

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/11

Gmür, Markus; Gmür, Markus

Bezahlte Freiwilligenarbeit – ein Widerspruch?

Verbands-Management, 37. Jahrgang, Ausgabe 2 (2011), S. 30-37.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Jens Jacobi
Layout: Jens Jacobi / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Sandra Mumprecht, Murten
ISBN: 3-909437-30-3
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.



Freiwilligenarbeit

Bezahlte Freiwilligenarbeit – ein Widerspruch?

Markus Gmür/Markus Gmür

In der Theorie zeichnet sich Freiwilligenarbeit dadurch aus, dass sie ohne Zwang und ohne eine entsprechende Bezahlung geleistet wird. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass NPO für die Leistungen der Freiwilligen nicht selten ein Entgelt zahlen, das zwar deutlich unter marktüblichen Ansätzen liegt, aber in Summe einen signifikanten Betrag erreichen kann. Die Motivationsforschung warnt überwiegend vor den negativen Folgen einer Bezahlung für die Leistungsbereitschaft, weil es zu einer Verdrängung von intrinsischer durch extrinsische Motivation kommen kann. Eine Befragung von 284 Freiwilligen in einer Reihe von sozialen NPO vom Herbst 2010 kommt dagegen zu differenzierten Schlussfolgerungen.¹

Es wäre ein Irrtum zu glauben, dass Freiwilligenarbeit stets unentgeltlich geleistet werde. Wie die Vereinsbefragung des VMI aus dem Jahr 2008 für die Schweiz zeigt, wird in 63 % der Vereine über die ehrenamtliche Vorstandsarbeit hinaus Freiwilligenarbeit geleistet. So bieten rund 29 % der gemeinnützigen Vereine für ihre Freiwilligen irgendeine Form der geldwerten Entschädigung. In 5,3 % der Vereine gibt es ein Honorar auf Stundenbasis oder als Monatspauschale, insbesondere in Sportvereinen und im Gesundheitswesen.² Dieser Prozentsatz ist umso höher, je grösser der betreffende Verein ist, je höher die Entschädigung für die ehrenamtlichen Leitungsmitglieder ist und je mehr Stunden die Freiwilligen für ihre Organisation leisten.³ Im Rahmen der Befragung zum Freiwilligen-Monitor 2010 gaben 10 % der Freiwilligen an, dass sie eine pauschale Entschädigung erhielten, und ein etwas höherer Prozentsatz, dass sie ein Honorar erhielten.⁴ Gemessen am Gesamtumfang der geleisteten Freiwilligenarbeit ist der Anteil der bezahlten Leistungen eher gering, auch wenn bei den Befragungen geringfügig

ge Entschädigungen ausgeklammert bleiben oder Unsicherheiten über die definitorische Abgrenzung von Entschädigungen bestehen. Der Anteil ist aber dennoch so hoch, dass sich die Frage lohnt, unter welchen Voraussetzungen eine Bezahlung sinnvoll oder gar notwendig ist.

Die motivationstheoretische Perspektive

In der Forschung ist inzwischen die Überzeugung vorherrschend, dass sich finanzielle Anreize dort negativ auswirken, wo von einer ursprünglich hohen intrinsischen Motivation auszugehen ist.⁵ Der innere Antrieb einer Person, eine bestimmte Handlung auszuüben, wird unter bestimmten Bedingungen durch zusätzliche, von aussen kommende Anreize vermindert oder gar zerstört. Erklärt wird der Befund damit, dass durch die Anreize das Gefühl der Selbstbestimmung unterwandert wird, eine wesentliche Voraussetzung für intrinsische Motivation. Die Person fühlt sich durch das Versprechen eines Entgelts – bewusst oder unbewusst – in ihrer Leistungserbringung kontrolliert und fremdbestimmt und verliert dadurch die Lust an der Tätigkeit. Sie erbringt dann zwar noch eine Leistung, engagiert sich dann aber nur noch soweit, wie sie die Gegenleistung als angemessen betrachtet.⁶ Für eine Organisation bedeutet das, dass sie für eine Arbeitsleistung entweder gar nichts oder relativ viel zahlen muss. Ein geringes Entgelt führt dagegen zu einer schlechten Leistung. Der Effekt liess sich in mehreren empirischen Untersuchungen insbesondere für attraktive Tätigkeiten bestätigen, so dass eine kritische Einstellung gegenüber Entgeltzahlungen bei freiwillig ausgeführten Tätigkeiten inzwischen überwiegt.⁷

