



EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



Ehrenamtliches Engagement befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Gesellschaftliche Veränderungen – vom demografischen Druck über die Digitalisierung bis hin zu neuen Erwartungen an Professionalität – führen

dazu, dass sich freiwillige Tätigkeiten nicht mehr allein über traditionelle Vorstellungen von Gemeinsinn erklären lassen. Gerade in der Schweiz, wo föderale Strukturen, Vereinswesen und Milizsystem historisch eine tragende Rolle spielen, ist Ehrenamt nicht bloss Ergänzung staatlicher Leistungen, sondern ein bedeutender Pfeiler gesellschaftlicher Resilienz.

Damit bekommt der Aspekt der persönlichen Verantwortung neues Gewicht. Ein Ehrenamt ist nicht nur Ausdruck von Solidarität, sondern immer auch ein bewusster Entscheid für gesellschaftliche Mitgestaltung. Dabei geht es weniger um heroisches Aufopfern, als vielmehr um reflektiertes Handeln: Was kann ich beitragen? Welche Rolle entspricht meinen Fähigkeiten und meinen Ressourcen?

Die Zukunft des Ehrenamts wird davon abhängen, ob es gelingt, diese neue Realität konstruktiv zu gestalten: indem NPO professionelle Strukturen schaffen, ohne den freiwilligen Charakter zu untergraben, und indem Engagierte ihre Motivation mit einem wachsenden Bewusstsein für die notwendige Verbindlichkeit verbinden.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.

Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

Das Ehrenamt	01
Engagement im Wandel	02
Interview mit Sabine Fürbringer	03
Haftung im Ehrenamt	04
Kalender	04

Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel
Steinengraben 22, CH-4051 Basel
Tel.: +41 61 207 23 92, E-Mail: ceps@unibas.ch
www.ceps.unibas.ch

Das Ehrenamt

Das Ehrenamt beruht auf der Idee, eine Aufgabe «der Ehre halber» und nicht aus materiellen Anreizen heraus zu übernehmen. In der Regel ist damit eine formalisierte Tätigkeit in einer Organisation gemeint, häufig im Rahmen eines gewählten Amtes. Neue Daten ermöglichen nun einen Einblick in aktuelle Kennzahlen und machen Entwicklungen im Ehrenamt sichtbar.

Von Dr. Otto Potluka

Das Ehrenamt ist einer der tragenden Pfeiler des gesellschaftlichen Zusammenlebens in der Schweiz. Mit dem Freiwilligen-Monitor Schweiz 2025 [1] liegen neue, aktuelle Daten vor, welche einen vertieften Blick auf die Entwicklung der letzten Jahre erlauben und helfen, die Ergebnisse im Kontext weiterer Kennzahlen einzuordnen und ihre langfristige Bedeutung besser zu verstehen.

Ehrenamtliches Engagement

Der Anteil in der Bevölkerung, die in einer Nonprofit Organisation in der Schweiz ein Ehrenamt innehaben, ist laut Daten der SAKE und der Bevölkerungsstatistik in den letzten 30 Jahren zurückgegangen, seit 2010 jedoch stabil geblieben [2]. Entsprechend liegt auch gemäss dem Freiwilligen-Monitor 2025 der Anteil der Bevölkerung, die mindestens ein Ehrenamt ausübt, seit 2009 konstant bei 12% (siehe Abbildung, S. 2). Gleichzeitig scheint in den letzten Jahrzehnten der Nonprofit Sektor insgesamt gewachsen zu sein, und damit dürfte auch die Gesamtzahl möglicher Ämter zugenommen haben [3]. Dies wirft die interessante Frage auf, warum der Anteil der Bevölkerung mit einem Ehrenamt konstant bleibt, obwohl die Anzahl der Möglichkeiten, ein Ehrenamt auszuüben, vermutlich gestiegen ist.

Da der relative Anteil in der Bevölkerung, die ein Ehrenamt innehat, laut den vorliegenden Daten [1] konstant geblieben ist, stellt sich die Frage nach der Verteilung des Engagements. Eine mögliche Interpretation ist, dass zusätzliche ehrenamtliche Aufgaben zunehmend von Personen übernommen werden, die bereits engagiert sind. Diese Annahme wird durch frühere Erhebungen gestützt [4], wonach ein Teil der Ehrenamtlichen mehrere Ämter gleichzeitig ausübt: 21% der Ehrenamtlichen besetzen zwei Ämter, 7% sogar drei oder mehr. Auch der Freiwilligen-Monitor 2025 [1] deutet darauf hin, dass sich Engagierte in mehreren Bereichen gleichzeitig einbringen.

