

Torsten Schlesinger, Christoffer Klenk und Siegfried Nagel



## Freiwillige Mitarbeit im Sportverein - Analyse individueller Faktoren und organisationaler Entscheidungen

Torsten Schlesinger, Christoffer Klenk & Siegfried Nagel

(Universität Bern, Institut für Sportwissenschaft)



# Programm

u<sup>b</sup>

b  
UNIVERSITÄT  
BERN

Torsten Schlesinger, Christoffer Klenk und Siegfried Nagel



Seismo

18.00 – 18.15 Begrüssung

Siegfried Nagel (für das Autorenteam)

Matthias Remund (Direktor Bundesamt für Sport, BASPO)

Toni Fässler (Vorstandsmitglied bernsport)

18.15 – 18.45 Buchpräsentation durch die  
Autoren

18.45 – 19.15 Apéro

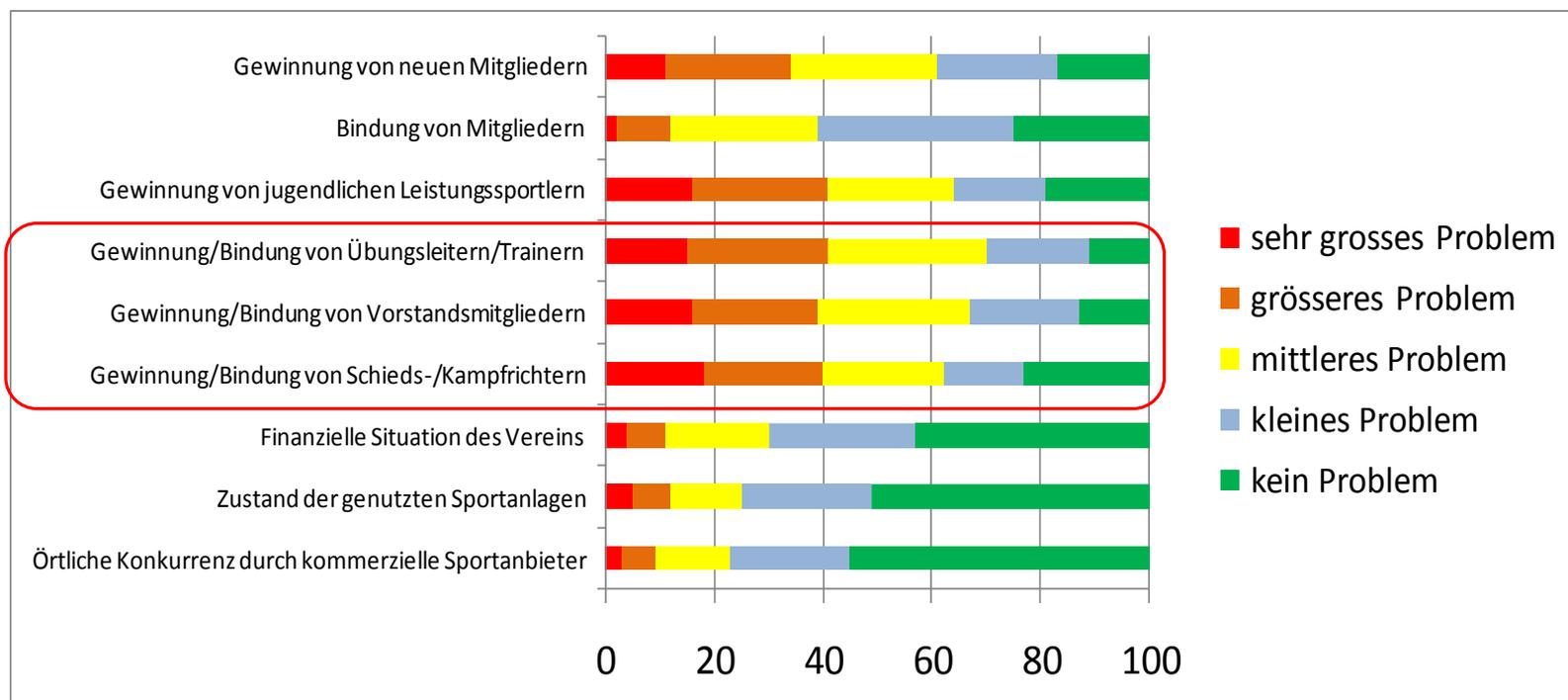
19.15 – 20.15 Workshops



# Einführung

## Problemlage:

- Gewinnung und Bindung von Mitgliedern, die sich ehrenamtlich engagieren als Problem für 40% aller Sportvereine





# Entwicklung des Buchprojektes

## Projektantrag

### BASPO/ESK & SGG

«Personale Ressourcen  
im Sportverein»

Sept. 2009

## Projektbewilligung

Dez. 2009

## Projektstart

Juni 2010

## Projektende

Abgabe Projektbericht  
August 2012

**Seismo**

Abgabe  
Buchmanuskript  
März 2013

20.01.2014



## Leitung

Prof. Dr. Siegfried Nagel; Dr. Torsten Schlesinger

## Mitarbeitende

Dr. Christoffer Klenk, Benjamin Egli & Hasan Candan



# Einführung

u<sup>b</sup>

b  
UNIVERSITÄT  
BERN

## **Fragestellung:**

Wie gelingt es Sportvereinen, eine angemessene Zahl an Mitgliedern für die freiwillige Mitarbeit im Verein **zu gewinnen** und **dauerhaft zu binden**?

### *Mitgliederperspektive*

(1) Welche (vereinsbezogenen) Faktoren spielen für die individuelle Entscheidung der Mitglieder sich ehrenamtlich zu engagieren eine Rolle?

### *Vereinsperspektive*

(2) Wie funktionieren mitarbeiterbezogene Entscheidungsprozesse in Sportvereinen?

## **Zielsetzung:**

Erarbeitung von empirisch fundiertem Orientierungs- und Handlungswissen, das Sportvereinen zur Steuerung ihrer verfügbaren personalen Ressourcen dient!