Bei diesen Studien handelt es sich allerdings fast ausschliesslich um Experimente mit Schülern oder Studierenden, die Aufgaben von kurzer Dauer aus-

zuführen hatten. So ist fraglich, ob die Ergebnisse ohne weiteres auf das typischerweise längerfristige Engagement von Freiwilligen aller Altersgruppen übertragen werden können. Eine zweite Einschränkung ist mit Blick auf den sozialen Kontext zu machen: Der Verdrängungseffekt zeigt sich vor allem dann, wenn sich die betreffende Person bei der Aufgabenerfüllung unbeobachtet fühlt. Besteht andererseits ein erheblicher sozialer Druck, weil die Person sich einer moralischen Leistungserwartung von Seiten der Kollegen, Klienten oder anderer Personen ausgesetzt fühlt, dann wird die Leistung nach Einführung eines geringen Entgelts nicht reduziert.⁸ Zudem liegen die Forschungen zum Teil längere Zeit zurück und schliessen Veränderungen in den gesellschaftlichen Wertvorstellungen über die letzten Jahrzehnte hinweg aus. Schliesslich ignorieren die Studien in aller Regel auch die Tatsache, dass Zufriedenheit und Motivation unter anderem durch soziale Vergleiche beeinflusst sind: Wenn niemand für die Tätigkeit, die ich ausführe, etwas bekommt, dann kann ich es ohne Motivationsverlust akzeptieren; sobald ich erfahre, dass ein Anderer für etwas bezahlt wird, das ich unentgeltlich leiste, führt das zu Frustration und Leistungsabfall.⁹

Eine mündliche Befragung von Vertretern Schweizer Sozialwerke, die in Vorbereitung zu der hier vorgestellten Untersuchung durchgeführt wurde, ergab, dass Freiwilligenleistungen eher im Aus-

senbereich, d. h. für Dienstleistungen den Kunden gegenüber, entlohnt wurden, und dies insbesondere dann, wenn die Kunden für diese Dienstleistung bezahlten. Darüber hinaus wird die Freiwilligenarbeit aus Organisationsicht eher dann bezahlt, wenn sie für die Organisation ein potenzielles Risiko bedeutet (z. B. Schadensersatz bei Fehlern) und wenn der Freiheitsgrad in der Ausübung gering ist (z. B. bei Prozess- oder Qualitätsnormen, die eingehalten werden müssen). Ist die Tätigkeit hingegen im Innenbereich der NPO angesiedelt, sind die individuellen Freiheitsgrade hoch und bietet sie Entfaltungsmöglichkeiten für intrinsische Motivation, ist eine Bezahlung eher unwahrscheinlich.¹⁰

Die nachfolgende Untersuchung aus dem Jahr 2010 hat zum Ziel, Erklärungen zu liefern, warum freiwillige Arbeitsleistungen gelegentlich entlohnt werden, obwohl sie im Regelfall (und auch motivationstheoretisch gut begründet) unentgeltlich sind. Im Einzelnen geht sie von den folgenden beiden Ausgangsüberlegungen aus:

1. Freiwilligenarbeit wird eher entlohnt, wenn sie einen ausgeprägten Verpflichtungscharakter hat und auf einen längeren Zeitraum ausgerichtet ist.
2. Die Erwartungshaltungen der Freiwilligen gegenüber einer Bezahlung unterscheiden sich zwischen Männern und Frauen sowie in Abhängigkeit von der persönlichen finanziellen Situation.