Ehrenamt nach Bereich

Die Bereiche mit den meisten ehrenamtlich Tätigen sind seit langem Sport und Kultur. Sowohl 2020 als auch 2025 hatten jeweils 4% der Bevölkerung ein Ehrenamt in diesen Bereichen [1, 4]. Es folgen die Bereiche Spiel, Hobby und Freizeit sowie Soziales, mit jeweils rund 2% der Bevölkerung. Zwischen den Bereichen gab es geringfügige Verschiebungen (z. B. einen Zustrom von Menschen in Organisationen im Kulturbereich oder einen Rückgang im Hobbybereich), insgesamt blieben die Verhältnisse jedoch sehr ähnlich [1, 4].

Ehrenamt und Demografie

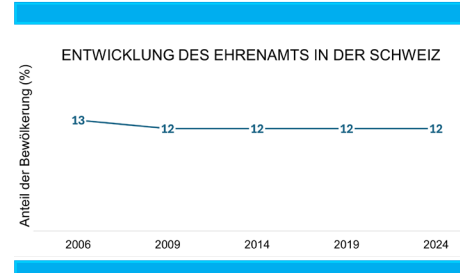
Was die demografische Entwicklung betrifft, so ist festzustellen, dass sich nach wie vor mehr Männer im Rahmen eines gewählten Amtes engagieren. Frauen machen inzwischen jedoch etwas mehr als ein Drittel aus [1, 4]. Dies deckt sich auch mit unseren Kennzahlen, die einen weiblichen Anteil von 30,6% bei Stiftungsvorständen ausweist. Dafür zeigt sich eine deutlich höhere allgemeine Beteiligung der Frauen an Freiwilligenarbeit, die ausserhalb von Vereinen oder Organisationen stattfindet. Es gibt auch deutliche Unterschiede hinsichtlich des Alters: jüngere Personen sind relativ gesehen seltener im Rahmen eines gewählten Amtes tätig [1].

Zudem geht aus den Daten hervor, dass für ein Ehrenamt häufig Personen vor allem unter der höher ausgebildeten Bevölkerung rekrutiert werden [1, 4]. Seit 2020 ist weiterhin eine leichte

Verschiebung erkennbar: Der Anteil von Personen mit höherer Fach- oder Hochschulbildung ist gestiegen, während die Gruppen mit niedrigerem Bildungsniveau etwas kleiner geworden sind. Eine mögliche Erklärung hierfür ist die zunehmende Professionalisierung vieler NPO, die höhere fachliche Anforderungen mit sich bringt und damit Personen mit höherem Bildungsstand eher anspricht bzw. voraussetzt. Auffällig ist auch, dass die Schweizer Staatsbürgerschaft nach wie vor ein starker Prädiktor für das Ehrenamt ist, was auf eine erhöhte Einstiegsschwelle hindeutet.

Zukunft des Ehrenamts

Wenn ein wachsender Anteil der ehrenamtlichen Aufgaben von denselben Personen getragen wird, steigt das Risiko einer schleichenden Überlastung. Um dem vorzubeugen, sind neue Zielgruppen und Zugänge erforderlich, die für das Amt geeignet sind, ohne überfordert zu werden.



Quelle: Freiwilligen-Monitor Schweiz 2025, S. 29

Gleichzeitig muss klar bleiben, dass ein Ehrenamt Verantwortung bedeutet. Genau dieser Balanceakt zwischen Offenheit und Verbindlichkeit ist für die Zukunft des Ehrenamts entscheidend.

Dr. Oto Potluka

Senior Researcher am CEPS

Referenzen

1. Fischer, A., M. Lamprecht, and H. Stamm, Freiwilligen-Monitor Schweiz 2025. Zürich: Seismo Verlag.
2. Freiwilligen-Monitor Schweiz 2020 – Factsheets: Ehrenamtliche in Vereinen und Organisationen. 2020.
3. NPO Data Lab, Zeitreihenanalyse zur jährlichen Entwicklung. 2025.
4. Lamprecht, M., A. Fischer, and H. Stamm, Freiwilligen-Monitor Schweiz 2020. Zürich: Seismo Verlag.

