wichtige Kontakte des Vereins auf sich umgeleitet. Es hat ein ganzes Jahr gedauert, bis dem Nachfolger die letzten Unterlagen zur Amtsführung und zum Kontenzugriff übergeben wurden. Der abgetretene Präsident hat sogar Spender persönlich überzeugt, ihre finanzielle Unterstützung einzustellen, um damit die Erfolglosigkeit des Nachfolgers zu demonstrieren. Erst als der Vorstand auf die Idee kam, die neue Funktion eines Ehrenpräsidenten einzurichten und dem abgetretenen Präsidenten anzutragen, gab dieser seine Obstruktionsaktivitäten allmählich auf» (aus einem Sportverein).

Empfehlungen für die Verbandspraxis

Verbände, die sich frühzeitig auf Schwierigkeiten bei der Ämterübergabe einstellen wollen oder die nach einer laufenden Erneuerung streben und in der komfortablen Lage sind, dass es ausreichend geeignete Interessenten für freie Ämter gibt, können verschiedene Vorkehrungen treffen:

- Eine *Nachfolgeplanung*, die sich über das gesamte Gremium erstreckt, kann dazu beitragen, vorbereitete und abgestimmte Wechsel zur Norm zu machen. Damit erscheint der einzelne Rücktrittsvorgang weniger persönlich und mehr als eine Organisationsroutine
- *Amtszeitbeschränkungen* werden zunehmend praktiziert, und verschiedene Governance-Codes oder Akkreditierungsrichtlinien sehen entsprechende Regelungen vor. Viele Organisationen scheuen sich aber immer noch davor, die Mitglieder ihres ehrenamtlichen Leitungsgremiums mit der prinzipiellen Endlichkeit des Engagements vertraut zu machen. Je länger eine Amtszeit einer Person bereits dauert, umso deutlicher tritt hervor, ob sie eher Pfad A oder Pfad B eingeschlagen hat: Pfad A bringt fortschreitende Ermüdung und Ernüchterung mit sich sowie die wachsende Neigung, eine übernommene Verpflichtung an frische Nachfolger zu übergeben. Definierte Amtszeiten und ihre Beschränkungen (typischerweise nach einmaliger Wiederwahl) sind dann Navigationshilfen, um sich seine Kräfte gut einzuteilen. Pfad B stärkt hingegen die Überzeugung der persönlichen Unersetzbarkeit und wird dadurch gestützt, dass man sich innerlich immer weiter von den eigenen, vermeintlich naiven Anfängen entfernt und eine solche auch möglichen Nachfolgern nicht zugestehen will. Eine Amtszeitbeschränkung fördert zwar nicht die Selbsterkenntnis, aber sie gibt den anderen Mitgliedern ein gesichtswahrendes Instrument in die Hand, um eine Erneuerung einzuleiten.
- *Offene Kommunikation und periodische Vorstandsevaluationen*⁸ geben Anlass, sich routinemässig mit der Frage auseinanderzusetzen, ob das ehrenamtliche Leitungsgremium noch seine Aufgaben erfüllt und ob der oder die Einzelne dazu auch einen wesentlichen Beitrag leistet. Eine solche Praxis erschwert zumindest die Verdrängung der

eigenen Endlichkeit. Wo eine statutarische Amtszeitbeschränkung nicht praktiziert wird, kann sie frühzeitig eine selbstkritische Einstellung fördern. Sie setzt aber voraus, dass sich ein Gremium auf einen gemeinsamen Kommunikationsstil einigt und die Interessen der Organisationsentwicklung über dem individuellen Anspruch auf Gesichtswahrung stehen.

- *Ämterrotation* ist ein Ansatz, um eine überstarke Bindung an eine einzige Funktion zu reduzieren. Die Vorteile einer Spezialisierung werden ausserdem zugunsten der Förderung eines breiteren und aus gesunder Distanz auf die Leitungsaufgaben gerichteten Blicks zurückgestellt.
- *Letzte Ämter vermeiden*. Wie bereits dargestellt wurde, wird der Rücktritt aus einer Funktion besonders schwer, wenn es um das letzte Amt geht, das die Person noch bekleidet. Deshalb sei den Organisationen geraten, bei ehrenamtlichen Mitgliedern, die traditionell mehrere Ämter besetzt haben, darauf zu achten, dass sie es gar nicht erst so weit kommen lassen.