Die Methodik der Hauptuntersuchung

Die Untersuchung wurde als Befragung nach dem Schneeball-Prinzip mittels eines Online-Fragebogens im Spätsommer 2010 durchgeführt. Angeschrieben wurden Kontaktpersonen in den Geschäftsstellen der Organisation Pro Senectute in der deutschsprachigen Schweiz. Sie wurden gebeten, freiwillig Tätige in ihrem Umfeld auf die Befragung aufmerksam zu machen. Auf diesem Weg wurden 333 Fragebögen ausgefüllt. 49 Fragebögen wurden aussortiert, da die Befragten angaben, derzeit keine freiwillige Tätigkeit auszuführen. Aufgrund der Vorgehensweise ist die Repräsentativität der Antwortenden als eingeschränkt zu beurteilen. 66 % der 284 Antwortenden waren Frauen; der Altersdurchschnitt (Median) lag bei 60 Jahren. Für die Grundgesamtheit der Freiwilligen in sozialen Organisationen in der Schweiz kann von einem Frauenanteil von 64 % und einem mittleren Alter von 54 ausgegangen werden.¹¹ Der Teilnehmerkreis aus dem Umfeld einer Organisation in der Altenhilfe weicht also, wie zu erwarten, in der Altersstruktur von den meisten anderen sozialen NPO ab.

Die Untersuchungsergebnisse

Von den Befragten gaben 34 % an, eine finanzielle Entschädigung, welche eine blosses Spesenerstattung überstieg, erhalten zu haben; weitere 28 % gaben bei der anschliessenden Detailabfrage Einkünfte an, verstanden diese aber offensichtlich als Spesenerstattung. 12 % verneinten explizit eine Entschädigung und weitere 26 % machten dazu keine Angaben. Insgesamt deutet dieses Antwortbild bereits an, welche methodischen Schwierigkeiten eine realistische Erfassung von Entgelten für Freiwilligenarbeit mit sich bringt.

Für die Berechnung eines mittleren Stundensatzes wurde die Summe aller Entschädigungen unabhängig von ihrer Form (z. B. Pauschale, Sitzungsgeld, Stundenlohn) durch die Zahl der insgesamt aufgewendeten Stunden geteilt. Daraus ergibt sich für die Stichprobe ein durchschnittlicher Stundenlohn von 8,88 CHF, der allerdings eine grosse Bandbreite aufweist, wie Abbildung 1 zeigt.

55 % der Befragten gaben an, dass eine Bezahlung ihrer Freiwilligenarbeit unwichtig sei, 40 % betrachten sie als eine Ergänzung mit Taschengeldcharakter