Engagement im Wandel: Wie bleibt das Ehrenamt attraktiv?

Die Schweiz ist ein Land der Vereine – rund 100'000 Vereine prägen das öffentliche Leben. Auch viele NPO sind als Vereine organisiert. Dabei leisten sie einen wichtigen Beitrag zum Zusammenleben: Sie integrieren Menschen, setzen sich für die Gesellschaft & Umwelt ein und stärken die solidarische, demokratische Schweiz.

Vereine leben vom zivilgesellschaftlichen Engagement. Dieses begleitet uns von der Wiege bis zur Bahre: von der Elternberatung über Jugendvereine zur Lehrstellenbörse bis hin zum Krematoriumsverein. Auch wenn wir uns selbst nicht engagieren, so profitieren wir alle davon. Das zivilgesellschaftliche Engagement ist der Kitt unserer Gesellschaft.

Engagement im Wandel

Getrieben vom Fortschritt befindet sich die Welt in einem permanenten Wandel. So haben die grossen gesellschaftlichen Trends – Individualisierung; Flexibilisierung von Arbeit und Alltag; wachsende Mobilität – auch Auswirkungen auf das zivilgesellschaftliche Engagement. Immer wieder wird lamentiert, niemand wolle sich heute noch engagieren. Ein Blick in die Statistiken zeigt jedoch Erstaunliches: Das freiwillige Engagement in der Schweiz ist überraschend stabil. Was sich aber verändert, ist die Art, wie Menschen sich engagieren: Sie möchten sich projektbasiert, zeitlich flexibel und mit mehr Gestaltungsspielraum und Sinnhaftigkeit engagieren.

Was können Akteure tun?

Insbesondere für das Ehrenamt, für das Verbindlichkeit, Verantwortlichkeit und Sta-

bilität äusserst zentrale Aspekte sind, stellt dieser Wandel eine Herausforderung dar. Eine allgemeingültige oder sofort wirksame Lösung dafür gibt es nicht. Trotzdem können zivilgesellschaftliche Akteur:innen einiges tun, um die eigene Organisation attraktiv für Freiwillige und Ehrenamtliche zu machen:

1. **Engagement-Möglichkeiten sichtbar machen:** Ist ein potenzielles Engagement leicht zugänglich und verständlich formuliert, so bleibt die Hemmschwelle niedrig. Digitale Plattformen für Vernetzung können dabei helfen.
2. **Gute Rahmenbedingungen schaffen:** Aufgaben und Zuständigkeiten sollten klar definiert sein. Die Organisation kümmert sich um Spesen und Versicherungen, Weiterbildungen und den Nachwuchs über das Engagement. Das zeigt Wertschätzung gegenüber der engagierten Person.
3. **Wirkung der Einsätze zeigen:** Engagierte wollen wissen, warum ihr Einsatz wichtig ist. Das bedeutet: Argumente für den Einsatz formulieren, die Wirkung des Einsatzes zeigen sowie Ziele & Zweck der Organisation deutlich machen.

4. **Verantwortung abgeben:** Gemeinsam können wir mehr (be-)wirken. Gewünscht ist Vertrauen und Unterstützung anstatt «Führung».

5. **Klein anfangen:** Es lohnt sich, Personen für kurzfristige Einsätze zu gewinnen, statt direkt für Ämter anzufragen. So können sie die Organisation erleben und später einfacher für ein grösseres Engagement angesprochen werden.

6. **Neue Mitmach-Formen kreieren:** Wenn Aufgaben in überschaubare Häppchen aufgeteilt werden, entsteht ein «Buffet» mit ganz unterschiedlichen Engagement-Möglichkeiten, an welchem sich Interessierte bedienen können.

7. **Freiwilligenkoordinator:in / Engagementdatenbank einführen:** Wer freiwillige Engagements aktiv auswertet und dokumentiert, erkennt leichter, bei welchen Engagierten unausgeschöpfte Potentiale liegen.