# Aufbau des Buches

## Teil 1: Problemverständnis und Grundlagen

- 1 Einführung
- 2 Herausforderungen im Zusammenhang mit der freiwilligen Mitarbeit im Sportverein
- 3 Forschungsstand
- 4 Konzeptionelle Überlegungen zu den Analyseperspektiven

## Teil 2: Faktoren der freiwilligen Mitarbeit im Sportverein

- 5 Konzeptionelle Vorbemerkungen zur Untersuchungsdurchführung
- 6 Wer engagiert sich ehrenamtlich in Schweizer Sportvereinen?
- 7 Strukturelle Aspekte der Mitarbeit im Sportverein
- 8 Was ist den freiwillig Mitarbeitenden wichtig? (Mitarbeitserwartungen)
- 9 Erwartungsbasierte Typologisierung von freiwilligen Mitarbeitern
- 10 Wie zufrieden sind die freiwilligen Mitarbeiter?
- 11 Zur Mitarbeitsbinding im Sportverein

## Teil 3: Personalbezogene Entscheidungsprozesse in Sportvereinen

- 12 Vorbemerkungen zu methodischen Vorgehensweise
- 13 Darstellung der qualitativen Fallstudien
- 14 Zusammenfassung und Diskussion der analysierten Fallstudien

## Teil 4: Schlussbetrachtungen

- 15 Zusammenfassung der Befunde
- 16 Handlungsempfehlungen für das Freiwilligenmanagement in Sportvereinen
- 17 Forschungsausblick



# Stichprobe

u<sup>b</sup>

<sup>b</sup>  
UNIVERSITÄT  
BERN

## Art des ehrenamtlichen Engagements

	Ehrenamtliche (mit Amt)	Ehrenamtliche (gelegentlich)	keine ehrenamtl. Mitarbeit	Gesamt	Anzahl Vereine
Pre-Test (paper/pencil)	189	--	--	189	18
Hauptstudie (online)	441	577	510	1.528	45
Gesamt	630	577	510	1.717	63

*Geschlecht:* 58% männlich

*Alter:* M = 36.7 Jahre; SD = 15,74

*Sprachregion:* 83.8 % Deutschschweiz; 16.2 % Romandie (51 Vereine /12 Vereine)



# Befunde Teil 1: Ehrenamtliches Engagement

u<sup>b</sup>

b  
UNIVERSITÄT  
BERN

## **Fragestellung :**

Welche individuellen und vereinsbezogenen Faktoren spielen für die Entscheidung der Mitglieder sich ehrenamtlich zu engagieren eine Rolle?

## ***Analyse von...***

...Faktoren der Mitarbeitsbereitschaft im Sportverein

...der Mitarbeitserwartungen und Mitarbeitszufriedenheit

...Faktoren der dauerhaften Mitarbeit



# Faktoren der Mitarbeitsbereitschaft

(engagierte vs. nicht-engagierte Vereinsmitglieder)

Faktor	Einfluss
<b><u>Individualebene</u></b>	
Geschlecht	0
Alter	0
Einkommen	+
berufliche Arbeitsbelastung	-
Bildungsgrad	(+)
Kinder	0
eigene Kinder im Verein	+
Wettkampftätigkeit	++
Verbundenheit und gemeinschaftliches Interesse	+++
Mitgliedschaftsdauer	++



# Faktoren der Mitarbeitsbereitschaft

(engagierte vs. nicht-engagierte Vereinsmitglieder)

Faktor	Einfluss
<b><u>Individualebene</u></b>	
Geschlecht	0
Alter	0
Einkommen	+
berufliche Arbeitsbelastung	-
Bildungsgrad	(+)
Kinder	0
eigene Kinder im Verein	+
Wettkampftätigkeit	++
Verbundenheit und gemeinschaftliches Interesse	+++
Mitgliedschaftsdauer	++

Faktor	Einfluss
<b><u>Vereinsebene</u></b>	
Vereinsgrösse	0
Verberuflichung	0
ländliche Siedlungsstruktur	+
Wachstumsorientierung	-



# Kategorien ehrenamtlicher Mitarbeit (Amtsinhaber)

	Häufigkeit	M Jahre	M h/Monat
<b>Sportbereich: Trainer, J&amp;S Leiter/in etc.</b>	417	11.8	14.4
<b>Führung, Administration (Vorstand)</b>	306	8.3	8.3
<b>Technischer Bereich</b>	66	10.9	8.8
<b>Organisation von Vereinsnälässen/ Events</b>	236	12.5	6.2

(Mehrfachantworten, n = 1.025)

- Ø Arbeitsumfang: 12 h/Monat
- 46% üben mehr als ein Amt aus (Ämterkumulation)



# Finanzielle Entschädigung

ca. 60 % der Amtsinhaber arbeiten ohne finanzielle Entschädigung

## Amtsinhaber mit finanzieller Entschädigung:

Ø 650 CHF pro Jahr

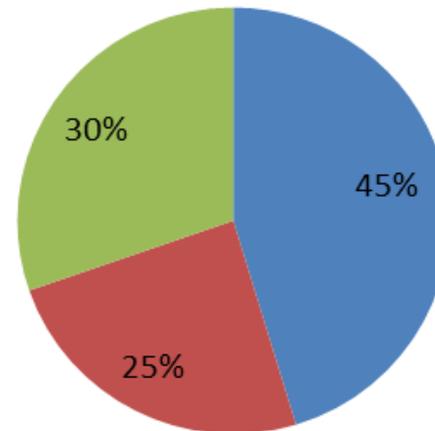
Entschädigungen v.a. im Sportbereich (ca. 60%)

1-500 CHF p.a.	43.1 %	} ca. 70.8%
501-1.000 CHF p.a.	27.7 %	
> 1.000 CHF p.a.	29.2 %	