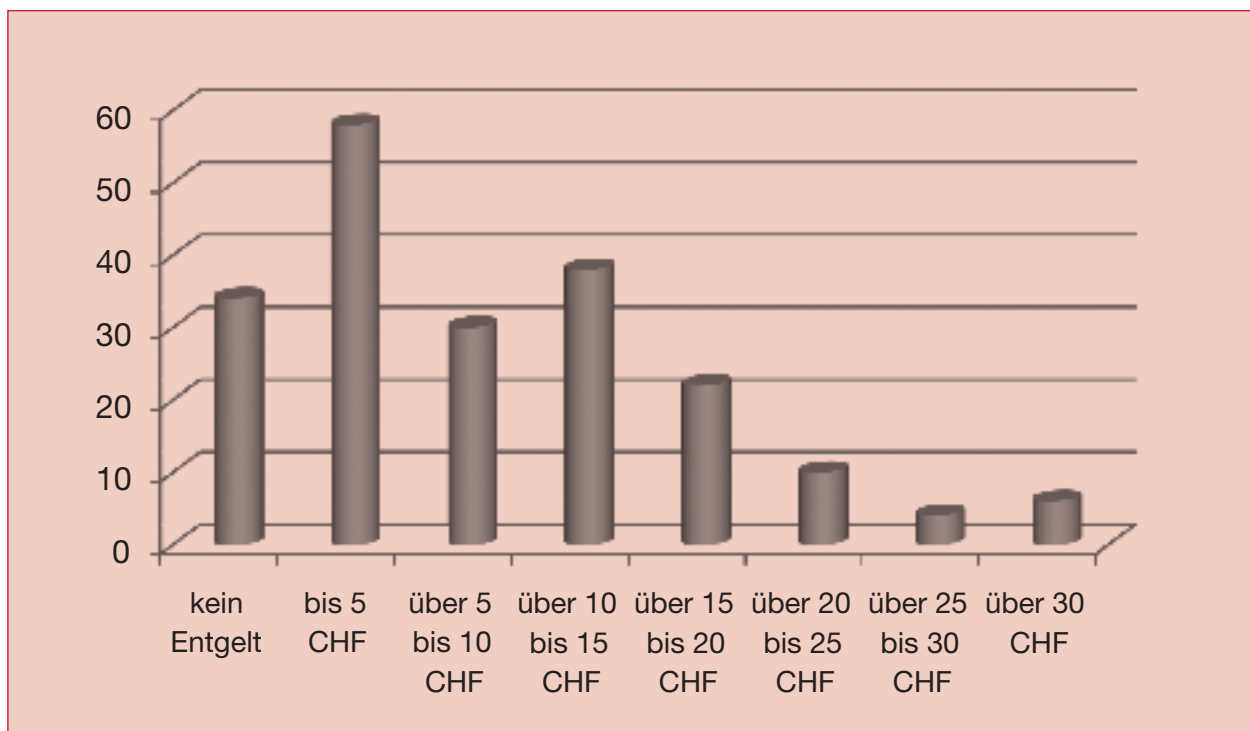


Abbildung 1: Anzahl Befragte nach Entschädigung pro Freiwilligenstunde

und 5 % sehen sie als substanzielle Ergänzung ihres Lebensunterhalts an. Auf die Frage, wie sie reagieren würden, wenn die Bezahlung entfielen, geben 38 % an, dass es für sie überhaupt nichts ändern würde, während 27 % ihre Tätigkeit aufgeben würden. 6 % entschieden sich für die Antwort «Ich mache weiter, aber wenn ich schon keine Entschädigung mehr bekomme, lasse ich mir auch weniger dreinreden, wie ich die Aufgabe erledige.» und 29 % entschieden sich für keine der vorgegebenen Antworten.

Analysiert man¹², worin sich diejenigen, welche die Tätigkeit fortsetzen, von denjenigen unterscheiden, welche sie aufgeben würden, falls die Bezahlung entfielen, zeigen sich folgende Zusammenhänge:

- ♦ Jede Erhöhung des Entgelts pro Stunde um 1 CHF erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass freiwillig Mitarbeitende nach Wegfall der Entschädigung die Organisation verlassen, um geschätzte 4 %.
- ♦ Eine Person, die in angespannten finanziellen Verhältnissen lebt, würde die Tätigkeit mit einer rund 2,4-fach höheren Wahrscheinlichkeit aufgeben als eine Person, die in einer finanziell entspannten Situation lebt.

Kein Zusammenhang zeigt sich dagegen zwischen Männern und Frauen sowie zwischen Freiwilligen verschiedener Altersgruppen. Ebenfalls unerheblich ist, wie lange die Tätigkeit bereits ausgeübt wurde und welchen Umfang sie pro Jahr hat.

Dass Freiwilligenleistungen eher dann bezahlt werden, wenn die Tätigkeit einen ausgeprägten Verpflichtungscharakter hat, der in einer hohen Dichte an Regeln oder Vorgaben zur Ausführung der Tätigkeit zum Ausdruck kommt, zeigte sich in der Befragung sehr deutlich (Tabelle 1): Der Anteil der nicht-bezahlten Arbeiten geht mit steigender Regel- und Vorgabendichte zurück und der mittlere Stundensatz steigt an.