Fanni Dahinden

Die Fachstelle vitamin B unterstützt ehrenamtliche Vorstandsmitglieder mit Information, Weiterbildung und Beratung.
www.vitaminb.ch

«Ehrenamt ist erfüllend, horizonterweiternd und sinnstiftend»

Interview mit Sabine Fürbringer, Stiftungsrätin bei Stiftung Heilsarmee Schweiz

CEPS: Wie bist Du zu Deinem Ehrenamt gekommen?

S.F.: So, wie es vermutlich oft geschieht – ich wurde angefragt. Im Laufe der letzten rund 15 Jahre kam ich über Coachingbeziehungen mit verschiedenen Heilsarmeeoffizierinnen in Kontakt. Ich habe die Organisation dadurch besser kennengelernt und war beeindruckt von der Arbeit, die diese NPO auf kirchlicher und sozialer Ebene leistet. Daraus entstand eine Zusammenarbeit in verschiedenen Projekten rund um Leiterschaftsthemen aus Frauenperspektive (die Heilsarmee gehört zu den Vorreiterinnen für Gleichberechtigung, machte sich z.B. in England schon in ihren Anfängen für das Frauenstimmrecht stark). Da die Stiftung in ihrem Reglement explizit verlangt, dass drei bis fünf Sitze von externen Personen ohne Anstellung oder Mitgliedschaft bei der Heilsarmee besetzt sind, kam ich vor vier Jahren auf den Radar.



Sabine Fürbringer

ist Psychologin lic.phil. FSP mit eigener Praxis und teilszeitlich Paartherapeutin am Psychotherapeutischen Zentrum der Universität Zürich.

CEPS: Wie findet man ein passendes Ehrenamt?

S.F.: Ich habe nun schon mein zweites Stiftungsratsmandat inne. Beide Male sehe ich zwei wesentliche Komponenten. Zum einen ist es die innere Verbundenheit zum Zweck, zur Thematik, zum gesellschaftlichen Anliegen, das eine Organisation vertritt. Ein Ehrenamt ist ein Herzensanliegen, da braucht es auf dieser inhaltlichen Ebene eine Resonanz. Dazu kommt die beziehungs-mässige Verknüpfung. In der Regel bildet man natürlicherweise ein Netzwerk zu Menschen, die ähnliche Anliegen verfolgen, liest Publikationen, bildet sich weiter. Ob jemand auf diese Weise von einer interessanten Aufgabe hört und sich aktiv um ein Amt bewirbt oder so wie ich angefragt wird, spielt wohl weniger eine Rolle.

CEPS: Gab es Erfahrungen oder Momente, die Dich überrascht haben?

S.F.: Nachdem ich während zehn Jahren in einer kleineren Stiftung erste Erfahrungen sammeln konnte – was ich als idealen Einstieg erlebte – finde ich mich nun in einer anderen Tragweite wieder. Ich durchlief einen Bewerbungsprozess, es gab klare Anforderungen, die ich willens und fähig sein musste, zu erfüllen. Mein Dossier ging auch an die internationale Leitung in London, das war schon besonders. Ich finde es immer wieder amüsant, mit Leuten im Gespräch zu sein, die die Heilsarmee nur von der Topfkollekte her kennen. Sie staunen nicht schlecht, wenn sie realisieren, wie vielfältig und in welcher Grössenordnung und Professionalität die Heilsarmee an den sozialen Brennpunkten präsent ist.

CEPS: Was empfindest du als besonders prägend für dein Engagement?

S.F.: Unser elfköpfiges Gremium ist altersdurchmischt, wir haben eine ausgeglichene Männer-Frauenquote, bringen unterschiedliche Berufs- und Lebenshintergründe mit, überwinden den Röstigraben und haben neben der stark nationalen Perspektive auch eine internationale Dimension. Diese Diversität zeigt sich nicht nur im Stiftungsrat selbst, sondern auch in den zu bearbeitenden Traktanden. Good Governance ist ein hoher Wert. Um der Grösse der Organisation gerecht zu werden, haben wir beispielsweise Sub-Committees eingeführt. Dass wir uns zwischenmenschlich sehr freundschaftlich und zugewandt begegnen, macht die Sitzungen zu Tagen, auf die ich mich wirklich freue.

CEPS: Was braucht es (ausser Zeit), um ein Ehrenamt zu bewältigen?