# Durch wen zum Ehrenamt motiviert ?

## Durch wen zur freiwilligen Mitarbeit gekommen



- Ich wurde vom Vorstand gefragt
- Ich habe mich freiwillig gemeldet
- Ich wurde durch andere Mitglieder motiviert

n= 549

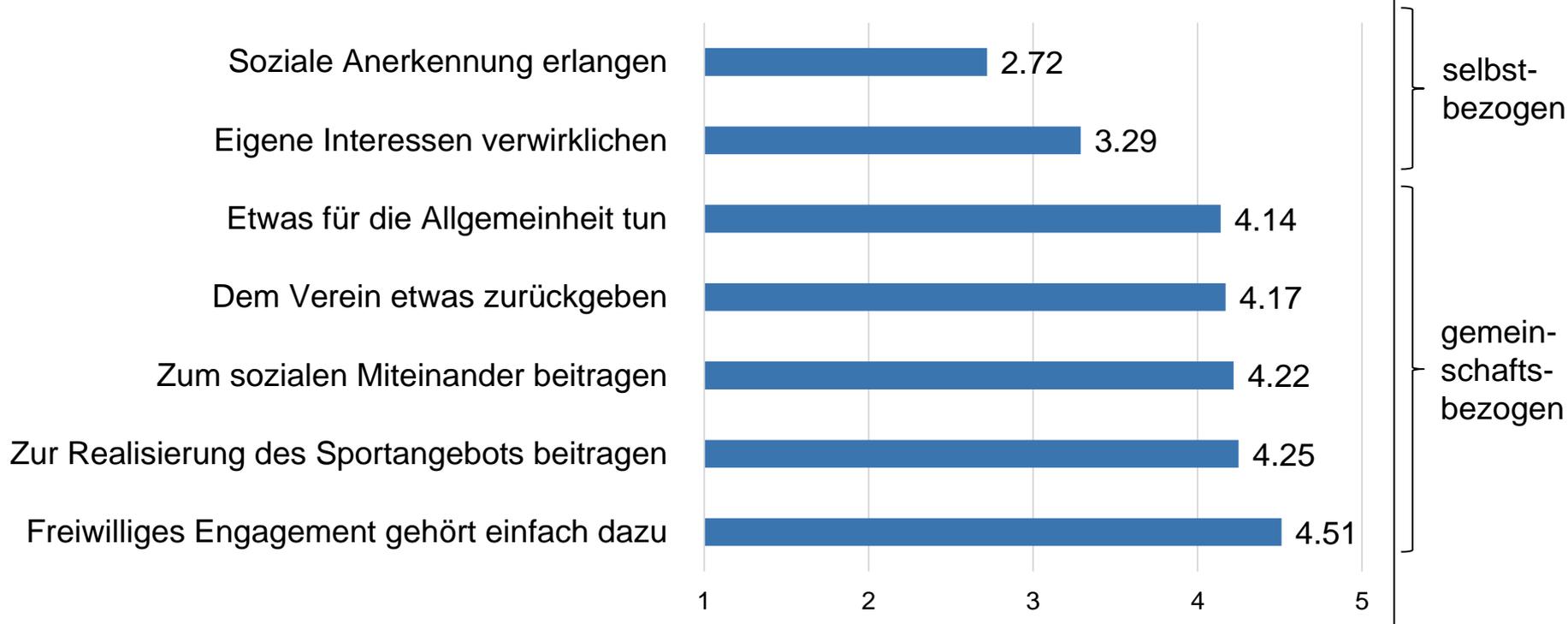
Volunteers!





# Warum engagieren Sie sich freiwillig im Sportverein?

## Einstellung der Amtsträger zur freiwilligen Mitarbeit im Verein



Skala von 1 = trifft nicht zu bis 5 = trifft voll und ganz zu



# Was ist den Ehrenamtlichen wichtig?

**u<sup>b</sup>**

b  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

Item (Rangfolge)	M	SD
Respektvoller Umgang mit den Mitarbeitenden	4.76	0.51
Gute Beziehungen zu anderen Vereinsmitgliedern	4.61	0.65
Anliegen der freiwilligen Mitarbeitenden werden vom Vorstand ernst genommen	4.50	0.76
Information über wichtige Vorgänge im Verein	4.49	0.75
Aufgabenfeld entspricht den eigenen Fähigkeiten	4.40	0.76
....		
.....		
Würdigung der Verdienste durch symbolische Anerkennung	3.41	1.33
Vergünstigungen (z.B. Reduktion Mitgliedsbeitrag)	2.74	1.47
Ermässigte/freier Eintritt zu (Sport-)Veranstaltungen im Verein	2.71	1.44
Finanzielle Honorierung der Tätigkeit	2.44	1.35

Skala von 1 = nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig



# Was ist den Ehrenamtlichen wichtig?

## Faktoren

## Items

### Partizipation

M = 4.56; SD: 0.67

Respektvoller Umgang mit den Mitarbeitenden  
Aufgabenfeld entspricht den eigenen Fähigkeiten  
Möglichkeiten, eigene Kompetenzen einzubringen

### Kommunikation

M = 4.42; SD: 0.81

Informationen über wichtige Vorgänge im Verein  
Kommunikation der Ziele des Vereins  
Konstruktive Rückmeldungen durch den Vorstand

### soziale Netzwerke

M = 4.21; SD: 0.86

Unterstützung durch andere Mitglieder bei Problemen der Mitarbeit  
Vielzahl sozialer Kontakte durch die Tätigkeit

### Unterstützung

M = 4.00; SD: 1.14

Ermunterung zur Aus- und Weiterbildung durch die Vereinsführung  
Unterstützung bei Vereinbarkeit von Beruf und freiwilliger Tätigkeit  
Enger Kontakt des Vorstands zu den freiwilligen Mitarbeitenden

### Aufabengestaltung

M = 3.98; SD: 1.01

Interessantes Aufgabenfeld  
Anspruchsvolle Tätigkeit  
Abwechslungsreiche Tätigkeit  
Eigenverantwortliche Ausübung der Tätigkeit  
Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustausch  
Möglichkeit zur Erweiterung eigener Fähigkeiten und Kompetenzen

