

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^b

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

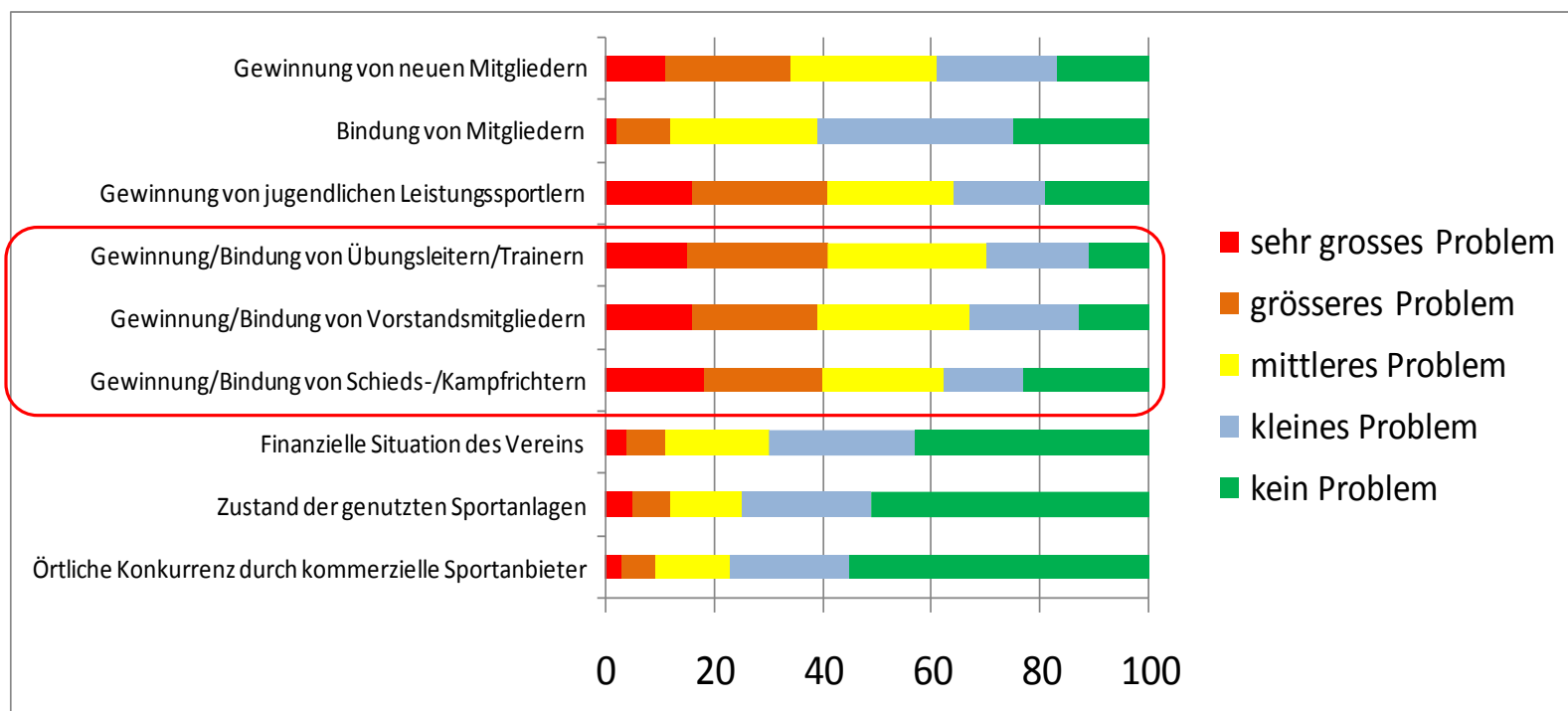
19.15 – 20.15 Workshops



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^b

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 Mitarbeitersbindung 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

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^b

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

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



Kategorien ehrenamtlicher Mitarbeit (Amtsinhaber)

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

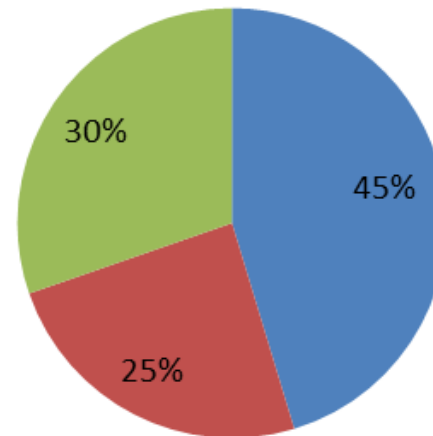
Entschädigungen v.a. im Sportbereich (ca. 60%)

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 ?