S.F.: Natürlich ist die Zeit ein Schlüsselement. Man muss bereit sein, neben dem absehbaren Kontingent, Zeit für Zusatzsitzungen oder intensivere Auseinandersetzung mit einem Thema aufzubringen, falls das notwendig sein sollte. Auch eine gewisse Flexibilität im eigenen Berufsalltag hilft, gerade wenn es darum geht, kurzfristig eine Meinung abzugeben oder eine kleinere Arbeit einzubauen. Es braucht auch Freude am Lernen, sei es durch gezielte Weiterbildung – etwas, das die Heilsarmee explizit fördert – oder Einarbeitung in ein noch fremdes Themengebiet. Natürlich sind Finanzen ein grosses Thema. Auch braucht es die

Fähigkeit, den Gesamtkontext im Auge zu haben, vernetzt denken zu können und einen strategischen Fokus zu haben. Das Zusammenspiel von operativer und strategischer Führung verlangt manchmal Fingerspitzengefühl.

CEPS: Welchen Rat würdest Du jemandem geben, der überlegt, ein Ehrenamt zu übernehmen?

S.F.: Zunächst die eigene Motivation prüfen: Klingt da etwas an im Inneren, geht es um eine Thematik, die einem ein echtes Anliegen ist. Dann würde ich empfehlen, genau zu erfragen, was die Erwartungen und Anforderungen sind. Ich würde Informationen über die Organisation einholen – kann ich mich mit der Arbeitsweise, den Werten, der Kultur identifizieren, wie sieht die finanzielle Situation aus, inwiefern ist mein spezifischer Beitrag ein Gewinn für die Organisation, wie divers ist das Gremium aufgestellt? Wenn da viele grüne Lichter aufscheinen: Go for it. Gerade bei Frauen, mich eingeschlossen, gibt es manchmal eine Zurückhaltung, weil sie denken, nicht in allen Belangen zu genügen. Doch ein solches Mandat ist ein Ort, an dem man dazulernt und nicht schon alles wissen kann oder müsste. Und es ist eine erfüllende, horizonterweiternde, sinnstiftende Aufgabe – dieser Benefit für die eigene Lebenszufriedenheit ist nicht zu unterschätzen.

CEPS: Vielen Dank!

CEPS INSIGHT

Team-Erweiterung

Wir freuen uns, zwei neue Teammitglieder willkommen zu heissen. Feyza Yildiz und Jan Studinger stärken das CEPS in der Forschungsunterstützung sowie in der Administration der Weiterbildung.

Konferenzen

Das CEPS stärkte seine internationale Vernetzung und Forschung durch aktive Teilnahme, u.a. an der ERNOP, EUR-NOVA & ARNOVA Konferenz.

Publikationen

Mit zahlreichen Fachartikeln, Buchkapiteln und weiteren Publikationen leistet das CEPS einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Forschung.

<https://ceps.unibas.ch/de/publikationen/publikationen-uebersicht/>

Haftung im Ehrenamt – das sollten Sie wissen

Wer sich im Stiftungsrat oder Vereinsvorstand ehrenamtlich engagiert, tut dies i.d.R. aus persönlicher Motivation und im Dienst einer guten Sache. Trotz des unentgeltlichen Charakters bleibt das Mandat jedoch eine Organfunktion mit rechtlich hoher Verantwortung.

Die Verantwortung soll nicht davor abschrecken, ein Ehrenamt anzunehmen. Gleichzeitig ist es wichtig, sich vor Amtsübernahme über die Organisation und die mit dem Amt einhergehenden Pflichten zu informieren. Auch ist es wichtig, sich während des Ehrenamts über die aktuellen Compliance-Regeln, Aufsichtspraxis und rechtliche Anforderungen à jour zu halten.

Stiftungsrätinnen und Vereinsvorstände müssen Organisationsvermögen sorgsam verwalten, den Organisationszweck wahren, Risiken kontrollieren und die Organisation angemessen gestalten und führen. Eine persönliche Haftung droht beispielsweise, wenn Sorgfalts- und Aufsichtspflichten verletzt, Gesetze oder Statuten missachtet werden, oder wenn fehlende Organisation bzw. Untätigkeit bei offensichtlichen Risiken zu Schäden führt.