### Wertschätzung & Anerkennung

M = 3.85; SD: 1.13

Anerkennung des Engagements durch andere Mitglieder  
Wertschätzung der geleisteten Arbeit  
Würdigung der Verdienste durch symbolische Anerkennung

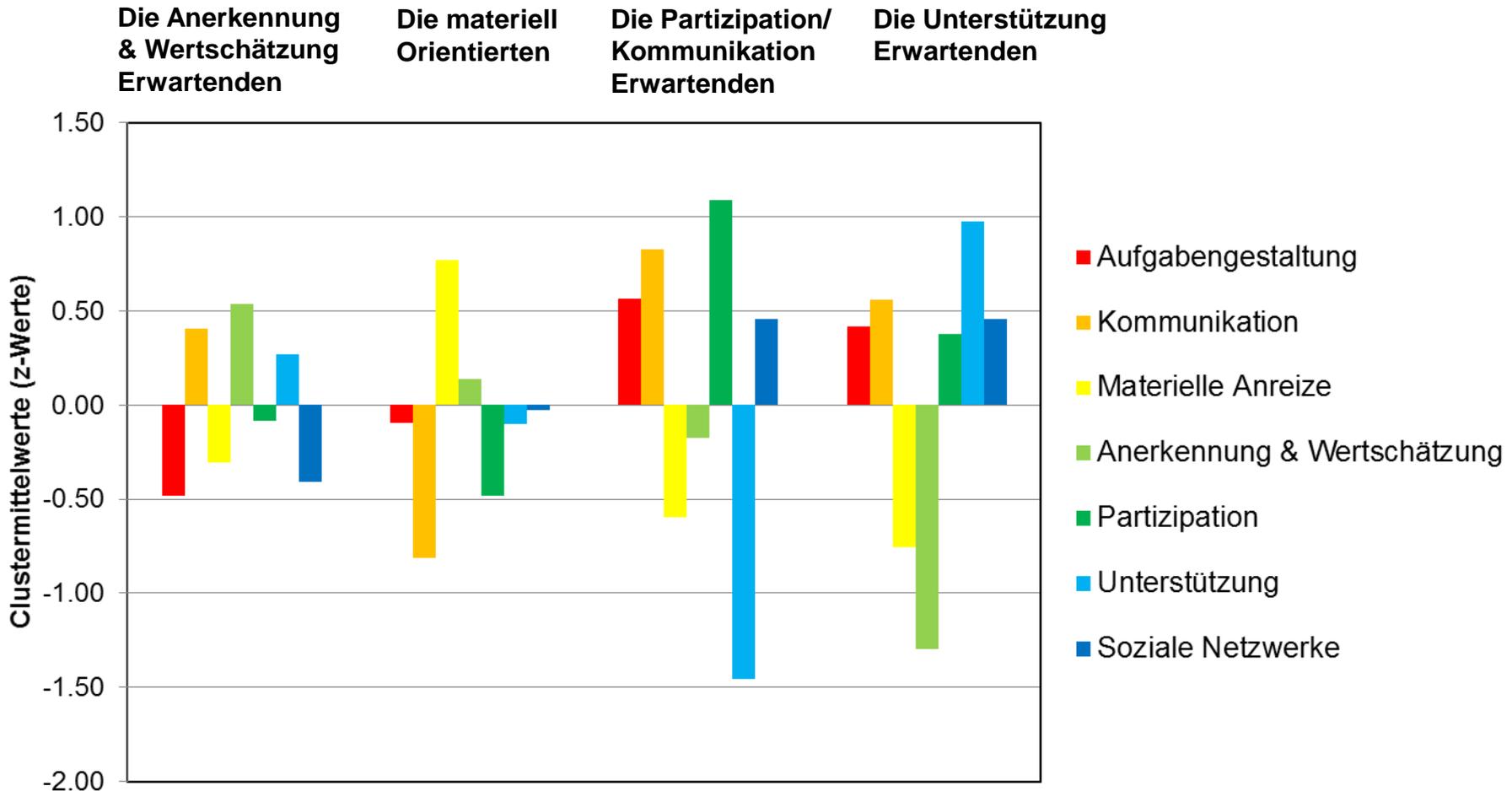
### materielle Anreize

M = 3.02; SD: 1.41

Vergünstigungen (z. B. Reduktion Mitgliedsbeitrag)  
Ermässigtger/freier Eintritt zu (Sport-) Veranstaltungen im Verein  
Finanzielle Honorierung der Tätigkeit  
Finanzielle Unterstützung von Aus- und Weiterbildung