Für die Frage, ob langfristig angelegte Freiwilligentätigkeiten sich in Umfang und Bezahlung von kürzerfristigen Tätigkeiten unterscheiden, wurden die Befragten in vier etwa gleich grosse Gruppen unterteilt. Dabei zeigten sich Unterschiede im zeitlichen Engagement, während das Ergebnis für die Entschädigungen mehrdeutig ausfiel:

- ♦ Die erste Gruppe umfasste Personen, welche die Tätigkeit erst seit zwei Jahren oder weniger ausübten. Sie leisteten im Mittel 120 Stunden im Jahr und erhielten in 89 % der Fälle eine Entschädigung von durchschnittlich 10,70 CHF.
- ♦ Die zweite Gruppe mit Personen von drei bis fünf Jahren Tätigkeit leisteten 145 Stunden, wurden zu 84 % und durchschnittlich mit 7,10 CHF entschädigt.
- ♦ Gruppe drei bildeten Personen mit sechs bis 10 Jahren Erfahrung. Sie leisteten 175 Stunden, wurden zu 87 % entlohnt und erhielten durchschnittlich 8,20 CHF.

	ja	unklar	nein	Anteil Unbezahlte an allen Geklärteten	Mittlerer Stundenlohn
Aufgaben ohne Regeln/Vorgaben	9	15	3	25%	7,71 CHF
Aufgaben mit wenigen Regeln/Vorgaben	115	44	27	19%	8,40 CHF
Aufgaben mit vielen Regeln/Vorgaben	38	12	4	10%	9,72 CHF
Aufgaben mit sehr vielen Regeln Regeln/Vorgaben	11	2	0	0%	12,10 CHF
Gesamt:	176	74	34	16%	8,88 CHF

Tabelle 1: Bezahlung nach Struktuiierung der Aufgaben

♦ In der vierten Gruppe der Personen mit über 10-jähriger Tätigkeit wurden im Mittel 205 Stunden jährlich geleistet. Nur 76 % erhielten eine Entschädigung, jedoch war diese mit 10,20 CHF wiederum überdurchschnittlich.

Auch wenn die Organisationen nur in den seltensten Fällen bewusste Unterschiede in der Honorargestaltung je nach Zugehörigkeit machen, ist doch bemerkenswert, dass sich am Ende Unterschiede zeigen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass keine qualitative Entscheidung nach den Tätigkeiten erhoben wurde; möglicherweise werden die etwas besser entlohnten Arbeiten eher längerfristig oder dann nur für kurze Zeit ausgeübt.

Interessanterweise hat die Dauer der Zugehörigkeit keinen eindeutigen Einfluss darauf, ob die Befragten nach Wegfall einer Entschädigung die Tätigkeit fortführen oder aufgeben würden.

Abschliessend wurde geprüft, wie weit die Erwartungen an eine Bezahlung streuten und wie sich allfällige Unterschiede erklären liessen. Abbildung 2 zeigt, wie die Untersuchungsteilnehmer auf die Frage antworteten, wie hoch eine Entschädigung für

Freiwilligenarbeit maximal sein dürfte, damit diese noch als solche bezeichnet werden könnte (vgl. Abbildung 2).