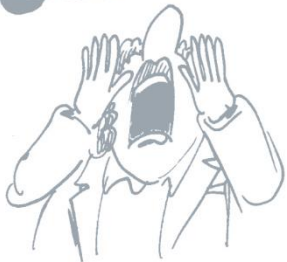
Durch wen zur freiwilligen Mitarbeit gekommen



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

n= 549

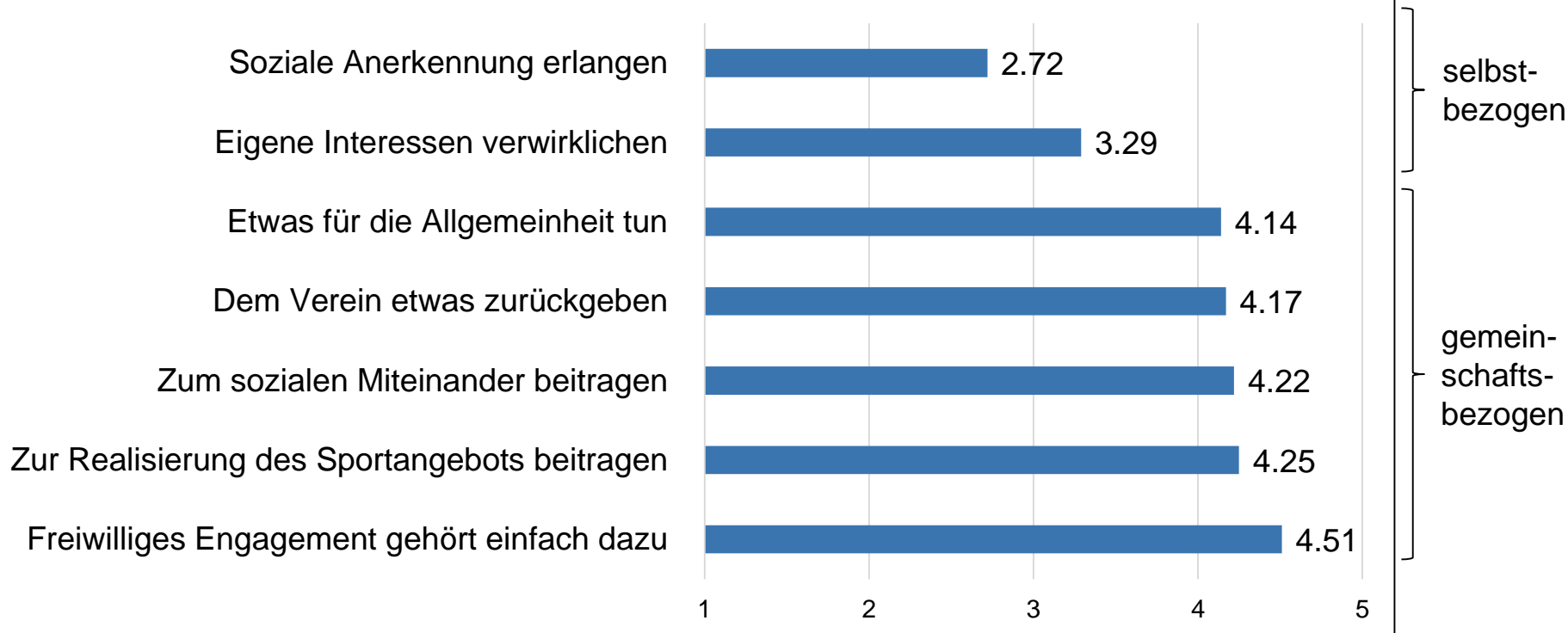
Volunteers!