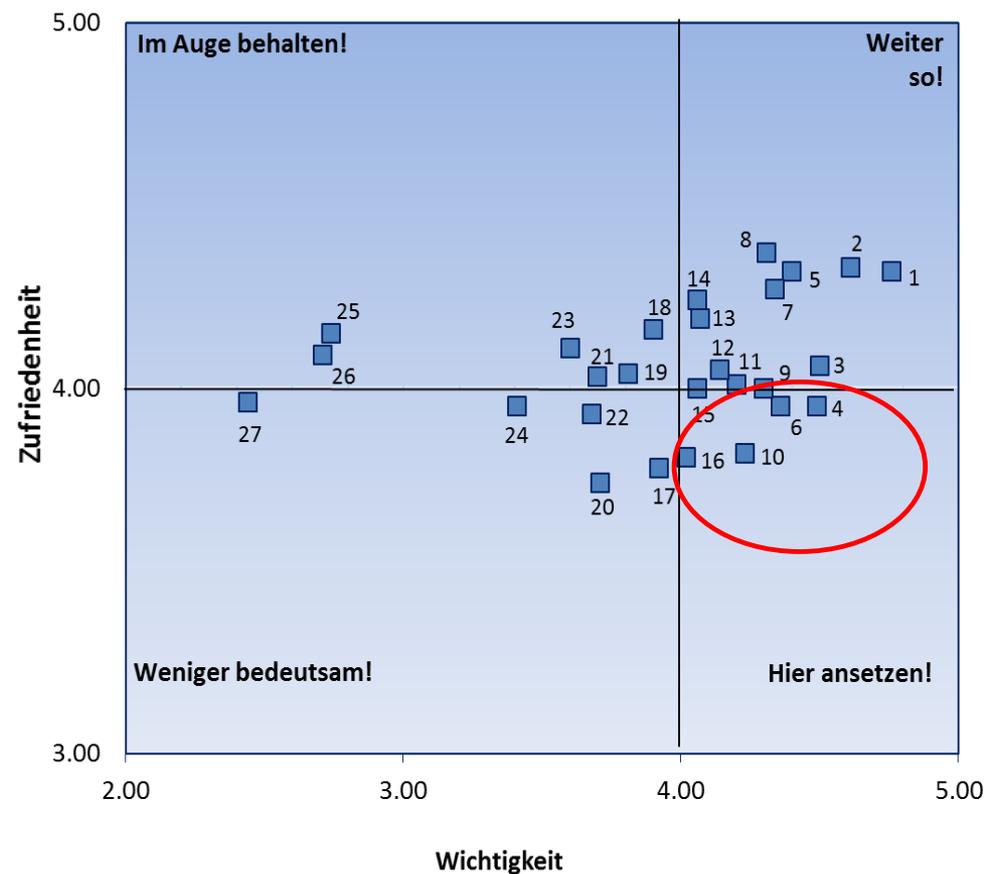
# erwartungsbasierte Mitarbeitstypen





# Vergleich Wichtigkeit und Zufriedenheit

	Wichtigkeit	Zufriedenheit
1	Respektvoller Umgang mit den Mitarbeitenden	4.76 4.32
2	Gute Beziehungen zu anderen Vereinsmitgliedern	4.61 4.33
	Anliegen der Mitarbeitenden werden ernst	4.06
3	genommen	4.50
4	Information über wichtige Vorgänge im Verein	4.49 3.95
5	Aufgabenfeld entspricht den eigenen Fähigkeiten	4.40 4.32
6	Kommunikation der Ziele des Vereins	4.36 3.95
7	Möglichkeiten, eigene Kompetenzen einzubringen	4.34 4.27
8	Eigenverantwortliche Ausübung der Tätigkeit	4.31 4.37
9	Unterstützung durch andere Mitglieder	4.30 4.00
10	Konstruktive Rückmeldung durch den Vorstand	4.23 3.82
11	Enger Kontakt des Vorstands	4.20 4.01
12	Wertschätzung der geleisteten Arbeit	4.14 4.05
13	Interessantes Aufgabenfeld	4.07 4.19
14	Vielzahl sozialer Kontakte durch die Tätigkeit	4.06 4.24
15	Zugang zu Hilfsmitteln im Rahmen der Tätigkeit	4.06 4.00
16	Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs	4.02 3.81
17	Ermutigung zur Aus- und Weiterbildung	3.92 3.78
18	Abwechslungsreiche Tätigkeit	3.90 4.16
19	Möglichkeit zur Erweiterung eigener Fähigkeiten	3.81 4.04
20	Unterstützung bei der Koordination	3.71 3.74
	Finanzielle Unterstützung von Aus- und	4.03
21	Weiterbildung	3.70
	Anerkennung des Engagements durch andere	3.93
22	Mitglieder	3.68
23	Anspruchsvolle Tätigkeit	3.60 4.11
	Würdigung der Verdienste durch symbolische	3.95
24	Anerkennung	3.41
25	Vergünstigungen (z.B. Reduktion Mitgliedsbeitrag)	2.74 4.15
26	Ermässiger/freier Eintritt zu (Sport-)Veranstaltungen	2.71 4.09
27	Finanzielle Honorierung der Tätigkeit	2.44 3.96





# Überblick

## Faktoren der Mitarbeiterbindung

- ca. 50% der Amtsinhaber zeichnen sich durch stabile Mitarbeit aus

Faktor	Einfluss
<b><u>Individualebene</u></b>	
Verbundenheit und gemeinschaftliches Interesse	+++
Zufriedenheit Mitarbeitsbedingungen	++
eigene Kinder im Verein	++
Dauer des bisherigen Engagements	-

Faktor	Einfluss
<b><u>Vereinsebene</u></b>	
ländliche Siedlungsstruktur	+
Traditions- und Geselligkeitsorientierung	+
Förderung Ehrenamtlichkeit	+



# Befunde Teil 2: Personalbezogene Entscheidungsprozesse

## Zentrale Fragestellung:

Wie funktionieren personalbezogene Entscheidungsprozesse in Vereinen?  
Wie zielführend und erfolgreich sind sie im Hinblick auf Gewinnung/Bindung?

## Zielsetzung:

- Analyse wie der Umgang mit Personalproblemen erfolgt (Akteure, Gelegenheiten, Probleme, Lösungen)
- Identifikation vereinspezifischer Entscheidungspraktiken (Steuerungsverständnis, Erfolg)



## Methodische Vorgehensweise:

- Problemzentrierte Experteninterviews (mit Funktions- und Entscheidungsträgern)
- Auswertung nach strukturierender Inhaltsanalyse