Darum ist es wichtig, während des Amtes gute Governance walten zu lassen. Die Prinzipien des Swiss Foundation Code oder der ZEWO beispielsweise geben eine gute Orientierung für sorgfältiges Handeln. Und wer sorgfältig handelt, Risiken aktiv managt und eine solide

Organisation sicherstellt, schützt nicht nur sich selbst – sondern stärkt auch die Glaubwürdigkeit und Wirkungskraft der Stiftung oder des Vereins nachhaltig.

Eine gute Möglichkeit, sich im Detail über Fragen der Governance und über die rechtlichen Rahmenbedingungen der Führung von gemeinnützigen Organisationen weiterzubilden, bietet der CAS Nonprofit Governance & Leadership. Der Lehrgang umfasst 3 Module mit insgesamt 11 Präsenztage und startet im April 2026.

Dr. Elisabeth Hasse

Mehr zum CAS Nonprofit Governance & Leadership erfahren:
<https://ceps.unibas.ch/de/cas-nonprofit-governance-leadership/>

QUARTALSAHL 532

Das Jahrbuch der Hilfswerke 2025 ist erschienen. Darin wurden 532 Jahresrechnungen von überwiegend Zewo-zertifizierten NPO in der Schweiz analysiert. Es bietet eine breite Übersicht über Finanz- und weitere Kennzahlen von spendenfinanzierten NPO in der Schweiz.

Hier das Jahrbuch der Hilfswerke 2025 downloaden:
<https://ceps.unibas.ch/de/publikationen/#c1163>

Gutes tun von Anfang an

Dieses neue Buch eignet sich bestens, um Menschen den Einstieg in eine NPO-Führungsrolle zu erleichtern.



Nachfolge im Stiftungsrat und Vorstand ist eine der grössten Herausforderungen für NPO. Gutes tun von Anfang an ist ein kompaktes und zugleich inspirierendes Einstiegswerk für alle, die Verantwortung in einer NPO übernehmen.

Georg von Schnurbein und Robert Schmuki vermitteln auf Grundlage leicht verständlicher Kapitel praxisnah, was NPO-Führung heute ausmacht: steigende Erwartungen, professionelle Strukturen und der zugleich unverrückbare Fokus auf den gemeinnützigen Zweck.

Das Buch überzeugt durch klare Sprache, viele Praxisbeispiele und eine wohl-durchdachte Gliederung in Wissen, Verstehen und Handeln. Besonders wertvoll ist die Verbindung von Idealismus und Professionalität – ein Ansatz, der Neu- und Quereinsteiger:innen ebenso Orientierung bietet wie engagierten Führungspersonen. Gutes tun von Anfang an ist ein motivierender Begleiter für alle, die in der NPO-Welt Wirkung erzielen und Verantwortung mit Sinn verbinden wollen.

Hier das Buch Gutes tun von Anfang an bestellen:
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-49594-7>

KALENDER

Aktuelle CEPS Weiterbildung:

CAS Nonprofit & Public Management

4 Module – Gunten & Basel
Start: 5. Januar 2026

Gute Gesuche stellen 2026

Praxisseminar Bereiche Kultur und Nonprofit
Start: 27. Januar 2026

Intensiv-Lehrgang Stiftungsmanagement

Sigriswil
02. - 06. März 2026

CAS Nonprofit Governance & Leadership

3 Module – Sigriswil & Basel
Start: 13. April 2026

MAS/DAS in Nonprofit Management & Law

Start jederzeit möglich
[Jetzt anmelden -> CEPS Weiterbildung](#)

WEITERE TERMINE

9. Basler Stiftungsrechtstag CEPS & Juristische Fakultät der Universität Basel

12. Februar 2026

UPRUN Conference 2026

Technische Universität Dortmund
24. - 26. März 2026

Philea Forum 2026

Philea
18. - 21. Mai 2026, Kopenhagen

Deutscher Stiftungstag 2026

Bundesverband deutscher Stiftungen
21. - 22. Mai 2026, Hamburg

Forum des Fondations

SwissFoundations
11. Juni 2026, Lausanne

IMPRESSUM

HERAUSGEBER



Universität
Basel



Center for Philanthropy Studies,
Steinengraben 22, 4051 Basel
www.ceps.unibas.ch
linkedin.com/company/cepsbasel

REDAKTION

Milan Weller
(milan.weller@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH
© Pixabay
© CEPS 2025

Online verfügbar unter:
ceps.unibas.ch/de/philanthropie-aktuell/