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^b

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

Ermutung 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

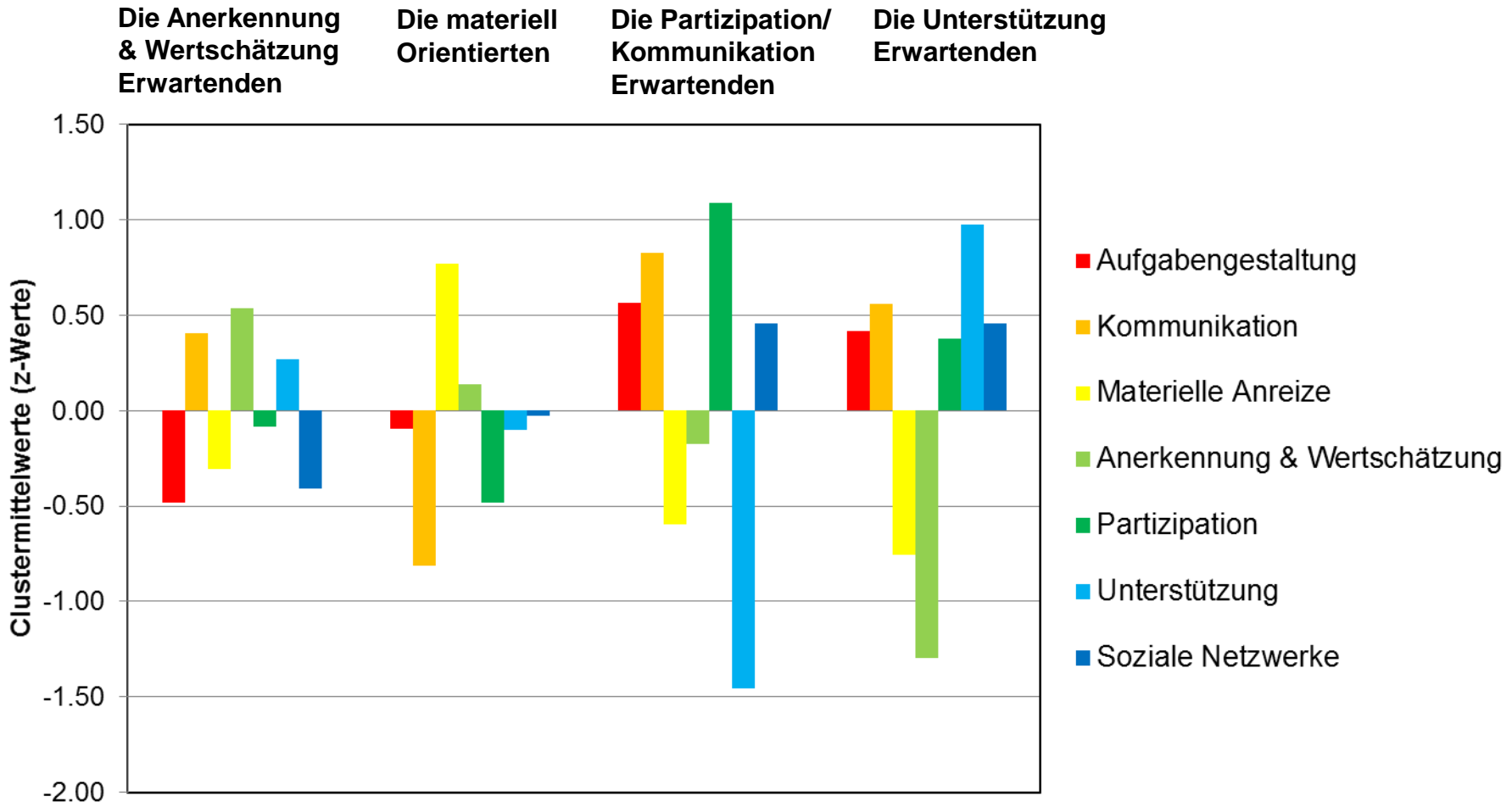
materielle Anreize

M = 3.02; SD: 1.41

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



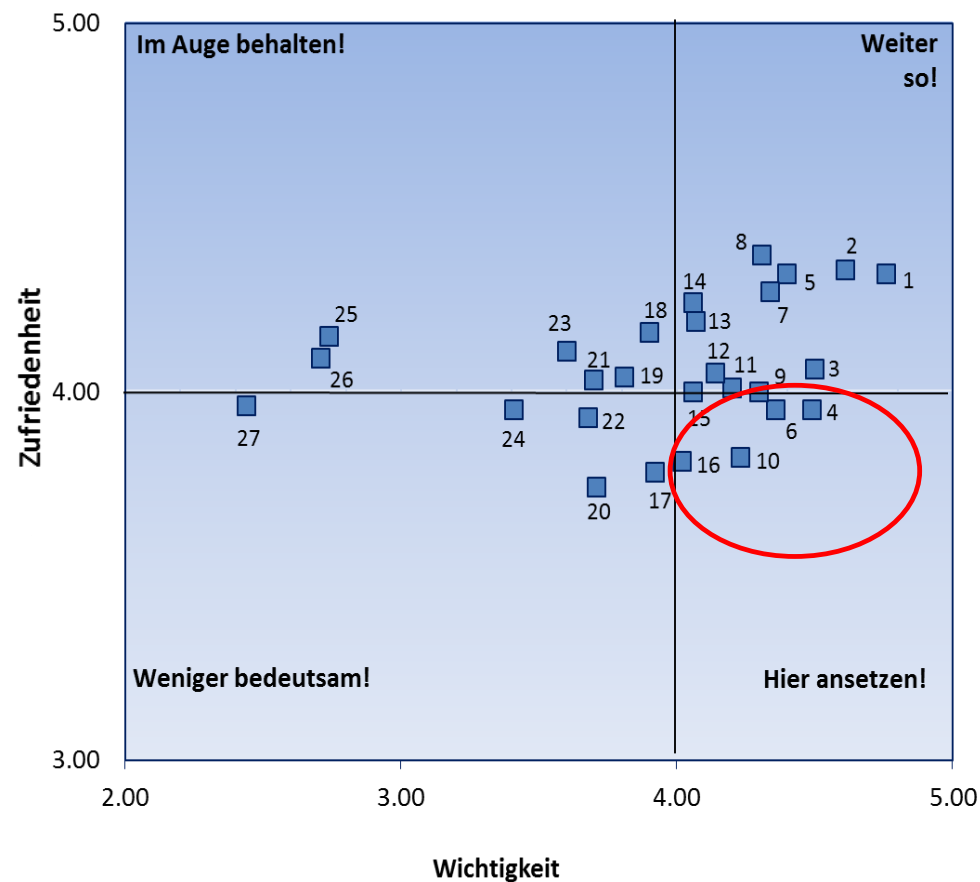
erwartungsbasierte Mitarbeitstypen





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 genommen	4.50	4.06
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 Weiterbildung	3.70	4.03
21 Anerkennung des Engagements durch andere Mitglieder	3.68	3.93
22 Anspruchsvolle Tätigkeit	3.60	4.11
Würdigung der Verdienste durch symbolische Anerkennung	3.41	3.95
24 Anerkennung	3.41	3.95
25 Vergünstigungen (z.B. Reduktion Mitgliedsbeitrag)	2.74	4.15
26 Ermässigten/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
<u>Individualebene</u>	
Verbundenheit und gemeinschaftliches Interesse	+++
Zufriedenheit Mitarbeitsbedingungen	++
eigene Kinder im Verein	++
Dauer des bisherigen Engagements	-