# Einzelfallstudien im Überblick

Verein	Problemfokus	Interviewteilnehmer
<b>FTV Burgdorf</b>	Neubesetzung des Präsidentenamts	ehemalige Präsidentin (P1), aktuelle Präsidentin (P2)
<b>HV Grauholz</b>	Konzeptentwicklung zur Gewinnung von Vorstandsmitgliedern	Leiter Finanzen (P1), Leiter Kommunikation (P2), Vize-Präsident (P3), Präsident (P4)
<b>Judo-Club Hara Murten</b>	Vorgehensweise bei der Rekrutierung von Vorstandsmitglieder	Präsident (P1), Chef Technische Kommission (P2), Chef Marketing (P3)
<b>TV Länggasse (Leichtathletik)</b>	Konzept zur Trainergewinnung	Abteilungsvorstand (P1), Nachwuchsleiter (P2)
<b>FC Court</b>	Massnahmen zur Trainergewinnung	Präsident (P1)
<b>BTV Bern</b>	Pilotprojekt zur Gewinnung von Leitern	Präsidentin (P1), Leiterin Technische Kommission (P2), Vize-Präsidentin (P3)
<b>Lok Reinach</b>	Massnahmen zur Gewinnung und Bindung von Trainern	Sportchef (P1), Personalchef (P2)
<b>Rugby Club Bern</b>	Konzept zur Schiedsrichtergewinnung	Präsident (P1)
<b>UH Fribourg</b>	Massnahmen zur Mitarbeiterrekrutierung	Kassierer (P1), Kommunikationschef (P2)
<b>SHC Rossemaison</b>	Massnahmen zur Gewinnung und Bindung freiwilliger Helfer	Technischer Chef (P1), Vize-Präsident (P2), Präsident (P3)

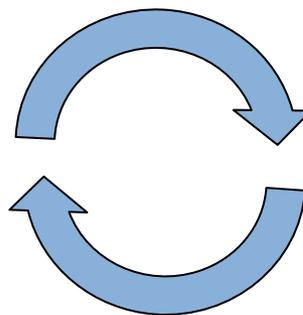


# Analyse personalbezogener Entscheidungspraktiken

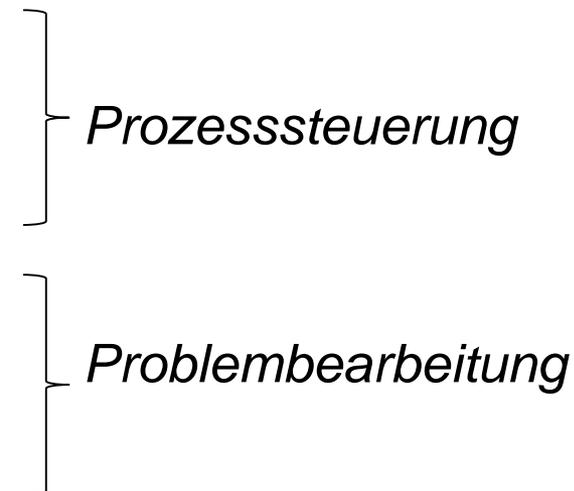
## Prozesskomponenten

- Akteure (*wer?*)
- Gelegenheiten  
(*in welchem Rahmen?*)
- Problem/-diagnose  
(*warum?*)
- Lösungen (*wie, was?*)