Der arithmetische Mittelwert liegt bei 18 CHF, der Median¹³ etwas niedriger bei 15 CHF. Die beiden Werte sind deutlich höher als die tatsächlich ermittelte derzeitige Entschädigung von 9 CHF (arithmetischer Mittelwert) bzw. 7 CHF (Median). Die derzeitige Entschädigungshöhe ist die ausschlaggebende Erklärung für die Höhe der idealen Entschädigung: Je mehr eine Person derzeit pro Stunde erhält, umso höher ist auch der Stundensatz, den sie noch als akzeptabel ansieht.¹⁴ Dagegen zeigen sich keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen oder zwischen verschiedenen Altersgruppen, und auch die persönliche finanzielle Lage ist hier nicht relevant. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Beurteilung einer tatsächlichen oder möglichen Entschädigung stark durch die Wahl des Vergleichsmaßstabs beeinflusst ist: Diejenigen, welche es als normal erlebt haben, für ihre Freiwilligenarbeit ein Entgelt zu erhalten, können sich auch ohne weiteres eine Erhöhung vorstellen, ohne dass sie dadurch den Freiwilligencharakter ihrer Arbeit gefährdet ansehen.

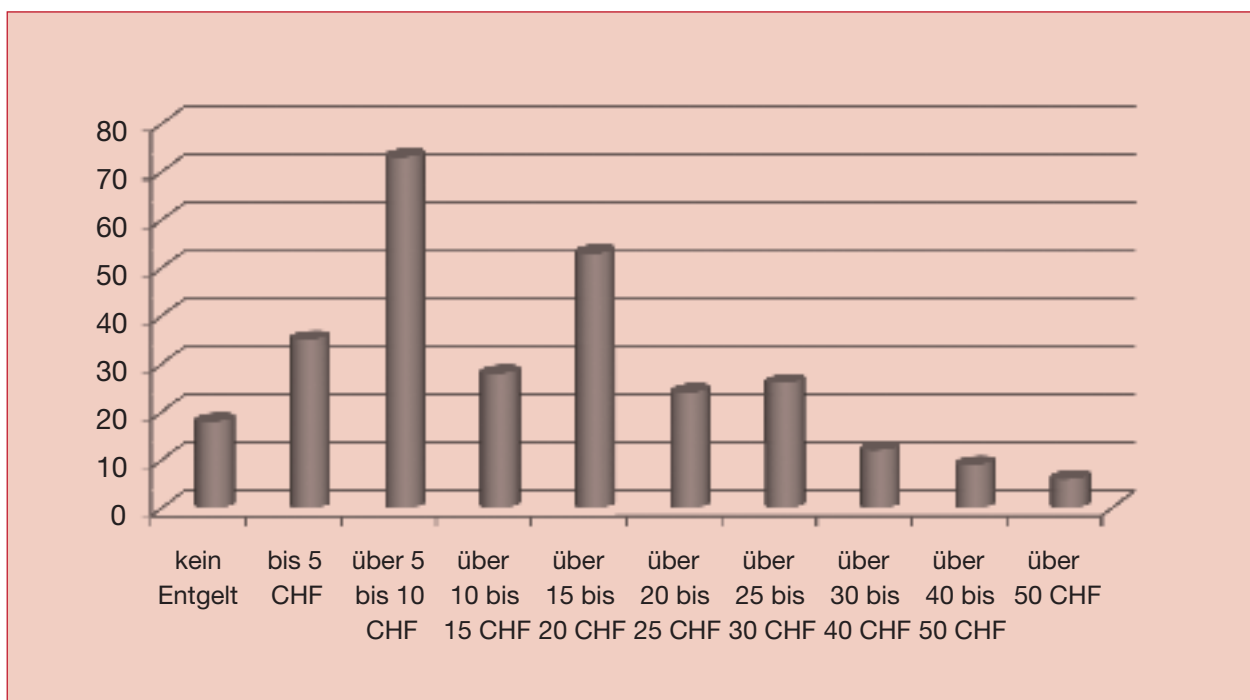


Abbildung 2: Anzahl Befragte nach maximal vorstellbarer Freiwilligenentschädigung