Abschiede aus dem Ehrenamt sind für Organisationen eine Herausforderung, die Chancen der Erneuerung bietet, aber auch eine schmerzhaft Ablösung bedeuten, insbesondere dann, wenn sich die abtretende Person sträubt. In einem solchen Fall kann auch der Verweis auf ein Zitat aus einem prominenten Mund, in einem unauffällig günstigen Moment platziert, helfen: *Die Friedhöfe sind voll von Leuten, die sich für unersetzlich hielten* (Georges B. Clemenceau, französischer Journalist und Politiker, 1841-1929).

Fussnoten

- ¹ Einen empirischen Überblick zu den Funktionen in Schweizer Hilfswerken vermittelt Gmür 2016.
- ² Freitag et al. 2016. Der Freiwilligen-Monitor definiert eine ehrenamtliche Tätigkeit als eine, für die man in der Organisation formal gewählt wurde. Die Daten wurden im Jahr 2014 erhoben.
- ³ Helmig et al. 2010.
- ⁴ In einer Folgestudie vereinigen Inglis & Cleave (2006) die beiden Ansätze und entwickeln daraus eine neue Skala, die wiederum zu einer ähnlichen Faktorstruktur gelangt. Insgesamt sind wohl alle drei Konzepte als gleichwertig anzusehen.
- ⁵ Vgl. Preston & Brown 2005.
- ⁶ Vgl. Becker 1973; Schwartz 1985.
- ⁷ Vgl. dazu auch den Member Value Ansatz (Gmür 2015).
- ⁸ Vgl. Lichtsteiner & Lutz 2010.

Literatur

- Becker, E. (1973). *The Denial of Death*. Springfield: Crowell Collier & Macmillan.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J. & Miene, P. (1998). Understanding and Assessing the Motivation of Volunteers: A Functional Approach. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), S. 1516-1530.
- Freitag, M., Manatschal, A., Ackermann, K. & Ackermann, M. (2016). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2016*. Zürich: Seismo.
- Gmür, M. (2015). Member Value Optimierung im Verband. In: *Verbands-Management*, 41(1), S. 6-11.
- Gmür, M. (2016). Rollen des Ehrenamts in Schweizer Hilfswerken. In: *Verbands-Management*, 42(1), S. 11-17.
- Helmig, B., Gmür, M., Bärlocher, C. & Bächtold, S. (2010). Statistik des Dritten Sektors in der Schweiz. In: Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (Hrsg.): *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)* (S. 173-205). Bern, Haupt.
- Inglis, S. (1994). Exploring Volunteer Board Member and Executive Director Needs: Importance and Fulfilment. In: *Journal of Applied Recreation Research*, 19(3), S. 171-189.
- Inglis, S. & Cleave, S. (2006). A Scale to Assess Board Member Motivations in Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit Management and Leadership*, 17(1), S. 83-101.
- Kets de Vries, M. F. R. & Miller, D. (1985). *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Lichtsteiner, H. & Lutz, V. (2012). Use of Self-Assessment by Nonprofit Organization Boards. In: *Nonprofit Management and Leadership*, 22(4), S. 483-506.
- Preston, J. B. & Brown, W. A. (2005): Commitment and Performance of Nonprofit Board Members. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), S. 221-238.
- Schwartz, H. S. (1985). The Usefulness of Myth and the Myth of Usefulness: A Dilemma for the Applied Organizational Scientist. In: *Journal of Management*, 11(1), S. 31-42.
- Stukas, A. A., Hoye, R., Nicholson, M., Brown, K. M. & Aisbett, L. (2016). Motivations to Volunteer and Their Associations with Volunteers' Well-Being. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), S. 112-132.

Der Autor



Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

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