## → Interaktion

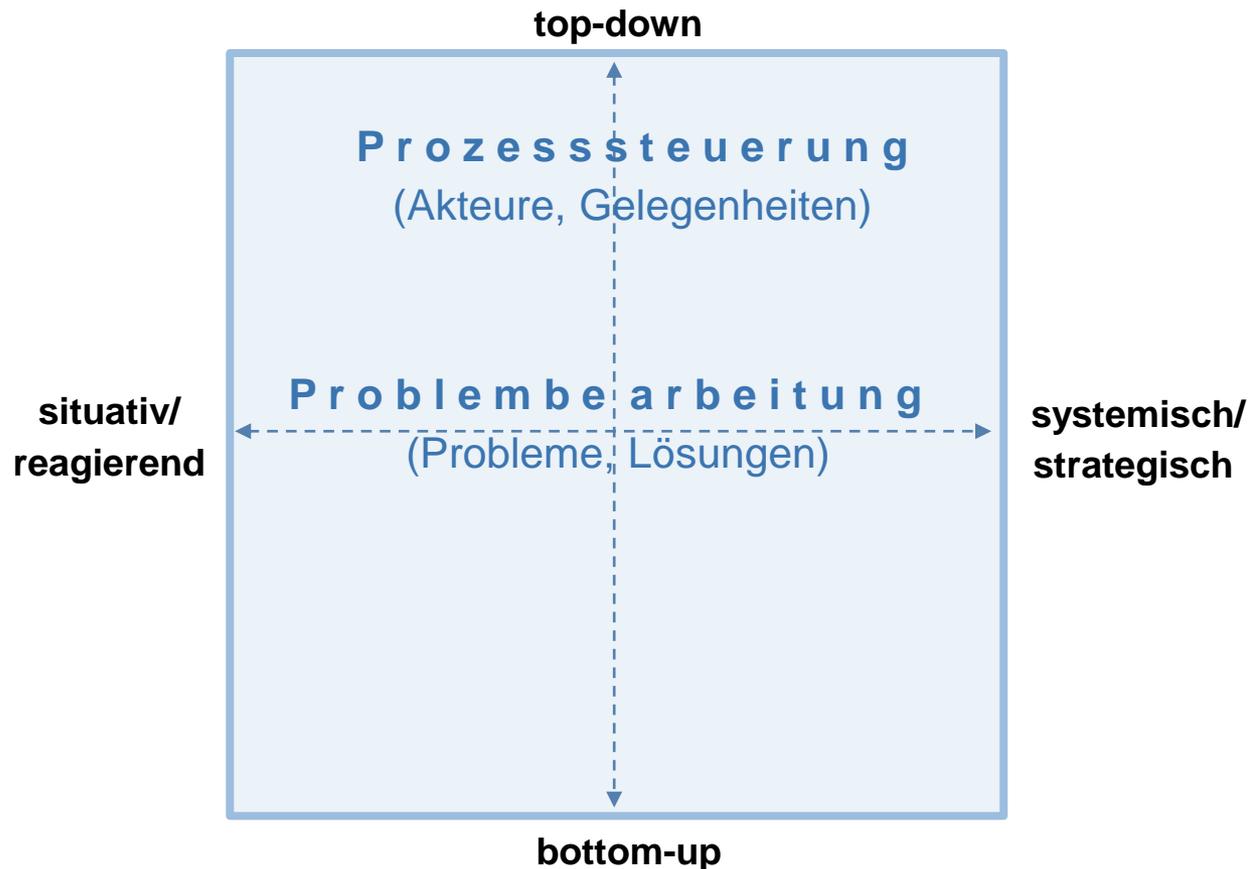


## → Dimensionen



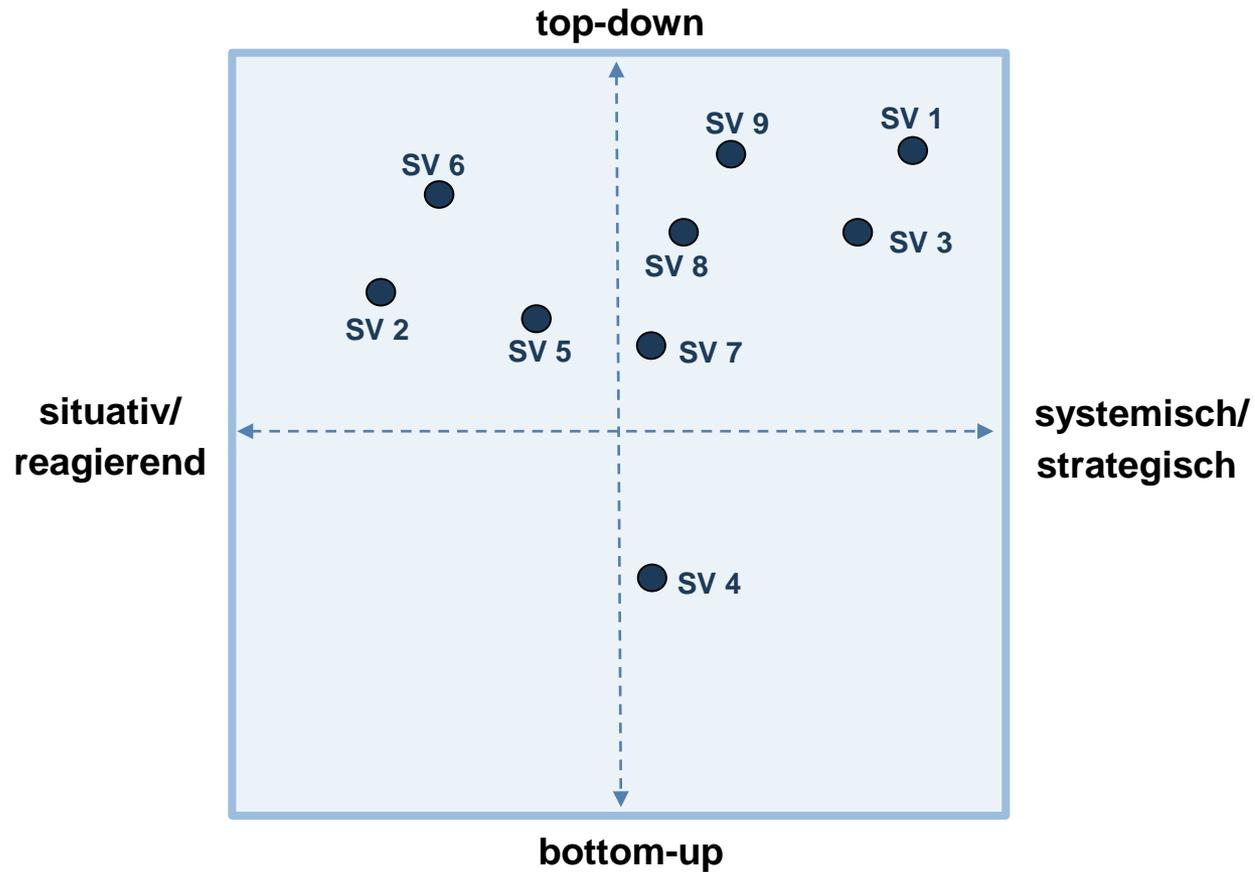


# Analyse personalbezogener Entscheidungspraktiken





# Analyse personalbezogener Entscheidungspraktiken

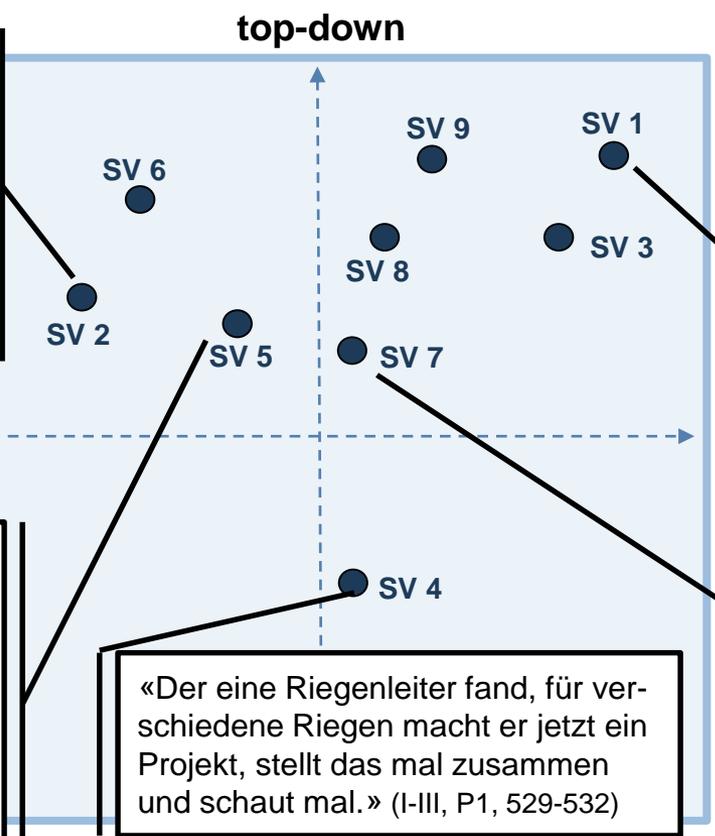




# Analyse personalbezogener Entscheidungspraktiken

«Aber es ist natürlich schon das Problem, dass wir gerade nicht wissen, wie man es lösen kann. Wir wissen zwar im Moment, was wir möchten, welche Positionen besetzt sein sollten. Aber was wir ganz konkret machen müssten, um die Positionen zu besetzen, das nicht.» (I-II, P4, 317-322)