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

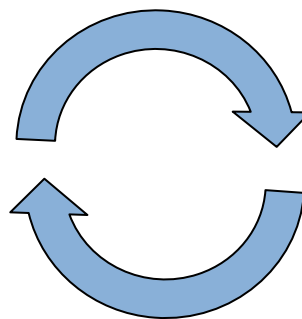


Analyse personalbezogener Entscheidungspraktiken

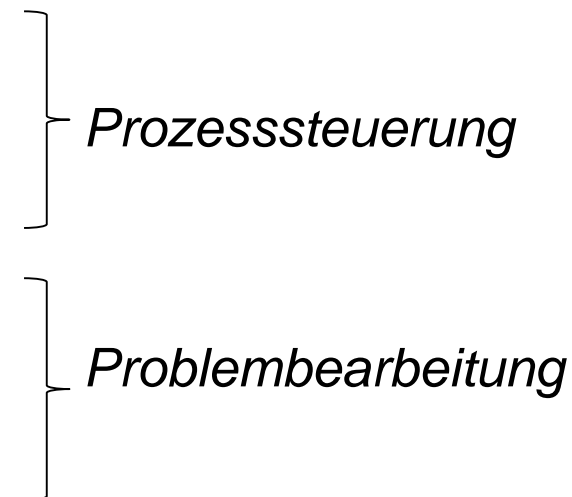
Prozesskomponenten

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

→ Interaktion

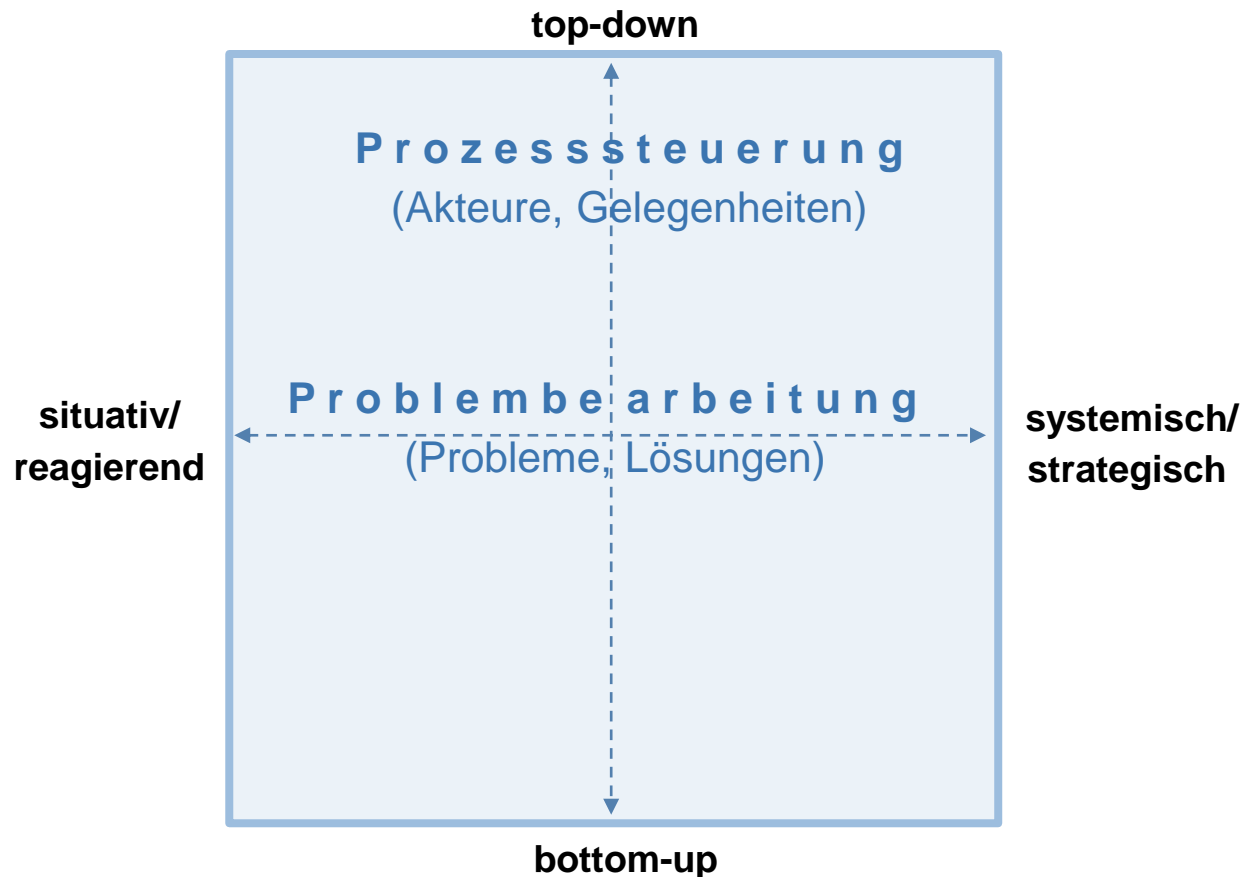


→ Dimensionen