Schlussfolgerungen

Die vorliegende Studie zeigt bei allen methodischen Unwägbarkeiten, dass allzu einfache Thesen über die Konsequenzen einer Entschädigung freiwilliger Arbeitsleistungen nicht weiterhelfen: Weder ist eine Bezahlung völlig verzichtbar, noch wirkt sie auf Freiwilligenarbeit zerstörerisch. Überhaupt scheinen die Ergebnisse zu widerspiegeln, dass die Freiwilligen insgesamt ein entspannteres Verhältnis zu Entschädigungsfragen haben, als es die theoriegeleitete Forschung erwarten liesse. Die hier präsentierten Erklärungsmodelle zeigen einzelne Zusammenhänge, aber diese sind doch überwiegend erklärungschwach, weil der grösste Teil der zu erklärenden Unterschiede eben unerklärt bleibt. Festhalten lässt sich, dass der Charakter der Tätigkeit – d. h. hier das Ausmass, in dem sie durch Regeln und Vorgaben determiniert sind – und vorhandene Ver-

gleichsmassstäbe am ehesten eine zumindest teilweise Entschädigung nahelegen. Dazu passt, dass eine nachträgliche Absenkung oder gar Abschaffung bestehender Entschädigungen problematisch werden, wenn die Freiwilligen bereits ein gewisses Entschädigungsniveau gewohnt sind oder wenn sie sich selbst in einer angespannten finanziellen Situation befinden. Im letzteren Fall wird ein Entschädigungsentzug als besonders abstossend erlebt. Festzuhalten ist aber auch, dass andere Faktoren, denen man traditionell eine Bedeutung zuspricht, sich hier eben nicht (oder vielleicht nicht mehr) als bedeutsam zeigten: Es gibt kaum Unterschiede zwischen Männern und Frauen, zwischen Kurz- und Längerdienenden sowie zwischen Viel- und Wenigarbeitern! Machmal sind es gerade die «Nicht-Befunde», welche am meisten Anlass zum Nachdenken geben.

Fussnoten

- ¹ Der Text beruht auf der vom Erstautor verfassten und vom Zweitautor betreuten Master Thesis, die im Rahmen des MBA-Studiums NPO-Management an der Universität Freiburg (Schweiz) entstand und im Februar 2011 eingereicht wurde.
- ² Quelle: Sonderauswertung der VMI Vereinsstudie mit Daten aus dem Jahr 2008. Vgl. dazu auch Helmig et al. 2010.
- ³ Vgl. Bärlocher 2010.
- ⁴ Vgl. Stadelmann-Steffen et al. 2010, S. 92-93. Die beiden Antwortkategorien schliessen sich in dieser Befragung nicht gegenseitig aus.
- ⁵ Die ersten Untersuchungen dazu wurden in den 1960er und 70er Jahren durchgeführt. Vgl. Bem 1967; Deci 1971.
- ⁶ Vgl. Frey/Jegen 2002.
- ⁷ Vgl. Deci et al. 1999; Gneezy/Rustichini 2000. Eine kritische Kommentierung der Ergebnisse von Deci et al. findet sich bei Cameron et al. (2001).
- ⁸ Vgl. Festré 2010.

⁹ Vgl. Gmür 2010.

¹⁰ Vgl. ausführlicher dazu Gmür 2011, S. 32-38.

¹¹ Vgl. Stadelmann-Steffen 2010.

¹² Angewandt wurde das statistische Verfahren der logistischen Regression, das insgesamt rund 10 % der Varianz erklären kann (Nagelkerke R²).

¹³ Der Median ist das Mass für den Mittelwert in einer Rangreihe. Er bedeutet, dass 50 % der Werte gleich oder darüber liegen, während 50 % der Werte gleich oder niedriger sind.

¹⁴ Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht mehr als 10 % der Varianz durch diesen Zusammenhang erklärt werden kann.

Literatur

Bärlocher, C., *Ressourcenmanagement in Nonprofit-Organisationen*, Dissertation, Freiburg, 2010.

Bem, D.J., *Self-Perception. An Alternative Interpretation of Cognitive Dissonance Phenomena*, in: *Psychological Review* (74/1967), S. 183-200.