«Zuerst Vorstandssitzung, dann Technische Kommission, dann Workshop, dann Ausschreibung an alle Mitglieder, dann die gemeldeten Leute, dann wieder zurück in den Vorstand, zurück in die Technische Kommission. Im Prinzip fängt es oben an, geht runter und kommt wieder nach oben.» (I-I, P1, 394-398)



«Das ist eigentlich die Situation, wir haben keine Sitzungen, in denen man die Personalnot im Detail diskutiert. Also, wir haben die Vorstandssitzung und da ist das immer ein Thema. [...] Das ist aber ... nicht gross koordiniert.» (I-VI, P1, 208-216)

«Der eine Riegenleiter fand, für verschiedene Riegen macht er jetzt ein Projekt, stellt das mal zusammen und schaut mal.» (I-III, P1, 529-532)

«Die Schiedsrichtersache ist vom Sportchef und von mir, das war dann der Lead. Und ich habe dann einfach ein bisschen festgelegt, so müssen wir das jetzt machen.» (I-IV, P1, 326-329)

bottom-up



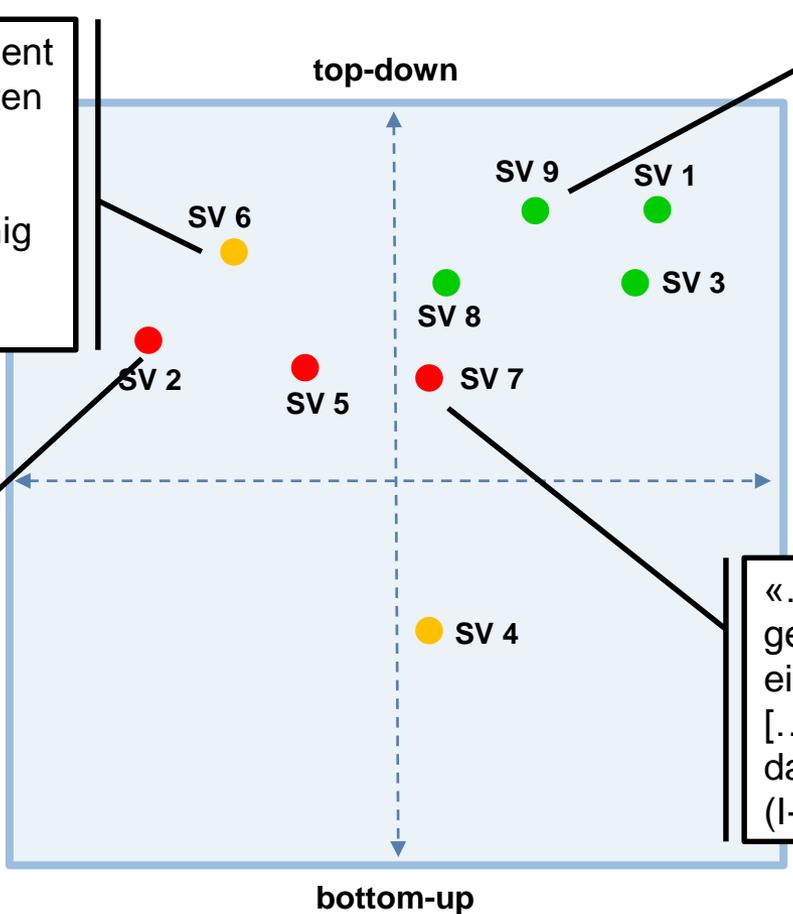
# Erfolg personalbezogener Entscheidungspraktiken

«dass [...] wir mal [ein] Instrument entwickeln, so tut man am besten Trainer [...] Schiedsrichter [...] Vorstandsmitglieder gewinnen, was man im Moment noch wenig spezifisch betreibt.»  
(I-IX P2, 690-693)

«Aber es ist natürlich schon das Problem, dass wir gerade nicht wissen, wie man es lösen kann.»  
(I-II, P4, 317-322)

«Für die Trainer werden wir mal so weiter machen, solange es funktioniert. [...] Letztes Jahr [...] hatten wir ein Trainerproblem und [...] jetzt läuft es super.»  
(I-V, P1, 466-469)

«...hat man eine Person gefunden. [...] und der ist jetzt einfach nicht mehr gekommen. [...] Und so ist es [das Konzept] dann versendet.»  
(I-IV, P1, 241-248; 409-413)



Bewährungsgrad: ● grosser Erfolg ● mittelmässiger Erfolg ● geringer Erfolg



# Handlungsempfehlungen für das Freiwilligenmanagement in Sportvereinen

## Systematisches und zielgerichtetes Freiwilligenmanagement

- 1) Optimierung der Arbeitsbedingungen bei moderater Anreizgestaltung
- 2) Konsequente Orientierung an den individuellen Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeitenden
- 3) Förderung von Identifikation und solidarischen Bezügen im Verein
- 4) Ausdifferenzierung der Funktionsrolle «Freiwilligenverantwortlicher»
- 5) Prüfung der Möglichkeiten bezahlter Mitarbeit



# Workshops

u<sup>b</sup>

b  
UNIVERSITÄT  
BERN

Volunteers!



## ❖ Workshop 1

*Mitarbeiterorientierung im Sportverein*  
(Raum: B 104) (Schlesinger & Egli)

## ❖ Workshop 2

*Personalbezogene Entscheidungsprozesse im Sportverein*  
(Raum: B 105) (Klenk & Nagel)

Torsten Schlesinger, Christoffer Klenk und Siegfried Nagel



**Vielen Dank  
für Ihr Interesse!**