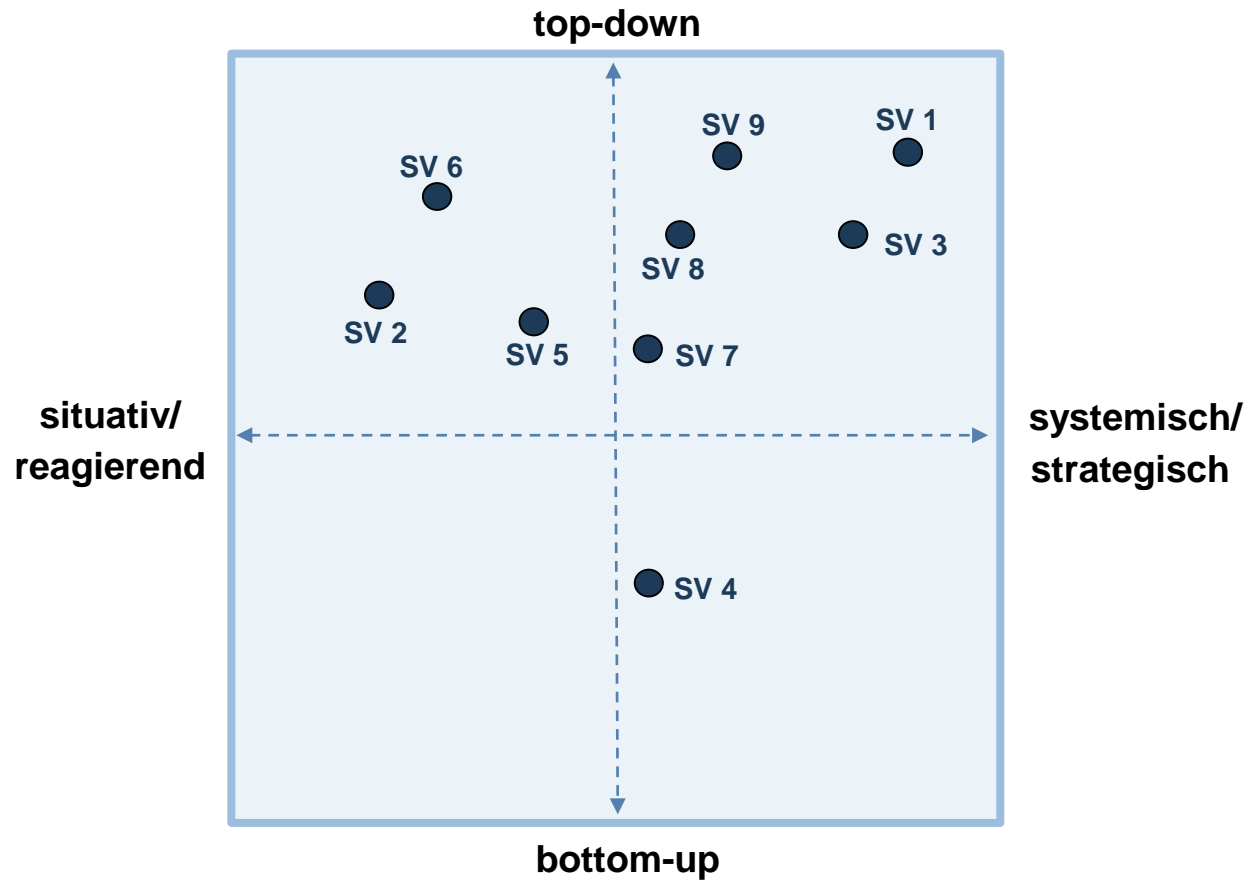


Analyse personalbezogener Entscheidungspraktiken





Analyse personalbezogener Entscheidungspraktiken

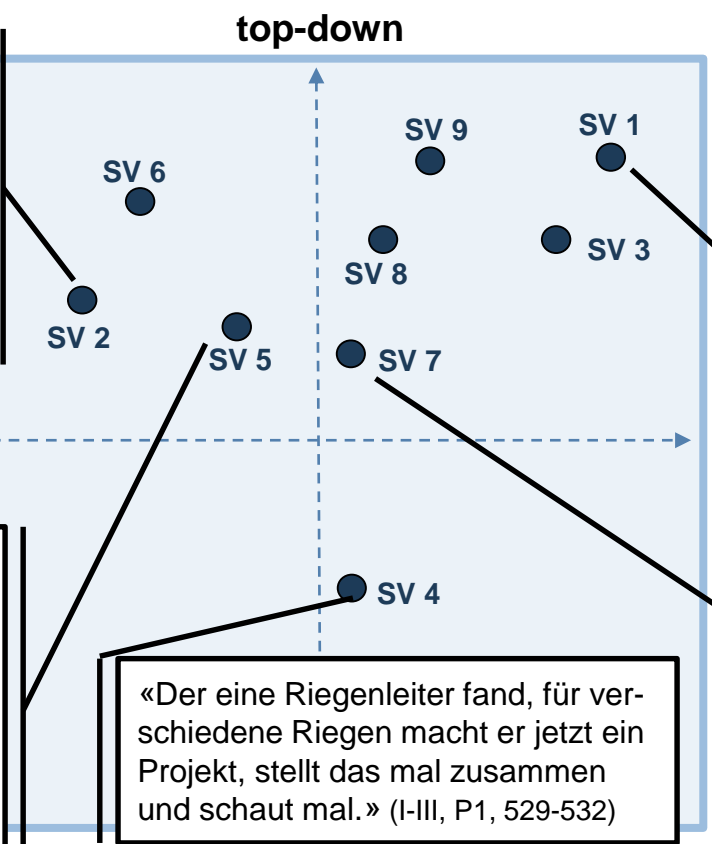




Analyse personalbezogener Entscheidungspraktiken

«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

**situativ/
reagierend**

**systemisch/
strategisch**

top-down



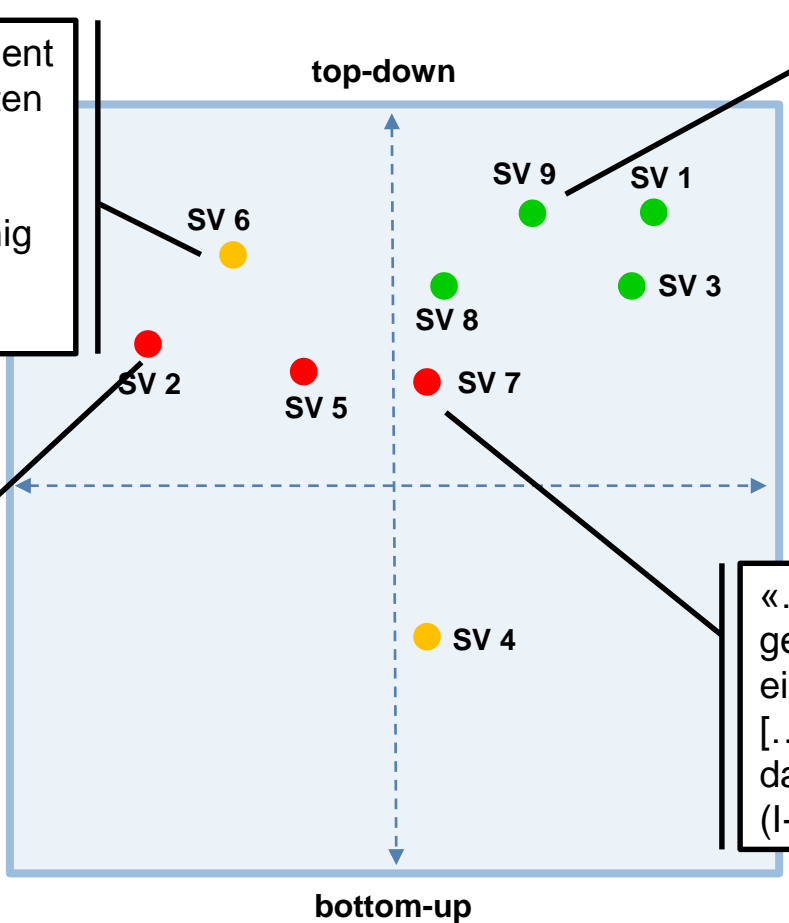
Erfolg personalbezogener Entscheidungspraktiken

«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)

«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)

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

«...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^b

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!**