Anzeige



**UNI
FRIBURG
FORMATION CONTINUE
WEITERBILDUNG**

FORMCONT@UNIFR.CH
TEL. 026 300 73 47

NEUES WEITERBILDUNGSZERTIFIKAT
MEDIATION – WIRKSAME KONFLIKTLÖSUNG IN WIRTSCHAFT, ARBEITSWELT UND
ÖFFENTLICHEM BEREICH
Start: November 2011

MEDIATION – EINE WIRKSAME METHODE ZUR NACHHALTIGEN KONFLIKTLÖSUNG
25. August 2011

PROZESSE AM RUNDEN TISCH – DIE KUNST DES VERHANDELNS
5.- 8. September 2011

ISSUES MANAGEMENT UND KRISENKOMMUNIKATION
29. September 2011

REPUTATIONSMANAGEMENT UND KOMMUNIKATIONS-CONTROLLING
30. September 2011



WWW.UNIFR.CH/FORMCONT

Human- und Sozialwissenschaften – Recht – Management –
Wirtschaft – Informatik – Gesundheit – Medizin



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG / UNIVERSITÄT FREIBURG

- Cameron, J./Banko, K.M./Pierce, W.D., *Pervasive Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation: The Myth Continues*, in: *Behavior Analyst* (1/2001), S. 1-44.
- Deci, E.L., *Effects of External Mediated Rewards on Intrinsic Motivation*, in: *Journal of Personality and Social Psychology* (18/1971), S. 105-115.
- Deci, E.L./Koestner, R./Ryan, R.M., *A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation*, in: *Psychological Bulletin* (125/1999), S. 627-668.
- Festré, A., *Incentives and Social Norms: A Motivation-Based Economic Analysis of Social Norms*, in: *Journal of Economic Surveys* (24/2010), S. 511-538.
- Frey, B.S./Jegen, R., *Kontraproduktive Wirkung des Motivators <Geld>*, in: *Verbands-Management* (3/2002), S. 30-41.
- Gmür, M., *Herausforderungen und Lösungsperspektiven für das Freiwilligenmanagement*, in: *Verbands-Management* (3/2010), S. 6-15.
- Gmür, M., *Bezahlte Freiwilligenarbeit – ein Widerspruch?* Masterarbeit, Universität Freiburg (Schweiz), 2011.
- Gneezy, U./Rustichini, A., *Pay Enough Or Don't Pay at All*, in: *Quarterly Journal of Economics* (115/2000), S. 791-810.
- Helmig, B./Lichtsteiner, H./Gmür, M. (Hrsg.), *Der Dritte Sektor der Schweiz. Länderstudie zum Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*, Bern, 2010.
- Stadelmann-Steffen, I./Traunmüller, R./Gundelach, B./Freitag, M., *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010*, Zürich, 2010.
- vanVuuren, M./deJong, M.D.T./Seydel, E.R., *Commitment With or Without a Stick of Paid Work: Comparison of Paid and Unpaid Workers in a Nonprofit Organization*, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* (17/2008), S. 315-326.

Die Autoren



Markus Gmür/markus.gmuer@ar.pro-senectute.ch

Markus Gmür, Sozialarbeiter FH, ist seit 1994 Geschäftsleiter der Pro Senectute Appenzell-Ausserrhoden. 2008 bis 2011 absolvierte er den MBA in NPO-Management an der Universität Freiburg/CH, in dessen Rahmen die hier präsentierte Studie entstand.



Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Markus Gmür, Prof. Dr., lic. oec. HSG; Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Universitäten St. Gallen und Bamberg (D); anschliessend Promotion und Habilitation an der Universität Konstanz. 2006-2008 Professor für Human Resource Management und Prorektor für Lehre an der European Business School (ebs), Oestrich-Winkel (D). Seit Oktober 2008 Direktor Forschung des VMI und Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH.