Engagement gestalten!

systematisch
erfolgreich
motivierend

LandesSportBund Niedersachsen e.V.
NTB Niedersächsischer Turner-Bund
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Engagement gestalten!

systematisch
erfolgreich
motivierend

herausgegeben von
LandesSportBund Niedersachsen e. V.,
Niedersächsischer Turner-Bund e. V.
in Kooperation mit der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

aus Beiträgen zitieren:
Name des Autors (2019): *Titel des Beitrags*, - in: LandesSportBund Niedersachsen e. V./Niedersächsischer Turner-Bund e. V./in Kooperation mit der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften: Engagement gestalten! - # systematisch # erfolgreich # motivierend, Salzgitter/Hannover

LandesSportBund Niedersachsen e.V.
NTB Niedersächsischer Turner-Bund
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften
Gefördert durch: Niedersachsen

Vorwort

Liebe Sportbegeisterte,

stellen Sie sich einmal vor, alle freiwillig und ehrenamtlich Engagierten des niedersächsischen Sports würden einen Tag lang streiken. Kein Kinderturnen, kein Rasenmähen, keine Seniorengymnastik, kein Hockeytraining, nur der Anrufbeantworter in der Geschäftsstelle, keine gewaschenen Trikots. Erst dann würde offensichtlich, dass es ohne freiwillig Engagierte überhaupt nicht geht. Sie sind das Fundament auf dem unser Sportsystem aufgebaut ist.

Der niedersächsische Sport möchte auch zukünftigen Generationen attraktive Engagementmöglichkeiten bieten, um so weiterhin einen starken Beitrag zum Gemeinwohl und einer attraktiven und sinnstiftenden Freizeitgestaltung der Menschen leisten zu können. Gerade deshalb haben wir uns trotz der umfangreichen Arbeit, die in dieser Veröffentlichung steckt, dazu entschlossen, das Buch kostenfrei als Download zur Verfügung zu stellen.

Die Beiträge in diesem Buch geben einen Einblick in die Aktivitäten zu dem Thema Engagement der letzten Jahre, wie sie im LandesSportBund Niedersachsen, im Niedersächsischen Turner-Bund und teilweise in Zusammenarbeit mit Prof. Ronald Wadsack vom Studiengang Sportmanagement der Ostfalia Hochschule in Salzgitter entstanden sind.

Der besondere Wert liegt in den Praxiserfahrungen aus der Verbandsarbeit mit den Vereinen und dem Augenmerk auf einzelne blinde Flecken in dem bisherigen Freiwilligenmanagement.

Auf den nächsten Seiten bietet Ihnen dieses Buch lesenswerte Artikel, die Sie in die Lage versetzen werden, auch Ihren Verein zu einem engagementfreundlichen Sportverein zu entwickeln. Um den Überblick für Sie als Leser*in zu vereinfachen, sind auf der folgenden Seite in der Inhaltsübersicht einzelne Hinweise zu den einzelnen Beiträgen enthalten.

Bereits der in das Thema einführende Artikel von Ronald Wadsack gibt einen guten Überblick über die vielfältigen Aspekte einer systematischen Engagementförderung und zeigt gleichzeitig Hilfen zur Strukturierung der Freiwilligenarbeit im Sportverein und -verband auf.

Wer wissen möchte, wie man strategisch ein Freiwilligenmanagement in einem Verband bzw. Verein etabliert und welche fördernden und hemmenden Faktoren dabei eine Rolle spielen, der findet Antworten im Artikel „Freiwilligenmanagement im Niedersächsischen Turner-Bund“. Der Beitrag „FreiwilligenMANAGEMENT“ wiederum verknüpft die theoretischen Grundlagen des Freiwilligenmanagements mit den Erkenntnissen und Erfahrungen aus der praktischen Arbeit des LandesSportBunds Niedersachsen mit seinen Vereinen und Verbänden.

Mit den beiden wichtigsten Aspekten des Freiwilligenmanagements, nämlich dem Finden und Binden von Engagierten beschäftigen sich die Artikel „Marketing für ein Engagement im Sportverein“ und „Wertschätzung des freiwilligen Engagements im Sportverein und -verband“. Enthalten sind spannende und praxisna-

he Ansätze zur direkten Umsetzung im Verein. Themen, die bislang noch wenig beachtet wurden.
Einen Blick in die digitale Zukunft wagt der Artikel „Online Volunteering als Zukunftschance des Engagements in Sportvereinen?“ Es werden Möglichkeiten und Grenzen des Online-Engagements aufgezeigt.

Die Präsentation einer empirischen Befragung von über 3.000 freiwillig Engagierten der niedersächsischen Sportvereine bringt sehr interessante Ergebnisse zu Tage und beschäftigt sich ebenfalls mit sich daraus ergebenden Praxistipps.

Wir möchten uns bei allen Autorinnen und Autoren dieses Buches ganz herzlich für ihr Engagement bedanken und wünschen Ihnen, liebe Leser*in viel Freude bei der Umsetzung der hier gewonnenen Erkenntnisse in Ihrem Verein oder Verband.

Mit sportlichen Grüßen

Heiner Bartling
Präsident
Niedersächsischer Turner-Bund e. V.

Dr. Wolf-Rüdiger Umbach
Präsident
LandesSportBund Niedersachsen e. V.

In dieser Veröffentlichung wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

*Inhaltsverzeichnis und Unterstützung für den/die Leser*in*

Nr.	Titel des Beitrages	Seite	Hinweise zum Inhalt
1	Engagementförderung für freiwillige Mitarbeiter – eine konzeptionelle Grundlage	1/5	Eine genaue Beschreibung der wichtigen Zusammenhänge für das Gelingen von Engagement auf Basis von theoretischen Konzepten. Kurze Zusammenfassungen mit Hinweisen für die Vereinsarbeit auf den Seiten: 1/17, 1/26, 1/29.
2	Freiwilligenmanagement im Niedersächsischen Turner-Bund – eine langfristige, zufällige und strategische Entwicklung	2/33	Entlang der Arbeitsschritte des Freiwilligenmanagement werden die Inhalte und die Umsetzung in der Praxis des Niedersäschsischen Turner-Bundes beschrieben. Wertvolle Erfahrungen aus des Arbeit des Verbandes sind enthalten.
3	FreiwilligenMANAGEMENT – Grundlagen, Erkenntnisse und Beispiele aus EngagementFÖRDERUNG des LandesSportBundes Niedersachsen e.V.	3/56	Ausgehend von den konzeptionellen Grundlagen des LandesSportBundes Niedersachsen e.V. zu Engagement in den Sportvereinen werden hier besonders die Erfahrungen aus den entsprechenden Engagementberatungen eingebracht.
4	Marketing für freiwilliges Engagement im Sportverein	4/71	Ein blinder Fleck im Freiwilligenmanagement im Sport. Ansatzpunkte und Handlungsmöglichkeiten um Engagementmögllichkeiten bekannt zu machen und um Engagierte zu werben.
5	Wertschätzung des freiwilligen Engagements in Sportvereinen und -verbänden	5/83	Ein Schlüssel für die Mitarbeit, die weit über die Ehrungsordnung des Vereins hinausgeht. Außerdem muss man verschiedenen Altersgruppen gerecht werden können.
6	Online Volunteering als Zukunftschance des Engagements in Sportvereinen?	6/91	Ergebnisse einer Projektgruppe zu der Möglichkeit, Mitarbeit im Sportverein über das Internet und damit auf Distanz zu erledigen. Eine Chance auf Entlastung und des Kompetenzgewinns. Damit gehen auch Anforderungen an die Vereinsorganisation und die Vereinsverantwortlichen einher.
7	Freiwilliges Engagement in niedersächsischen Sportvereinen – Auswertung der Online-Befragung NTB / LSB	7/116	Wichtige Erfahrungswerte aus der Befragung von mehr als 3.000 Engagierten in Niedersachsen. Orientiert an den zentralen Engagementpunkten aus Beitrag Nr. 1. Einige zentrale Folgerungen für die Vereinspraxis auf den Seiten 7/137-7/138.

Engagementförderung für freiwillige Mitarbeiter – eine konzeptionelle Grundlage

Ronald Wadsack

1 Szenerie und Fragestellung

1.1 Situationsskizze „Freiwilliges Engagement im Sportverein“

Das „Ehrenamt“ bzw. „freiwilliges Engagement“ zeichnet sich im Bereich des Sports dadurch aus, dass es die Basisressource für die Funktion der Sportvereine ist. Wie in jeder Dienstleistungsbeziehung, auch wenn sie in diesem Fall nicht kommerziell im Sinne der Gewinnerzielungsabsicht ist, verantworten die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Wirkungsmöglichkeiten die Qualität der erbrachten Leistung. Unzufriedene oder schlecht qualifizierte Mitarbeiter können leicht zu einer schwachen Leistung führen, welche sich in Mitgliederabwanderung und mangelnder Vereinsentwicklung niederschlagen kann.[1]

Die Erwerbstätigkeitsquote ist gering[2], wobei diese tendenziell mit der Vereinsgröße zunimmt. Für 5,7 % der Sportvereine in der Bundesrepublik Deutschland wurde im Sportentwicklungsbericht 2015/2016 eine bezahlte Führungsposition ermittelt, in Vollzeit lediglich 1,6 %. Die Werte für Niedersachsen liegen noch darunter (4,7 % bzw. 1,1 %).[3] Im Sportentwicklungsbericht 2013/2014 ist zu erkennen, dass im Sportbetrieb (16,7 % der Vereine) und bei Sportanlagen und -immobilien (13,4 %) der Anteil bezahlter Beschäftigung deutlich höher ist, wobei dies von geringfügiger Beschäftigung bis hin zur Vollzeitbeschäftigung reichen kann.[4] Dort wo eine Verberuflichung begonnen hat, ist der Ausbau einfacher, wobei die damit verbundenen Kosten und eine zunächst fehlende Hauptamtlichkeitskultur eine wichtige Rolle spielen.[5] Kleinere Vereine unter 100 Mitglieder sind von dieser Problematik weniger betroffen.[6]

Schon seit der Ausgabe 2005/2006 des Sportentwicklungsberichts belegt „Bindung/Gewinnung von ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen“ Platz eins bei den Problemen der Sportvereine.[7] Und es scheint, als hätte sich in den knapp fünfzehn Jahren bis heute nicht viel voran bewegt. Hinzu kommt, dass der Mitarbeitermangel schon mindestens seit den 1980er Jahren ein Thema ist.[8] Mit der Propagierung einer systematischen Bearbeitung des Themas in den Sportvereinen durch den DOSB („Ehrenamt und freiwilliges Engagement im Sport“)[9] ist ein konstruktiver Schritt erfolgt, der auch Beachtung fand. Mit dem Stufenkonzept wird eine Handlungshilfe gegeben, welche Arbeitsschritte zur Verbesserung der Mitarbeitssituation aufzeigt. Allerdings ist auch in dem Sportentwicklungsbericht 2015/2016 noch keine Entlastung erkennbar.[10] Mögliche Gründe für einen Rückgang des Ehrenamts sind in Tabelle 1 zusammengestellt. Auch wenn die ursprüngliche Quelle im Jahr 1998 veröffentlicht wurde, so scheint die Übersicht weiterhin ihre Berechtigung zu haben. Die Aussagen zum Mitarbeitermangel sind nicht unwidersprochen.[11] Sie können jedoch auch nutzenstiftend interpretiert werden, indem das individuelle Engagement in einem Mangelbereich besonders wertvoll erscheint. Das Konstrukt „Sportvereine“ wird trotz dieser Schwierigkeiten durch den persönlichen Einsatz am Leben gehalten.[12] Ebenso kann gemutmaßt werden, dass eine solch vehemente Mangelbeschreibung in einem gesellschaftlich relevanten Bereich die Freisetzung von Unterstützung, Forschungs- und Projektgeldern fördern kann.

[1] Vgl. Heinemann 2004, 209.
[2] Vgl. Thieme 2012, 161-162; Horch & Schütte 2005, 55; Braun & Siegel 2011, 36; Winkler 1990, 113-115.
[3] Vgl. Breuer & Feiler 2017, 32 bzw. Breuer & Feiler 2017b, 549.
[4] Vgl. Breuer & Feiler 2014, 21.
[5] Vgl. Horch & Schütte 2005, 57-58 und 69.
[6] Vgl. Thieme 2017, 133-134.
[7] Vgl. Breuer 2007, 18.
[8] Vgl. stellvertretend Derlien 1980, 23-26; EG 9. Das Kürzel „EG 9“ steht für ExpertInnengespräch 1. Die Gespräche wurden im Zuge der Erhebungsarbeiten im Sommer 2015 geführt. Nähere Angaben dazu finden sich in dem Beitrag zu der Befragung von Engagierten in Niedersachsen in diesem Band (Abschnitt 1.3).
[9] gl. DOSB 2013. Vorläufer mit weniger Beachtung finden sich bei Schweitzer & Conzelmann 1979 und Wadsack 1992.
[10] Vgl. Breuer 2017, 35-36.
[11] Vgl. Emrich 2001, 192-193.
[12] Vgl. Thieme 2012, 164; Thieme et al. 2017, 142-143.

Ursachen für ein nachlassendes Ehrenamt	
... auf der Ebene der Gesellschaft	... auf der Ebene des Sports
Individualisierungsprozesse und Desintegrationstendenzen	Wertewandel im Sport- und Freizeitbereich
Zunahme von physischen, psychischen und zeitlichen Berufsbelastungen	nachlassende Bindungsbereitschaft an die Vereine
wachsender Kompensationsaspekt des aktiven und passiven Freizeitverhaltens	höhere Fluktuations- und Wechselrate aus den und zwischen den Vereinen
veränderte Konsum- und Bedürfnisorientierung	wachsender Widerspruch zwischen Mitgliedermotivation und Organisationsziele
Änderung von Freizeitbudgets durch die größere Flexibilität der Arbeitszeiten	Notwendigkeit stärkerer instrumenteller Verflechtungen (statt emotionaler Bindung)
Angebotsvielfalt auf dem Freizeit- und Sportmarkt und damit verbundene Änderung des Freizeitverhaltens	

Tabelle 1: Ursachen für nachlassendes Ehrenamt (Quelle: Delschen 2006, 63 m. w. N., leicht modifiziert)

Dennoch ist der Umgang mit der Ressource „freiwilliges Engagement“ durchaus mit Herausforderungen verbunden. Die Sonderauswertung des Freiwilligensurvey erbrachte einen Hinweis auf den Altersschub bei den Führungspositionen in den Sportvereinen, was perspektivisch Handlungsbedarf beschreibt. Ebenfalls wird den heutigen Engagementinteressierten nachgesagt, „voraussetzungsvoller“ zu sein.[13]
Eine weitere Facette für die Betrachtung des freiwilligen Engagements in Sportvereinen bildet die Vielfalt der Sportvereinslandschaft, z. B. in Bezug auf die Mitgliederzahl, das Angebotsspektrum, das Selbstverständnis und die regionale Lage. Aus dieser Vielfalt resultieren sehr unterschiedliche Konsequenzen für das Mitarbeitsthema.[14] Die Gruppe der ca. 170 Vereine im Freiburger Kreis bilden in dieser Hinsicht eine Sondergruppe, da das Verständnis beruflicher Arbeit hier schon stark verankert ist.[15] Hinzu kommt, dass sich mit Beginn im Jahr 1990 eine Anzahl der beteiligten Vereine für eine hauptberufliche Vereinsführung (Vorsitz des Vorstands) entschieden hat.[16]

1.2 Eingrenzung „freiwilliges Engagement“

Für die sinnvolle Auseinandersetzung mit dem Thema bildet das zugrundeliegende Verständnis von ehrenamtlichem bzw. freiwilligem Engagement die Basis. Grundsätzlich können drei Varianten unterschieden werden:

- Ehrenamt als Wahlamt in einer entsprechenden satzungsgemäßen Funktion.
- Freiwillige Mitarbeit als Engagement über einen längeren aber begrenzten Zeitraum, z. B. im Rahmen einer Projektgruppe oder als Mannschaftsbetreuer (Saison).
- Freiwillige Hilfe als kurzzeitiges Engagement, wie dem punktuellen Einsatz bei einer Vereinsveranstaltung.

Die zugrundeliegende Bindungsform ist in allen Fällen eine Selbstverpflichtung, im Falle des Ehrenamts verstärkt um den formellen Akt der Wahl und Annahme der Wahl.
In der öffentlichen Diskussion gibt es einige Unschärfen, besonders im Hinblick auf die Rolle des Geldes in einer eigentlich unentgeltlichen Beziehung. Für diesen Beitrag ist eine Erstattung vereinbarter Kosten im Zuge der Tätigkeit selbstverständlich.[17] Dagegen bedeutet die Zahlung auch von kleineren „Anerkennungsbeträgen“ eine honorierte Tätigkeit.[18] Hinzu kommt, dass je nach Lebens- und individueller Einkommenssituation des einzelnen Menschen die Zahlung eines Geldbetrags auch in kleinem Rahmen als spürbarer Bestandteil des Familieneinkommens einen anderen Stellenwert bekommt.[19] Die Zahlung eines Ausgleichs für entgangenes Einkommen durch die „ehrenamtliche“ Tätigkeit fällt komplett aus dem Raster der unentgeltlichen Tätigkeit, da die Mitarbeit in diesem Fall als einkommenswirksam angesehen werden kann. Erlinghagen spricht an der Stelle von „Pseudo-Ehrenamt“.[20]

[13] Vgl. Braun & Siegel 2011, 41-42.
[14] Vgl. Schlesinger & Nagel 2011,5; Klenk & Nagel 2012, 31; vgl. auch EG 1: „Jeder Verein ist anders.“ EG bedeutet Expertengespräch und bezieht sich auf die Erhebungsarbeiten im Rahmen der Engagiertenbefragung (siehe Beitrag 7 in diesem Band).
[15] Nach der Satzung sind Mindestanforderungen 2.500 Mitglieder, hauptberufliche Geschäftsführung oder vereinseigene Sportanlagen. Vgl. https://www.freiburger-kreis.de/download-file?file_id=447&file_code=ad904b2446; Zugriff: 02.06.2018; vgl. zu großen Vereinen auch EG 5.
[16] Im Jahr 1990 war es noch ein Aufsehen erregendes Ereignis, dass mit Bodo Bollmann (TSC Eintracht Dortmund) erstmals ein hauptberuflich Vorstandsvorsitzender eingesetzt wurde. Vgl. Hinz 2011.
[17] Vgl. auch EG 1.
[18] Vgl. EG 1, EG 3.
[19] Vgl. auch Wadsack 2003, Kap. 1; EG 6.
[20] Vgl. Erlinghagen 2003, 740-741; vgl. auch Emrich et al. 2001, 88-89.

Die rechtliche zulässige Zahlung von Pauschalen birgt zudem die Gefahr eines neuen Niedriglohnsektors, etwa wenn es zu einer Kopplung von Übungsleiterpauschale und Minijob kommt.[21] In einem Expertengespräch wurde darauf verwiesen, dass mit der Lösung „Geldzahlung“ die Logik aus einem anderen gesellschaftlichen Bereich in den Sportbereich hineingetragen wird.[22]

Mit dem Transfer von Geld ist ebenfalls die Frage nach der finanziellen Belastbarkeit der Sportvereine verbunden.[23] Die Grundlage des Vereinshaushalts sind im Grunde die Mitgliedsbeiträge, die in ihrer relativ geringen Höhe auch durch das freiwillige Engagement ermöglicht werden. Wenn die Mitgliedsbeiträge nicht hinreichen, sind weitere Finanzquellen zu erschließen, die entweder, wie z. B. Übungsleiterzuschüsse gemäß einem Regelwerk abrufbar sind oder eigeninitiativ erwirtschaftet bzw. eingeworben werden müssen. Die vor einiger Zeit noch in Einzelfällen zu beobachtende Möglichkeit, Vereinsaufgaben während der Berufsarbeitszeit außerhalb des Vereins zu erledigen und damit Arbeitskosten zu externalisieren,[24] scheint heute nicht mehr zeitgemäß zu sein. U. U. können punktuell Mitarbeitereinsätze im Rahmen der Personalentwicklung oder als Corporate Social Responsibility Maßnahmen zustande kommen.

Ebenfalls ist zu beachten, dass auch freiwilliges Engagement nicht „kostenlos“ ist. Die Bereitstellung von Anreizen, z. B. durch Aus- und Fortbildungen oder Vereinskleidung, ist mit Ausgaben verbunden. Hinzu kommen mögliche Einschränkungen aus dem Faktum der Laienarbeit oder das übermäßig auf persönliche Interessen ausgerichtete Vereinsengagement mit der Gefahr von Fehlentwicklungen für den Sportverein.[25]

Die Sorge um die Ressource Mitarbeit eines Sportvereins ist eine originäre Führungsaufgabe[26] und zumindest soweit vergleichbar mit dem Personalmanagement eines Unternehmens. Allerdings erscheint eine begriffliche Gleichsetzung mit Personal[27] aufgrund der spezifischen Bindungsform qua Wahl oder Selbstverpflichtung nicht hilfreich, um die spezifischen Bedingungen zu erkennen und Probleme lösen zu können.

[21] Vgl. Goldmann 2017, 92.
[22] vgl. EG 4
[23] vgl. EG 6.
[24] Vgl. Wadsack 1990, 120.
[25] Vgl. Heinemann & Schubert 1992, 25-29, Wadsack 1990.
[26] Vgl. Thieme 2012, 163; Horch et al. 2014, 324.
[27] Vgl. z. B. Horch et al. 2014, 319.

1.3 Ziel und Ansatzpunkte der kumulativen Theorie freiwilligen Engagements

Das freiwillige Engagement im Sportverein wurde schon vielfach in wissenschaftlichen Arbeiten aufgegriffen.[28] Hinzu kommen übergreifende Betrachtungen, wie der Freiwilligensurvey bzw. die daraus speziell extrahierte Auswertung für den Sportbereich durch Braun.[29] Motivationslage, Einstiegsgründe, Einsatzumfang, Verweildauer und Verbundenheit werden u. a. auf Basis verschiedener theoretischer Konzepte und Blickwinkel thematisiert. Dennoch vermerkte Thieme noch 2012, dass die empirische Absicherung der Diskussion noch weiter zu entwickeln ist.[30]

Ziel dieses Beitrages ist die Erarbeitung eines Konzepts für eine theoretisch begründete und detailreich differenzierende Betrachtung von freiwilligem Engagement in Sportvereinen. Damit sollen sowohl weitergehende Fragen für eine wissenschaftliche Erschließung angeregt als auch konkrete Strukturierungshilfen für die Sportvereinspraxis gegeben werden. Die Identifikation und Kenntnis der Beeinflussbarkeit von Stellgrößen ist eine wirkungsvolle Unterstützung für die Sportvereinsführung.[31] Eine pauschale Detaillösung für mehr als 90.000 Sportvereine ist nicht möglich, jedoch lassen sich die eingesetzten Instrumente optimieren.

Diese Suche nach einem komplexen Erklärungsmodell wurde schon von Schlesinger & Nagel eingefordert: „Denn in der Regel dürften nicht normative oder rationale Aspekte, sondern sowohl normative als auch rationale Aspekte im individuellen Entscheidungsprozess von Bedeutung sein.“[32] „Benötigt werden vielmehr Daten, die kontextspezifisch (auf den konkreten Verein) ausgerichtet sind, um die Relation Mitarbeiter/Mitglied und Verein möglichst facettenreich abbilden zu können.“[33]

Deshalb scheint es angebracht, sich der Thematik inhaltlich mit neuen Akzenten systematisch zu nähern. Dieser Beitrag geht von einem Prozessmodell des Engagements aus und lenkt die Betrachtung auf einzelne zentrale Aspekte:

- Der Entscheidungsprozess für bzw. gegen die Mitarbeit im Sportverein.
- Die Motivation für die Mitarbeit und die weitere Teilnahme an der Vereinsarbeit.

[28] Vgl. etwa Emrich et al. 2001, 86-94; Heinemann & Schubert 1992.
[29] Vgl. Simonson et al. 2017; Braun 2011 aber auch Erlinghagen 2003.
[30] Vgl. Thieme 2012, 163.
[31] Vgl. Schlesinger et al.2013, 38.
[32] Schlesinger & Nagel 2011, 6.
[33] Schlesinger & Nagel 2011, 23.

- Das grundlegende „vertragliche“ Denkmodell für die Basis der Zusammenarbeit.

Dabei wird auf bekannte Konzepte aus der Managementlehre zurückgegriffen, die jedoch nicht unbedingt für die Mitarbeitssituation im Sportverein entwickelt wurden.[34] Entsprechend bedarf es einer sachkundigen Übertragung auf die Arbeit in Sportvereinen als Gegenstand dieses Beitrags. Mit der konzeptionellen Grundlage ergeben sich auch neue Fragen und Ansatzpunkte, um sich in weiteren analytischen Schritten mit dem Phänomen des unentgeltlichen Engagements auseinanderzusetzen. Einen ersten Ansatzpunkt bietet die Befragung von freiwillig Engagierten in niedersächsischen Sportvereinen, wie sie ebenfalls in diesem Band vorgestellt wird. Die einzelnen Fragen orientieren sich weitgehend an der hier dargestellten konzeptionellen Grundlage.

2 Ausgangspunkt: Freiwilliges Engagement im Lebenslauf

2.1 Verbindung von Lebenssituation und Mitarbeit

Abbildung 1 zeigt ein Prozessschema für die Mitarbeit im Sportverein. Es verbindet die individuelle Ebene der Lebensgestaltung sowie -bedingungen mit der Mitgliedschaft bzw. der Mitarbeit in der Organisation Sportverein. Die Darstellung ist für alle eben angeführten Varianten der freiwilligen Mitarbeit im Sportverein geeignet. Genauso ist die Abbildung unabhängig von den Einsatzbereichen des Mitarbeiters (z. B. Sportbetrieb, Vereinsführung und -verwaltung, Jugendarbeit, Sportanlagenbetrieb).

Neben der direkten Lebenssituation und den damit verbundenen Bedingungen, unter denen ein freiwilliges Vereinsengagement praktiziert wird, spielt auch die Entwicklung der Einstellung zu dem Engagement generell eine Rolle. Delschen unterscheidet beispielsweise die Vorsozialisation vor dem Eintritt in den Sportverein, die organisationsinterne Sozialisation im Rahmen der normalen Mitgliedschaft und eine sportartspezifische Sozialisation.[35] Sozialisation kann zwar dem Zufall überlassen bleiben aber auch als Aufgabe begriffen werden, wenn dies im Selbstverständnis des Sportvereins verankert ist. Es gibt verschiedentlich Empfehlungen schon im Kinder- und Jugendbereich Möglichkeiten des Engagements zu schaffen und bekannt zu machen.[36] Zudem scheint die mit einem Freiwilligendienst eingegangene Bindung eine gute Grundlage zu sein, um ein weiteres Engagement eventuell auch in sehr kleinem Umfang oder per Online-Engagement fortzusetzen.[37]

Die grundlegende Herausforderung für den Menschen liegt zunächst darin, alle Lebensbereiche aufeinander abzustimmen. Es ist zu vermuten, dass es eine Hierarchie zwischen den drei Hauptbereichen

- Familien- / Beziehungsleben,
- Beruf / Schule / Studium und
- Vereins- bzw. Freizeitengagement

gibt. Zumal ein unentgeltliches Vereinsengagement

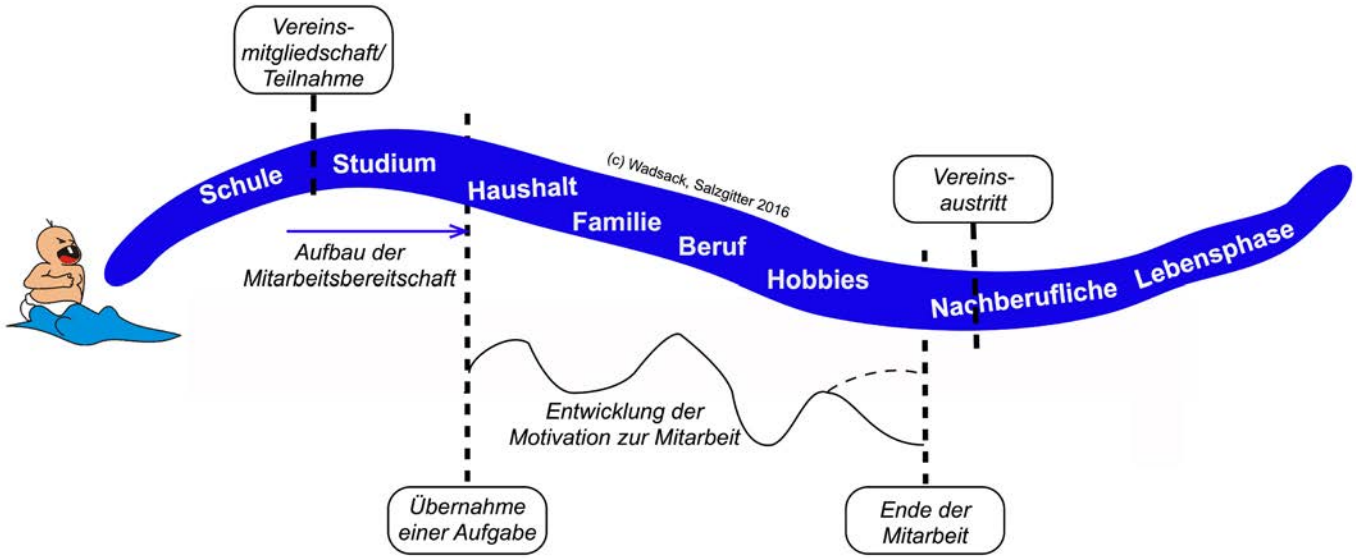


Abbildung 1: Freiwilliges Engagement im Lebenslauf (Quelle: eigene Grafik)

[34] Vgl. zu der noch nicht übermäßig entwickelten Managementperspektive zum freiwilligen Engagement im Sportverein Østerlund 2013, 144.

[35] Vgl. Delschen 2004, 31; Horch 1987, 122.

[36] Vgl. EG 3, EG 2.

[37] Vgl. EG 5, EG 6.

voraussetzt, dass der materielle Lebensunterhalt aus einem der anderen Felder gesichert ist.
Die Phase der Familiengründung, insbesondere mit Kindern im Sportverein, gilt als Chance für die Ansprache der Eltern für ein Engagement.[38]

2.2 Mitarbeitsbereitschaft und Entscheidung zur Mitarbeit

In Abbildung 1 bedeutet „Aufbau der Mitarbeitsbereitschaft“ das Erkennen der Notwendigkeit von Engagement zum Betrieb des Sportvereins einschließlich der damit verbundenen Vielfalt von Einsatzbereichen (Sportbetrieb, Führung und Verwaltung, Sportanlagenpflege, usw.) und Einsatzarten (kurz- bis längerfristig) durch das Mitglied. Das Beobachten des Vereinsgeschehens, der Erhalt von Informationen zur Mitarbeit im Sportverein und die individuelle Vordisposition, z. B. durch Vorbilder in der Familie oder dem eigenen sozialen Beziehungsumfeld, sind Grundlagen für die Entscheidung zur Mitarbeit. Damit ist für ein Mitglied ebenso die Erkenntnis verbunden, dass Mitarbeit möglich und erwünscht ist.
Mit der Übernahme einer Aufgabe beginnt eine Phase der selbstverantwortlichen Tätigkeit. Dies kann in Form des Wahlamts mehr formell oder in Projektvarianten eher durch die Aufgabe bestimmt erfolgen, z. B. für das Vereinsjubiläum oder die Entwicklung und Betreuung des Social-Media-Auftritts. Selbst kleine Engagements, wie das Kinderschminken beim Vereinsfest, beruhen auf dieser Grundlage. Letztlich geht es bei jeder Form des Engagements um die Verteilung des knappsten Gut des Menschen – seiner Lebenszeit. Jede Minute ist nur einmal verwendbar und es ist der mehr oder minder der ausdrücklichen Entscheidung des einzelnen Menschen überlassen, wofür diese eingesetzt wird. Insofern ist es nachvollziehbar, freiwilliges Engagement als Spende von Zeit zu beschreiben. Die Interpretation als „Lohnspende“[39] erscheint nicht zielführend, da der Akzent zu stark auf den Vergleich mit Lohnarbeit gerichtet wird. „Volunteering ist considered to be a leisure experience in that, consistent with definitions of leisure, it can be seen as a freely chosen activity that individuals find attractive.“[40]

[38] Vgl. EG 1, EG 5.
[39] Vgl. Thieme 2012, 169.
[40] Schlesinger et al. 2013, 35; EG 1.

2.3 Veränderung in der Lebenssituation und Einfluss auf die Möglichkeiten der Mitarbeit im Sportverein

Neben der individuellen Befindlichkeit kommt der Einfluss anderer relevanter Lebensbereiche hinzu:

- Die Erkrankung eines Familienmitglieds oder eine Veränderung der eigenen Lebenssituation kann sehr kurzfristig zu einer Neujustierung der Zeitverteilung führen.
- Die Beanspruchung in Beruf, Studium oder Schule kann alleine aus zeitlichen Gründen zu Schwankungen in der Mitarbeitsmöglichkeit führen. Im Extremfall kann diese sogar zum Abbruch oder zur Unterbrechung der Mitarbeit führen, wenn z. B. ein (temporärer) Umzug damit verbunden ist.
- Für Multi-Funktionäre, also in verschiedenen Organisationen freiwillig engagierte Menschen, kommt die Gestaltung der Gesamtbelastungssituation hinzu, welche u. U. Auswirkungen für die Mitarbeit im Sportverein zur Folge haben kann. Im Sportbereich ist diese Variante z. B. durch das Engagement auf Vereins-, Sportbund-, Fachverbands- und/oder Landessportbundebene vorzufinden. Mit u. a. Kirche, Politik oder Wohlfahrt sind auch andere Engagementbereiche in der Praxis vorhanden, von denen einzelne auch für im Sport engagierte Individuen relevant sein können.[41]

Ebenfalls ist der Übergang von einer Lebensphase bzw. -situation in eine andere (Schule - Studium / Ausbildung; Studium - Beruf; Einzelmensch - Beziehung; Beziehung - Familienzuwachs; Beruf - Rente) relevant für Möglichkeit und Umfang eines Engagements im Sportverein. Schließlich müssen die Beziehungen zwischen den einzelnen Lebensbereichen neu abgestimmt werden, wenn nicht gar die gesamte Engagementsituation in Frage gestellt wird.

2.4 Motivation und Anerkennung

Die „Entwicklung der Motivation zur Mitarbeit“ ist bei kurzzeitigen Engagements (z. B. Festhelfer) nicht nur für die Arbeitsfreude in der jeweiligen Aktion, sondern v. a. im Hinblick auf den bleibenden Eindruck und damit die Zusagebereitschaft bei einer künftigen Anfrage wesentlich. Bei einer längerfristigen Mitarbeit kann es im Zeitverlauf zu Schwankungen in der eigenen Motivation kommen. Ausgelöst etwa durch die Arbeitssituation im Verein selbst oder die Wechselwirkung mit anderen Aktivitätsbereichen.

[41] Vgl. Vogel et al. 2017, 114 mit einer Übersicht zu 14 Engagementbereichen.

Für diese Veränderungen der individuellen Mitarbeitssituation kann es ein gutes Signal sein, wenn der Verein Hilfestellungen anbietet, um den aufgetretenen Konflikt zu lösen. Sei es durch flexible Formen der inhaltlichen Arbeitsgestaltung oder die Überprüfung und Optimierung der individuellen Arbeitssituation im Verein.
In dieses Feld der Motivation gehört auch das ganze Thema der „Anerkennung", welches bekanntermaßen im einfachen „Danke" für die Übernahme und die Erledigung einer Aufgabe seine Basis hat. Beides ist eine wertvolle Gabe des Engagierten für den Sportverein, bedeutet die Aufgabenübernahme und geleistete Tätigkeit doch die Selbstverpflichtung, einen Teil der eigenen Lebenszeit für den Verein einzusetzen. Generell ist es wichtig, sich im Sportverein Gedanken zu machen, wie Leistungen und Engagement in geeigneter Form und über ein „Danke" hinaus gewürdigt werden können. Anlässe und Formen der formellen Ehrung sind zu überdenken, die Rolle und Gestaltung der klassischen Ehrungsordnung ist zu prüfen.

2.5 Beendigung der Mitarbeit als Normalfall

Letztlich geht es noch um die in der Kultur des Vereins verankerte Umgehensweise mit Mitarbeitern, welche aus der Vereinstätigkeit ausscheiden wollen. Wird dies als „Verrat" bzw. „Im-Stich-lassen" betrachtet oder ist die Aufgabe einer Tätigkeit legitim, da jeder Mensch abseits der Berufsarbeit über seine Zeit letztlich selbst verfügen kann und darf?
Schaible hat für die Ausprägung der Beziehung „Verein - Mitglied" bis in die 1980er Jahre hinein die Bezeichnung „familienkonforme Totalbeziehung" geprägt, allerdings auch auf die Abnahme dieser Bindung im Zuge der gesellschaftlichen Individualisierungstendenzen hingewiesen.[42] Diese Bezeichnung zeigt sehr gut die Vergangenheit. Mit dem Begriff der „Multioptionsgesellschaft" charakterisiert Gross die heutige Situation prägnant.[43] Vielfältig wählbare Lebensstile, Weltbilder und Einstellungen unter Einfluss schnell wechselnder Moden prägen die Situation eines stetigen Auswahlprozesses, welcher auch vor der Möglichkeit der Zeitverwendung und damit der Teilnahme an unentgeltlicher Mitarbeit nicht halt macht.[44] Die Veränderung zeigt auch diese Einschätzung: „Man stirbt nicht mehr im Ehrenamt."[45]

[42] Vgl. Schaible 1988, 93-94.
[43] Vgl. Gross 1994, 20.
[44] Vgl. Reifenhäuser et al. 2012, 35.
[45] EG 1; vgl. auch EG 2.

Hierdurch tritt die Frage des individuellen Nutzens aus dem Engagement in den Vordergrund.[46] Oder mit Röbke: „Kreiste früher im Ehrenamt alles um das Amt, also die zu erfüllende Aufgabe, die vorgegeben war, so verlagert sich der Schwerpunkt im Bürgerschaftlichen Engagement auf die Kompetenzen und Wünsche der Freiwilligen."[47] Er beschreibt das heutige Engagement im Vergleich zu früher mehr als Suche nach individuellem Lebenssinn und Glück.[48]

2.6 Der Sportverein als lernende Organisation

Die zeitgemäße Gestaltung von Engagementmöglichkeiten erfordert eine Fortentwicklung des gesamten Vereins. „Es geht doch letztendlich um die Frage: Was ist uns ein Mitarbeiter Wert?"[49] Die Antwort auf diese Frage hat vielfältige Bezüge zu dem Gesamtgebilde Sportverein, in erster Linie zu den beteiligten Menschen und ihrem Zusammenspiel.
Auch die klassische Aufbau- und Ablauforganisation sind davon betroffen, tradierte Vorgehensweisen sind zu hinterfragen. Die Attraktivität für freiwilliges Engagement hängt maßgeblich davon ab, wie die Mitarbeit erfolgt bzw. erfolgen kann. Und die Bewertung seitens der Interessenten oder der schon Engagierten orientiert sich an aktuellen Standards zu Arbeitsmethoden und eingesetzten „Handwerkzeugen" (u. a. Prozessabläufe, Entscheidungswege, Nutzung von Kommunikationstechnologie). Ohne dies hier tiefergehend ansprechen zu wollen, sei auf die sogenannten Megatrends, etwa der demographischen Entwicklung, Urbanisierung oder Digitalisierung, verwiesen.[50]
Damit ergibt sich auch für Sportvereine ein Veränderungsbedarf. Eine heute verbreitete Betrachtungsweise ist die der „lernenden Organisation". Es bedeutet, die eigene Entwicklungsnotwendigkeit zu akzeptieren und die eigene Organisation entsprechend aufzustellen. Dies kann auch auf Sportvereine übertragen werden, indem jeder Sportverein für sich in seiner eigenen sich in Veränderung befindlichen Umwelt seine Daseinsberechtigung immer wieder neu begründen muss. Wichtig ist dabei der Beitrag des eigenen Sportvereins zur gesellschaftlichen Entwicklung im direkten Umfeld der Kommune oder des Stadtteils / Quartiers.[51] Dieser Anspruch kann nur gelingen, wenn der Sportverein seine Entwicklungsfähigkeit behauptet.

[46] Vgl. z. B. Biedermann 2000, 107.
[47] Röbke 2012, 18.
[48] Vgl. Röbke 2012, 18.
[49] EG 1.
[50] Vgl. Wadsack & Wach 2018.
[51] Vgl. Wach & Wadsack 2013.

Ein sehr bekannter Ansatz zur „lernenden Organisation“ wurde von Peter Senge erarbeitet. Er unterscheidet fünf Disziplinen, welche eine Organisation durch ihre Lernfähigkeit voranbringen:[52]

- „Personal Mastery“ als Fähigkeit zur individuellen Weiterentwicklung als Persönlichkeit.
- „Mental Models“ als grundlegende Sichtweisen, wie wir den Sportverein und seine Umweltbeziehungen sehen und auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden.
- „Shared Vision“ als das gemeinsam angestrebte Zukunftsbild des Sportvereins.
- „Team-Learning“ als die gemeinsame Entwicklung von Konzepten in einem fundierten Gruppenaustausch.
- „System-Denken“ als das Erkennen von Abhängigkeiten und Kombinieren für die Vereinsarbeit und damit verbundenen Gestaltung des Vereins.

Ein Verständnis des Sportvereins als sich weiter entwickelnde Organisation bietet die Chance auf Zukunftsfähigkeit, erfordert jedoch auch Formen der Vereinsarbeit, wie Klausurtagungen und strategische Diskussionszirkel, welche nicht unbedingt zum Vereinsalltag gehören. Damit erfordern sie den Einsatz von Zeit. Sie führen allerdings auch, wenn sie gelingen, zu einem wertvollen Gefühl der Gestaltung und der Perspektive für den Verein.

3 Übersicht zu den Konzeptbausteinen

In Abbildung 2 ist die Lebenslaufperspektive um die näher zu analysierenden Aspekte ergänzt.
Für die Teilnahmeentscheidung wird auf ein Modell zur Konsumentenentscheidung von Howard & Sheth Bezug genommen. Ausgehend von der Feststellung, dass es sich bei der Entscheidung zu freiwilligem Engagement um den Konsum von Lebenszeit handelt, erscheint diese Brücke vertretbar, um relevante Einflussgrößen herauszuarbeiten.
Die Anreiz-Beitrags-Theorie ist ein Konzept, um die Teilnahme an einer Organisation zu erklären. Sie umfasst sogenannte Anreize als individuell bewertete Gründe für eine Mitarbeit und Beiträge für die eingebrachten persönlichen Leistungen, um zum Organisationserfolg beizutragen. Damit trifft sie den Kern der Frage zur Mitarbeit in einem Sportverein.[53]
Die Anreiz-Kategorien sind jedoch nur als mögliches Angebot zu verstehen, deshalb wird dieses Konzept durch die sogenannte Nutzenleiter ergänzt, welches Hilfestellung bei der Einschätzung der individuellen Bewertung durch die vorhandenen und potenziellen Mitarbeiter gibt.[54]
Selbst wenn für die freiwillige Mitarbeit im Sportverein eine Art Aufgabenübersicht oder Funktionsbeschreibung existiert, bleiben viele mit dem Engage-

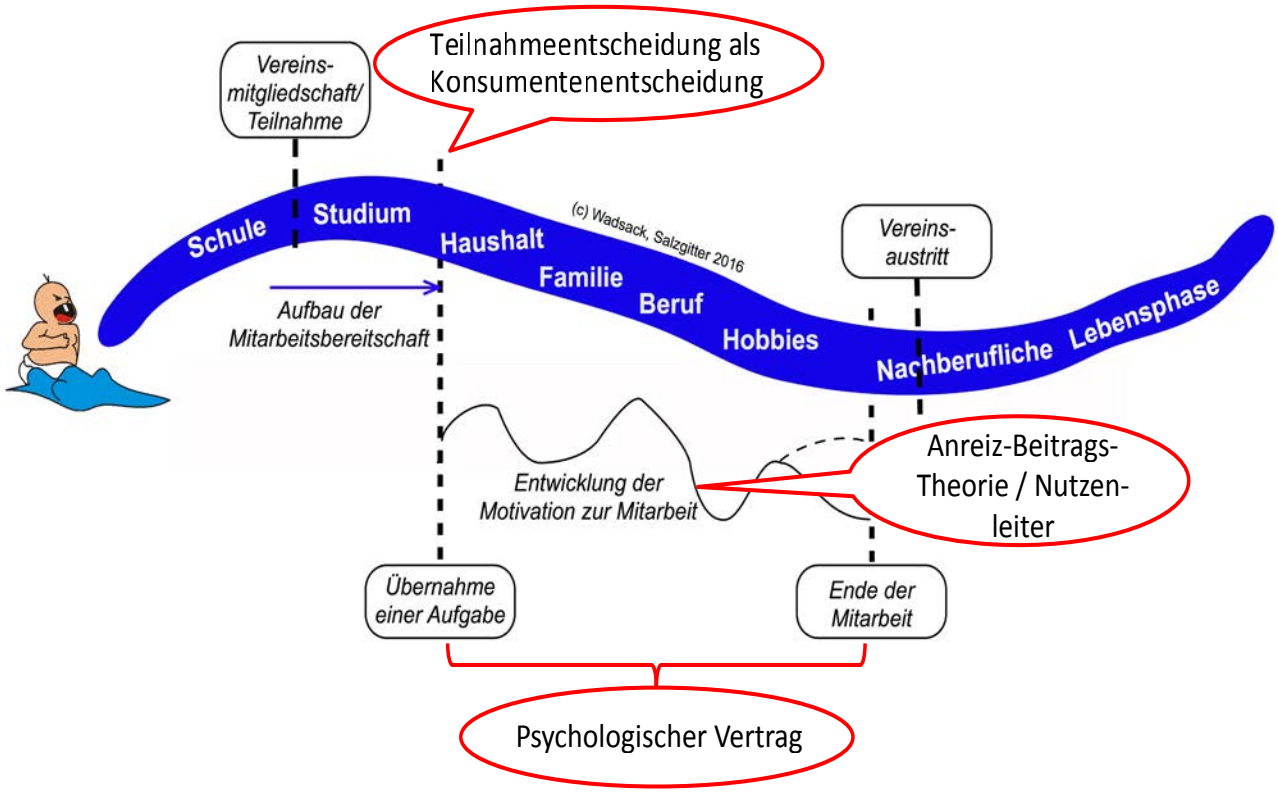


Abbildung 2: Freiwilliges Engagement im Lebenslauf und ausgewählte Analysekonzepte (Quelle: eigene Grafik)

[52] Siehe die ausführliche Darstellung in Senge 2017.

[53] Vgl. Wadsack 1992.

[54] Horch et al. (2014, 328) verweisen für das Thema auf die Anreiz-Beitrags-Theorie und die Nutzentheorie.

ment verbundenen Wünsche und Vorstellungen unausgesprochen, sowohl bei dem Mitarbeiter als auch bei den Vertretern des Vereins. Diese Erwartungen haben jedoch eine wichtige Funktion für die Bewertung des Engagements und damit wiederum für dessen Ausmaß, Dauer und Wiederholungsmöglichkeit. Dieser Aspekt wird mit dem „Psychologischen Vertrag“ angesprochen.

4 Teilnahmeentscheidung

4.1 Freiwilliges Engagement als Dienstleistungsbeziehung

Wesentliche Merkmale der Dienstleistung sind ihre Immaterialität, das uno-actu-Prinzip der gleichzeitigen Erstellung und Konsumtion und die Einstufung als „Vertrauensgut“.[55] Erworben wird ein Leistungsversprechen. Ein Sachgut kann in Grenzen vor der Kaufentscheidung in Augenschein genommen und geprüft werden. Merkmale können Aussehen, Materialbeschaffenheit und Leistungsstärke sein.

Eine Dienstleistung wird primär durch die handelnden Personen miteinander entwickelt. So auch die Mitarbeit im Sportverein. Der Sportverein und die handelnden Akteure sind quasi der Anbieter oder die Plattform für die Beteiligung durch das Engagement. Bei Übernahme einer Aufgabe wird der Mitarbeiter zunächst zum Konsumenten. Dies ist allerdings nur ein Teil der Realität, denn die Rollenverteilung bleibt nicht in dieser statischen Form. Bei personenbezogenen Dienstleistungen ist der Begriff der Prosumentenbeziehung[56] geläufig, da die Rollen „Produzent“ und „Konsument“ im Prozess der Zusammenarbeit wechseln. Bringt der neue Mitarbeiter z. B. Erfahrungen aus seinem Berufsleben in die Sportvereinsarbeit ein, übernimmt er eine gestaltende Rolle für die Dienstleistungsbeziehung „freiwilliges Engagement“ – er wird zum Produzent. Der Sportverein bzw. die Kollegen im Sportverein werden zu Konsumenten. Es handelt sich folglich um eine dynamische Beziehung, welche sich nach Inhalten und Vorgehensweisen im Zeitablauf verändern kann.[57]

Ist es nun gerechtfertigt, das Engagement im Sportverein als Dienstleistungsbeziehung zu betrachten? In heutiger Zeit erscheint es angemessen, diese Sichtweise einzunehmen, da sich der Sportverein in einem Wettbewerb um die Zeitressourcen seiner (potentiell) Engagierten befindet und die Entscheidung zur Mitarbeit dem Menschen letztlich frei steht.[58]

4.2 Grundzüge des Modells der Konsumentenentscheidung von Howard & Sheth

4.2.1 Voraussetzungen des Modells

Das theoretische Konzept wurde 1969 publiziert[59] und beruht auf den wissenschaftlichen Grundlagen der damaligen Zeit. Insofern ist eine Anpassung nach knapp 40 Jahren zu prüfen.[60] Hinzu kommt, dass in den einschlägigen Publikationen in der Regel von einem physischen Gut ausgegangen wird, Dienstleistungen eher nicht berücksichtigt werden. Das komplexe Modell der Konsumentenentscheidung richtet sich v. a. auf den Konsum von Markenartikeln.[61]

Auf der anderen Seite bietet die Gestaltung als Strukturmodell die Chance, relevante Aspekte zeitgemäß zu füllen. Wie Müller-Hagedorn schon schrieb: „Von allen Größen ist anzunehmen, daß sie sich im Zeitablauf verändern.“[62]

„Strukturmodelle leisten eine gute Orientierungshilfe und zeigen auf, welche vielfältigen Variablen für das Konsumentenverhalten eine Rolle spielen. Sie helfen, Zusammenhänge zwischen Variablen zu erkennen und das Konsumentenverhalten ganz-heitlich zu betrachten. Gleichzeitig sind sie aber sehr komplex. Das führt dazu, dass sie empirisch nicht überprüfbar sind und sie daher die konzeptionelle Ebene nicht verlassen. Auch eine konkrete Verhaltensvorhersage ist damit praktisch nicht möglich.“[63]

Dennoch erscheint eine Übertragung auf immaterielle Leistungen begründbar. Der Grundcharakter des Konsumakts besteht darin, über einen Einsatz individueller Ressourcen für die Inanspruchnahme einer Leistung (Möglichkeit zum Engagement) zu entscheiden.

Die Begründung für die Nutzung dieses Konzepts ist die Interpretation der Teilnahmeentscheidung in Form von Mitarbeit als Entscheidung über die Verwendung von Lebenszeit, dem hochwertigen menschlichen Gut par excellence. Die in dem Mo-

[55] Vgl. z. B. Corsten & Gössinger 2015, 134-135.

[56] Prosument: Kunstwort aus „Produzent“ und „Konsument“. Vgl. z. B. Corsten & Gössinger 2015, 85.

[57] Bemühungen im Wirtschaftsleben laufen zum Teil darauf hinaus durch Standardisierung und Automatisierung die Prosumentenbeziehung auch für Dienstleistungen in eine Produzenten-Konsumenten-Beziehung zu überführen (Bankautomaten, Buchungsvorgänge für Tickets usw.).

[58] Flatau et al. 2014, 14-15 und Emrich & Pierdzioch 2012, 4 bezeichnen die freiwillige Mitarbeit als Konsumgut, was mit der Zuordnung als Dienstleistungsangebot seitens des Sportvereins korrespondiert.

[59] Vgl. Howard & Sheth 1969.

[60] Vgl. entsprechende Hinweise bei Behrens 1991, 182.

[61] Vgl. Foscht & Swoboda 2011, 26. Für eine Übersicht zu Modellen des Konsumentenverhaltens siehe z. B. Freter 2008, 64-65.

[62] Müller-Hagedorn 1986, 77.

[63] Hoffmann & Akbar 2016, 8.

dell berücksichtigten verschiedenen internen und externen Einflussgrößen können auch für die Bewertungsmöglichkeiten dieser Konsumoption für Lebenszeit angenommen werden.
Unbenommen bleibt, dass die Modellierung entsprechend komplexer und teilweise bislang nicht erschlossener Denk- und Entscheidungsprozesse Fragen offen lässt und kritisch zu betrachten ist.[64] Für den bislang wenig thematisierten Prozess der Entscheidung für oder gegen die arbeitsmäßige, unentgeltliche Beteiligung an einer Vereinsorganisation erscheint dies als Anlauf sinnvoll, um eine systematische Strukturierung des Themenfelds zu ermöglichen.

4.2.2 Modellaufbau

Das Modell von Howard & Sheth beruht auf fünf grundlegenden Komplexen (siehe Abbildung 3). Sie umfassen sowohl die erkennbaren Einflussgrößen auf eine Konsumentscheidung und das Ergebnis, als auch indirekte Einflüsse aus der Umwelt des Individuums, sowie Wahrnehmungs- und Lernaspekte. Dabei sind entsprechende Modellelemente gemäß den theoretischen Annahmen als Einflussgrößen und Rückwirkungen miteinander verknüpft (Abbildung 4).

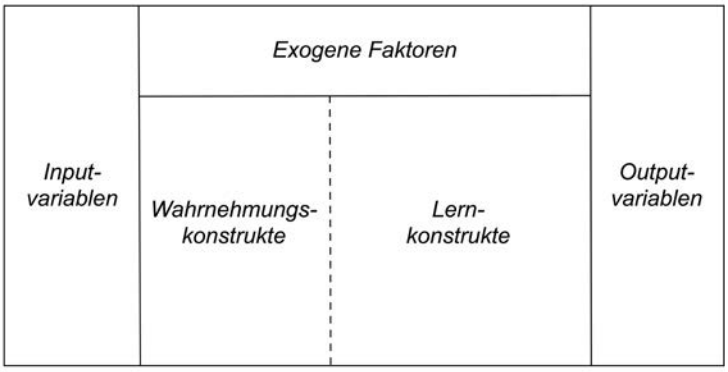


Abbildung 3: Grobstruktur des Modells von Howard & Sheth (Quelle: eigene Grafik)

Ein Teil der Inputvariablen ist durch den Anbieter beeinflussbar, während die exogenen Faktoren zwar einen Einfluss haben, jedoch weitgehend aus der gesamtgesellschaftlichen Einbindung des einzelnen Menschen herrühren. Die Wahrnehmungskonstrukte liegen innerhalb der Person und wirken u. a. auf die Aufmerksamkeit und das aufgewendete Suchverhalten. Letztlich sind individuelle Lernkonstrukte für die Entwicklung der finalen Entscheidung wichtig. Zudem bedeuten sie den Aufbau von Kompetenzen und Wissen für künftige Situationen mit einem ähnlichen Entscheidungsbezug.

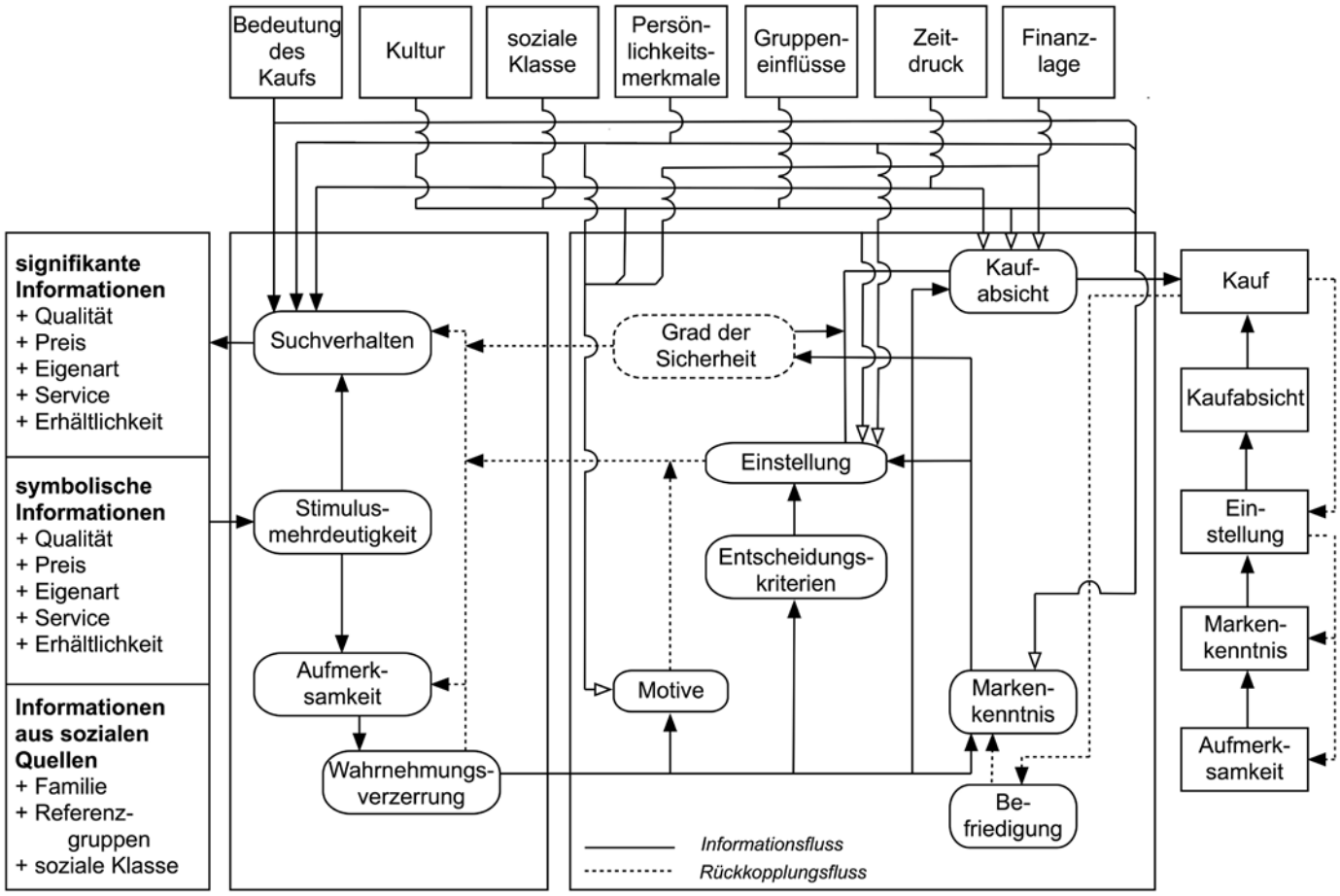


Abbildung 4: Modell der Konsumentenentscheidung nach Howard & Sheth (Quelle: Foscht & Swoboda 2011, 27 m. w. N. (modifiziert))

[64] Vgl. Foscht & Swoboda 2011, 28; Müller-Hagedorn 1986, 74.

In Abbildung 4 wird das Konzept von Howard & Sheth in seiner detaillierten Fassung dargestellt. Die Inputvariablen unterteilen sich wie folgt:

- Signifikante Informationen sind direkt auf den Entscheidungsgegenstand ausgerichtet. Wichtig sind die grundsätzliche Verfügbarkeit, inhaltliche Qualität (Was wird an Informationen angeboten?) und kommunikative Qualität (Wie werden die Informationen angeboten?).
- Symbolische Informationen als Wahrnehmungsmöglichkeiten mit Aussagekraft zu der Entscheidungssituation.
- Informationen aus sozialen Quellen im direkten Umfeld des Entscheiders zur speziellen Engagementmöglichkeit bzw. der Organisation, wobei die Meinungen direkter Bezugsgruppen die konkretere Form als die Zugehörigkeit zu einer sozialen Klasse erwarten lassen.

Bei den exogenen Faktoren[65] sind mit dem Zeitdruck (der Entscheidungssituation) und der Finanzlage zwei Aspekte aufgeführt, die relativ konkret sind. Beides sind durchaus auch Faktoren, welche ebenfalls für die Mitarbeitsentscheidung eine wichtige Rolle spielen.

Behrens charakterisiert den abgebildeten Prozess in fünf Stufen:[66]

1. Wahrnehmung: Beschaffung von Informationen über die infrage kommenden Produkte.
2. Bewertung: Bildung einer Präferenzordnung auf Basis der Wahrnehmung.
3. Entscheidung: Unter Einbezug situativer Informationen wird nach der Präferenzordnung über den Kauf entschieden.
4. Realisation: Ausführung der Kaufentscheidung.
5. Befriedigung: Erfahrungen mit dem Kauf bzw. Produkt wirken auf künftige, gleichgelagerte Entscheidungsprozesse und die Bewertung der Präferenzordnung.

Wichtiges Element in der Betrachtung ist die Unsicherheit, die mit der Entscheidungssituation verbunden ist. Jene ist wesentlicher Auslöser für Suchverhalten, sofern die Notwendigkeit einer derartigen Suche durch die Stärke des eigenen Interesses für die Entscheidung als berechtigt erscheint.[67] Hinein spielt ebenfalls der Moment der Wahrnehmungsverzerrung. „Der Mensch versucht, die wahrgenommenen Informationen in sein ‚Weltbild' (Bezugssystem) einzuordnen. Dazu wird beispielsweise eine wahrgenommene Meinung so verzerrt, daß sie besser in das vorhandene Bezugssystem passt. Und aus einem Informationsangebot werden bevorzugt passende Informationen ausgesucht (selektive Wahrnehmung)."[68] Hieraus können wiederum Konsequenzen für den psychologischen Vertrag erwachsen.

4.3 Übertragung auf die Mitarbeitsentscheidung im Sportverein

4.3.1 Inputvariablen

Was lässt sich nun aus dieser Charakterisierung der Konsumentscheidung für die Entscheidungssituation zu einem Engagement im Sportverein ableiten? Grundsätzlich können vier Arten der Entscheidung unterschieden werden:[69]

- extensiv: Entscheidung mit ausgiebigem Suchverhalten aufgrund der Unbekanntheit der Situation. Für das erste Engagement in der zur Diskussion stehenden Form, die anzunehmende Entscheidungsform.
- limitiert: Entscheidung auf Grundlage bekannter Elemente der Entscheidungssituation durch vorausgehende Erfahrungen.
- habitualisiert: Routineentscheidung auf Basis vorliegender Erfahrungen mit dem Entscheidungsthema. Dies kann z. B. für neuerliche Anfrage zu einer schon einmal durchgeführten Aufgabe gelten.
- impulsiv: Spontanentscheidung auf Basis emotionaler Einflüsse und eingeschränkter Erfahrungen.

In Bezug auf die Inputvariablen der linken Spalte bzw. der Wahrnehmungskonstrukte (Abbildung 4) geht es insgesamt zunächst um die Informationen, welche über die Chance der Mitarbeit verfügbar sind. Dazu zählen auch eigene Erfahrungen aus vorherigen Engagements. Eine Rolle spielt, inwieweit der Verein selbst das Thema „Mitarbeit" präsentiert und seinen bislang unbeteiligten Mitgliedern nahebringt.[70]

Beispiele für Darstellungsformen, die von Mitgliedern oder Interessierten außerhalb des Vereins wahrgenommen werden können, sind:

- Ehrungen,
- Berichte in verschiedenen Vereinsmedien,
- Markierung im Einsatz befindlicher Mitarbeiter durch T-Shirts bei Veranstaltungen oder Ansteckschilder, etc.,

[65] Allgemein zu den exogenen Faktoren siehe Müller-Hagedorn 1986, 152-153.
[66] Vgl. Behrens 1991, 180-181. Für eine ausführliche theoretische Abhandlung zu dem Modell vgl. z. B. Müller-Hagedorn 1986, 37-154.
[67] Vgl. Müller-Hagedorn 1986, 109.
[68] Behrens 1991, 183.
[69] Vgl. z. B. Kroeber-Riel & Gröppel-Klein 2013, 460.
[70] Vgl. auch EG 1.

- Teilnahme an und ggf. der Erfolg bei Veranstaltungen zur Qualität der Mitarbeit,
- Benennung von eigenen Mitarbeitern für Ehrungen von Freiwilligen, z. B. auf kommunaler Ebene.

Prägnante Leitlinien zur Mitarbeit im eigenen Verein und die Darstellung des Freiwilligenmanagements als Unterstützung der Engagierten können eine wichtige Funktion besitzen.[71] Erfahrungsberichte aus der eigenen Sportgruppe, Sozialisationseffekte durch Eltern und die Stimmungslage im individuellen sonstigen Umfeld zum Thema „unentgeltliches Engagement" sind hierbei weitere Einflussgrößen.

Es ist ebenfalls zu beachten, welche Wirkung „der erste Eindruck" für die Engagemententscheidung hat. Das Aussehen der Vereinsanlage,[72] das erste Treffen mit Menschen als (vermeintliche) Repräsentanten des Vereins, die Reaktion auf Anfragen per E-Mail oder Telefon, das Auftreten von Vereinsvertretern aus der Zuschauerperspektive bei einer Sportveranstaltung. Alles dies sind Gelegenheiten für einen Grundstein zur Engagementüberlegung. Dieser kann auf Nicht-Mitglieder, wie z. B. Eltern von sporttreibenden Kindern, oder Mitglieder wirken, selbst wenn im Moment noch gar keine konkrete Mitarbeitsentscheidung im Raum steht.

Um auf einer Vertrauensbasis mit der Ansprache zu starten, ist meist der Trainer oder Übungsleiter eine wichtige Person. Es besteht in der Regel eine positiv besetzte Beziehung. Er kann den Einstieg in eine Mitarbeitsofferte erleichtern, selbst wenn er nur den Kontakt z. B. zu dem Abteilungsleiter oder einem Vorstandsmitglied herstellt.[73]

Für die Stimmungslage im vereinsspezifischen Beziehungsumfeld und das eigene mentale Modell „Sportverein" ist es wichtig, dass das Thema Mitarbeit als selbstverständliche Anforderung und konstitutiv für das Funktionieren eines Sportvereins bekannt ist. Eine relevante Rolle spielt die Vereinskultur, welche aufgrund der eingebundenen Werte diese Selbstverständlichkeit beinhalten muss.

Gelingt es, auf die Vereinsmitarbeit neugierig zu machen, würde dadurch auch die positive Bereitschaft gestärkt, sich aktiv auf Informationssuche zu Mitarbeitsmöglichkeiten und -bedingungen zu begeben. Also nicht nur zur Kenntnis zu nehmen, dass für die Mannschaftsbetreuung oder für das Sportfest jemand gesucht wird, sondern das intrinsische Interesse, über direkt vorhandene Informationen hinaus Kontakt aufzunehmen und die persönliche Informationslage zu verbessern. Hierzu bedarf es jedoch leicht erkennbarer, kompetenter und gut verfügbarer Anlaufstellen.

Die reale Entscheidungssituation zur Mitarbeit in Sportvereinen ist mit mehr oder minder großen Unsicherheiten behaftet, wobei dies auch vom Leistungsumfang der betrachteten Tätigkeit abhängt. Die kurzzeitige Mithilfe bei einem Vereinsfest ist leichter zu überschauen als die Amtsübernahme für eine Wahlperiode. Zumal hier große Spielräume für die Interpretation der Tätigkeitsinhalte bestehen. Dennoch entspricht diese Situation wiederum der spezifischen Eigenart der Dienstleistung als Vertrauensgut,[74] indem der Interessent bei Zusage zur Mitarbeit die realen Einsatz- und Arbeitsbedingungen lediglich versprochen bekommt oder eigene Erwartungen aufgebaut hat. Die reale Arbeitssituation kann davon abweichen.[75] „Für eine Theorie ehrenamtlicher Produktion ist daher von Bedeutung, dass bei dynamischer Betrachtung auch die ehrenamtlichen Arbeitsleistungen Investitionen und damit eine Form des Tausches sind, bei der Leistung und Gegenleistung mehr oder weniger zeitfern stattfinden."[76]

Neben der direkten Ungewissheit über Inhalte und Zusammenarbeit ergänzt sich die Eigendynamik einer Betätigung gemäß der Gestaltungsfreiräume bei der Aufgabenübernahme, quasi im Sinne eines Pflicht- und Kürprogramms. Daran knüpft auch die Vereinsbesonderheit an, dass bei Wahlämtern ohne ein glaubwürdiges Signal des „nicht-mehr-Kandidierens" prinzipiell eine Wiederwahl zu erwarten ist. Unabhängig von der qualitativen Bedeutung dieser Wahl, werden in Sportvereinen ungern Personen abgewählt.[77]

Eine stärker wirtschaftliche Ausrichtung von Sportvereinen, möglicherweise gepaart mit einer größeren Anzahl bezahlter Mitarbeiter, kann als denkbares Hindernis für eine Engagementbereitschaft wirken. Die davon ausgehenden Botschaften können in die Richtung gehen, dass in diesem Verein bezahlte Mitarbeit eine unentgeltliche Form überflüssig oder sogar unangemessen erscheinen lässt. Ebenfalls steigen damit in einigen Arbeitsbereichen

[71] Zur Rolle der spezifischen Organisationsbedingungen bei der Engagemententscheidung siehe auch Schlesinger et al. 2013, 34.
[72] Vgl. EG 3.
[73] Vgl. EG 3, EG 9.
[74] Vgl. z. B. Scheuch 2007, 232; Preisendörfer (2011, 32) schreibt an der Stelle von „Erfahrungsgut". Vgl. auch Flatau et al. 2014, 17.
[75] Vgl. Schlesinger & Nagel 2011, 11. Mit dem Ansatz der Match-Quality (Behrens et al. 2018) wird versucht, Motive zu Tätigkeitsbeginn und nachgelagerte Nutzenerfahrungen abzugleichen.
[76] Erlinghagen 2003, 744.
[77] Vgl. Heinemann 2004, 213.

(Mitarbeiterführung, -abrechnung, -finanzierung) die Anforderungen für einige Aufgaben im Zuge der inhaltlichen Professionalisierung.[78] Dies kann ebenfalls für die Arbeitsausführung gelten, indem der Standard sich erhöht.[79]

Hier wird die Darstellung der Notwendigkeit der freiwilligen Mitarbeit, ihre Bedeutung und Möglichkeiten nicht nur besonders wichtig, sondern ebenfalls anspruchsvoller. Es geht darum, sowohl eine authentische Gestaltung des Vereins als Arbeitgeber wie auch als Organisation ehrenamtlicher Tätigkeit zu entwickeln und zu leben.

Es lohnt sich, den Begriff der Marke bzw. Markenkenntnis genauer auf die Mitarbeit zu beziehen. „Eine Marke kann definiert werden als ein in der Psyche des Konsu-menten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung."[80]

Für den Konsumenten ermöglicht eine ausgeprägte Marke die Identifikation eines Leistungsangebots und dient als Orientierungshilfe in Auswahlprozessen. Sie ist mit Vertrauen und einer Qualitätsvermutung verbunden. Ferner können Marken dem Konsumenten ein Prestige bieten.[81]

Wenn es nun gelingt, die Mitarbeit in Sportvereinen „zu markieren" und entsprechend einer Konsummarke aufzuladen, so würde damit eine wesentliche Grundlage für den Entscheidungsprozess von Interessenten für eine Mitarbeit geboten. Ein Gütesiegel für die Mitarbeitssituation in Sportvereinen[82] könnte z. B. das Fundament einer solchen Markenbildung sein, sofern es gelingt, dies auch mit entsprechenden Attributen aufzuladen und kommunikativ zu positionieren.

Letztlich werden die Erfahrungen aus einer Arbeitsteilnahme in der Organisation Sportverein wiederum Rückwirkungen produzieren, welche Erfahrungen für künftige Einschätzungen liefern und damit auf die eigene Zufriedenheit wirken und die Einschätzung und Verbreitung der Marke oder zumindest des Images der Mitarbeit im Sportverein beeinflussen.

Die Lernkonstrukte beziehen sich verkürzt auf individuelle Motive, die Prozesse, welche zu Einstellungen führen und die Markenkenntnis. Die Motivlage wird im nächsten Punkt mit der Anreiz-Beitrags-Theorie näher betrachtet. Die individuelle Disposition zur Bereitschaft, unentgeltlich seine Zeit für einen Sportverein einzusetzen, ist eine Grundhaltung.

4.3.2 Exogene Faktoren

Abschließend sind die exogenen Faktoren anzusprechen, welche ebenfalls auf die Konsum- bzw. Teilnahmeentscheidung Einfluss nehmen können.

- Bedeutung (des Kaufs) der Bereitschaft zur Mitarbeit: Die individuelle Wichtigkeit des Engagements beeinflusst u. a. die Investition für die Auseinandersetzung mit dem Entscheidungsprozess. So kann z. B. die Erwartung, dass die Mitarbeit persönlich für den Lebenslauf oder die Kompetenzentwicklung hilfreich sein kann eine höhere Bedeutung ausmachen. Ebenso die Identifikation mit z. B. einer Vereinsgruppe, Sportart oder dem Verein insgesamt. Ebenfalls kann die Erwartungshaltung und die erklärte Abhängigkeit des Vereins von der Mitarbeitsentscheidung wirksam sein.
- Kultur: Hierin liegt der Gedanke, wie im kulturellen Umfeld des Interessenten die Themen „unentgeltliche Mitarbeit" bzw. „Engagement" in Werten und Normen verankert sind und damit als wichtig gelten.
- Soziale Klasse: Die Einteilung in soziale Klassen ermöglicht eine Differenzierung von Motiven und Einstellungen, auch zu Fragen des Bürgerschaftlichen Engagements.
- Persönlichkeitsmerkmale: Meint die Individualität von Menschen in Bezug auf bestimmte Sachverhalte und Themen. Mit dem Ansatz der Generationenbetrachtung wird versucht, Grunddispositionen verschiedener Alterskohorten näher zu charakterisieren und die Unterschiedlichkeit herauszuarbeiten.[83] Sie schlagen sich in Erwartungen und Bewertungen für die Lebensgestaltung nieder. Tabelle 2 enthält ein Beispiel, wobei in heutiger Zeit die Einstellung zu und Nutzung von digitalen Technologien ein weiteres Merkmal ist.[84] In diesem Sinne wird die Generation X auch als „Digital Immigrants" und die Generation Y als „Digital Natives" bezeichnet.[85] In diesem Themenfeld zählt auch die in verschiedenen

[78] Zur Drucksituation durch erwartete Qualifikationsanforderungen ggf. verbunden mit vermuteten Haftungsrisiken vgl. Thieme et al. 2017, 135-136.

[79] Vgl. zu der Professionalisierungsthematik Moll 2011, 54 m. w. N.

[80] Meffert et al., zitiert nach Hermanns et al. 2007, 86

[81] Vgl. Hermanns et al., 86.

[82] Im Jahr 2018 wird seitens des LSB Niedersachsen erstmals der „Engagementfreundliche Sportverein" entlang eines umfangreichen Bewertungssystems ausgezeichnet. Siehe https://www.vereinshelden.org/de/vereinshelden/start-up/zertifizierung/; Zugriff: 15.02.2018.

[83] Zu einer stärker materiellen Orientierung junger Engagierter vgl. Schlesinger et al. 2013, 48.

[84] Vgl. Østerlund 2013, 160.

[85] Interessant ist die Arbeit von Emrich et al. 2014 über die DFBNet-Nutzung von Ehrenamtlichen in Fußballvereinen. Dabei ergab sich, dass Ältere das DFBNet intensiver nutzen als Jüngere. Allerdings wäre die Gleichsetzung von DFBNet als vom Dachverband verordnetes Internetportal mit der Internetnutzung insgesamt zu prüfen.

Veteranen	Baby Boomers	Generation X	Generation Y
geboren zwischen 1922 und 1943	geboren zwischen 1943 und 1960	geboren zwischen 1960 und 1980	geboren zwischen 1980 und 2000
• Engagement, Opferbereitschaft, Geduld • Formalität, Ehre, Recht und Gesetz • Respekt gegenüber Autorität(en) • Pflichterfüllung vor Vergnügen • Loyalität und Beständigkeit • Schwierigkeit mit Unklarheit, Veränderung, Konflikten • Zurückhaltung bei abweichenden Meinungen	• Arbeits-, Dienstleistungs-, Kundenorientierung • Optimismus, Antrieb, starker Wille • Teamgeist, Beteiligung und Konsens • Persönliche Erfüllung, Wachstum, Egozentrik • Prozess- statt Ergebnisorientierung • Schwierigkeiten mit Konflikten, anderen Ansichten	• Vielfalt und globale Denke • Balance, Ausgleich; Spaß • Informelle und antiautoritäre Haltung • Eigenverantwortung, Selbstvertrauen • Unabhängigkeit, Individualismus • Affinität zu Kreativität, Technologie • Ungeduld, Zynismus • Schwierigkeiten im Umgang mit anderen	• Selbstbewusstsein • Orientierungslosigkeit, Sprunghaftigkeit • Sicherheit, Stabilität • Leistung, Sinn und Spaß im Arbeitsleben • Wunsch und Flexibilität in Zeit und Raum • Fordert Entwicklung und Kommunikation • Geübt im Umgang mit Technologien und Netzwerken

Tabelle 2: Generationentypisierung
(Quelle: eigene Darstellung nach Hanisch 2013, 45-46 mit Verweis auf die Deutsche Gesellschaft für Personalführung.)

Untersuchungen angesprochene Individualisierung,[86] sie lässt die Sichtweise auf das freiwillige Engagement noch vielfältiger werden.

- Das Anerkennen dieser Unterschiedlichkeit der Generationen und das Verbinden mit den Möglichkeiten der Mitarbeit kann eine wichtige Erfolgskomponente sein.[87]
- Gruppeneinflüsse: Z. B. die Sportgruppe in der das Individuum aktiv ist, die Familie, der Freundeskreis oder Arbeitgeber. Von hier können Rückmeldungen zu den Engagementüberlegungen kommen.
- Zeitdruck: Die Entscheidungssituation ist auch durch ihre zeitliche Komponente geprägt. Sie erhält z. B. durch die Zuspitzung während einer Mitgliederversammlung eine besondere Note, v. a. wenn diese noch mit Perspektiven wie der Vereinsauflösung oder Verminderung der Leistungsfähigkeit des Vereins gepaart wird.
- Finanzielle Lage: Das individuelle Budget eines Interessenten muss es ermöglichen, eine unentgeltliche Tätigkeit zu übernehmen, der Lebensunterhalt also über andere Wege gesichert sein.

Zusammenfassung: Ansatzpunkte für den Sportverein
• Klärung der eigenen vom Verein gestalteten Darstellung von Mitarbeit (Inhalte, Formate, Kanäle, Zeitschiene über das Vereinsjahr). • Überprüfung der symbolischen Präsentation von Mitarbeit (Meinungsäußerungen über Mitarbeit, Auftreten der Mitarbeiter, Erkennbarkeit der Mitarbeiter). • Begrenzung von Amtszeiten als Begrenzung des Entscheidungshorizonts.[88] • Verfügbarkeit einer gut erreichbaren Anlaufstelle für das Thema Mitarbeit. • Gestaltung eines positiven Endes einer Mitarbeit zur Vorbereitung auf eine neue Engagemententscheidung. • Frühzeitige Förderung von Nachwuchs in verschiedenen Engagementfeldern und Qualifikation.[89] • Klare Positionierung des Vereins zum Thema Mitarbeit (Leitsatz, Motto, „Marke Mitarbeit“) • Erlangung eines anerkannten Gütesiegels für die Mitarbeit. • Nutzung von kommunalen Ebenen bzw. Verbandspräsentationsebenen für Mit-arbeiter des Vereins (Wettbewerb, Ehrungen etc.). • Sensibilität für die Bedürfnisse und Erwartungen von Menschen in einzelnen Altersstufen und Lebenssituationen.

[86] Vgl. z. B. Klenk & Nagel 2012, 32; Horch 1995, 288.
[87] Siehe dazu auch den Beitrag zum Online Volunteering von Frohmüller et al. in diesem Band. Vgl. auch EG 5.
[88] Vgl. Thieme et al. 2017, 142.
[89] Vgl. Thieme et al. 2017, 136.

5 Motivationslage und Fortsetzung der Tätigkeit

Thieme et al. weisen darauf hin, dass nach der Gewinnungs- und Startphase Anreize an Bedeutung gewinnen.[90] Dies kann u. U. so interpretiert werden, dass mit der Aufgabenübernahme zunächst eine euphorische Grundstimmung vorhanden ist, welche dann im Zuge der Tätigkeit durch die erlebte Vereinsarbeit abgelöst wird. Damit wird der Blick auf den schon angesprochenen Erwartungs- und Nutzenabgleich gelenkt.

5.1 Anreiz-Beitrags-Theorie

Die Anreiz-Beitrags-Theorie geht auf die Wissenschaftler Barnard bzw. Simon & March zurück. Im Kern geht es um die Teilnahmeentscheidung an einer Organisation, unabhängig von ihrer spezifischen Ausrichtung.[91] Hinzu kommt die Bereitschaft im Sinne der Organisationsziele zu handeln.[92] Eckpunkte sind dabei Anreize, Beiträge und ein rationaler Abwägungsprozess, der den Organisationsteilnehmern unterstellt wird.[93] „Das Erkenntnisinteresse der Anreiz-Beitrags-Theorie konzentriert sich auf die Frage, wie Organisationen in dynamischen Umwelten durch Anpassung ihren Bestand erhalten können. Dieses Bestands- und Anpassungsproblem wird als menschliches Entscheidungsverhalten interpretiert, das auf bestimmten Annahmen über das menschliche Entscheidungsvermögen basiert.“[94]

Mit March & Simon lässt sich die Anreiz-Beitrags-Theorie in fünf Punkten charakterisieren:

„1. Eine Organisation ist ein System von wechselseitig abhängigen sozialen Verhaltensweisen einer Anzahl von Personen, die als Organisationsteilnehmer bezeichnet werden.

2. Jeder Teilnehmer und jede Gruppe von Teilnehmern erhalten von der Organisation Anreize und leisten dafür Beiträge an die Organisation.

3. Jeder Teilnehmer wird seine Mitwirkung in einer Organisation nur solange aufrechterhalten, wie die ihm gewährten Anreize so groß wie oder größer (gemessen im Lichte seiner Wertmaßstäbe und der ihm offenstehenden Alternativen) als die von ihm geforderten Beiträge sind.

4. Die Beiträge, die die verschiedenen Teilnehmergruppen leisten, sind die Quelle, die der Organisation die den Teilnehmern angebotenen Anreize entnimmt.

5. Daher ist eine Organisation nur solange „solvent“ - und damit überlebensfähig - wie die Beiträge in genügendem Maße ausreichen, genügend große Anreize zu gewähren, um diese Beiträge weiter beziehen zu können. ...“[95]

„Nach diesem theoretischen Ansatz wird ein Mitarbeiter bei freier Wahl des Arbeitsplatzes seine Mitgliedschaft (Teilnahme- und Bleibemotivation) und sein leistungsorientiertes Verhalten (Leistungsmotivation) in einem Betrieb beibehalten bzw. steigern, wenn und solange sein Anreiznutzen (alle materiellen und immateriellen Belohnungen, die die Person von einem Betrieb erhält) den Beitragsnutzen (Kosten für die Beiträge bzw. maximaler Anreizwert der Belohnung, die die Person bei einer anderen oder weniger intensiven Tätigkeit erwarten könnte) übersteigt bzw. ihm entspricht. ... Zu beachten ist Folgendes: (1) Die subjektive Wahrnehmung bestimmt den Nutzen. (2) Das antizipative Anreiz-Beitrags-Verhältnis – wenn vorhanden – alternativer Angebote relativiert die Wirkungen negativer oder positiver aktueller Arbeitssituationen.“[96]

Simon & March weisen selbst darauf hin, dass die empirische Prüfung große Ansprüche stellt.[97] Neuberger konkretisiert dies: „Dieser ... Theorieansatz steht vor dem Problem, die ‚Investitionen‘ (z. B. Zeit, Erfahrung, Kenntnisse, Gesundheit, Menschenwürde, ...) und die ‚Erträge‘ (Geld, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen, Aufgabeninhalt, Ansehen usw.) miteinander verrechnen zu müssen und einen Standard für ein faires und vorteilhaftes Tauschverhältnis zu entwickeln.“[98]

Wie schon aus den Worten von Neuberger hervorgeht, können die Beiträge in vielfältiger Form beschrieben werden. „Zeit“ ist dabei nur eine Komponente, welche um qualitative Momente und ihre Wirkung auf den Organismus konkretisiert wird. Weitere Aspekte können „Ausbildung“, „Intelligenz“, „Erziehung“, „Geschlecht“, „sozialer Status“ und „Arbeitsanstrengung“ sein.[99] Die Bearbeitung einer erfüllenden Aufgabe wird vermutlich als weniger belastend empfunden als die Durchführung einer als lästig oder unangenehm empfundenen.

Die Relevanz und Nutzung der potenziell verfügbaren Beiträge richtet sich nach dem Bedarf der Orga-

[90] Vgl. Thieme et al. 2017, 142.
[91] Vgl. Barnard 1938; Simon & March 1976 für die Grundlagen.
[92] Vgl. Ridder 2007, 59.
[93] Vgl. etwa Eberhardt 1998, 37.
[94] Ridder 2007, 59.
[95] Simon & March 1976, 81 m. w. N.
[96] Berthel & Becker 2007, 20.
[97] Vgl. Simon & March 1976, 81
[98] Neuberger 1980, 1361-1362.
[99] Vgl. Scholz 2014, 1089. Er verweist für die Abwägung noch auf die Gerechtigkeitstheorie von John Adams. Vgl. ebenda.

nisation, um das Organisationsziel zu erreichen und der Umsetzung in eine entsprechende Steuerung der Leistungserbringung. Letzteres meint die geeignete Erschließung der Beiträge und die Umsetzung in einen Leistungsprozess. Dieses Geschehen muss wiederum geeignet sein, so viele Anreize abzuwerfen, dass die notwendige Beitragsleistung gesichert werden kann.

In typisch beruflichen Tätigkeiten ist der „normale“ Anreiz die monetäre Entlohnung.[100] Geld hat als Zwischentauschgut eine Multifunktionalität bei der Nutzenerbringung, da es in vielfältige Möglichkeiten umgesetzt werden kann.[101] Zwar ist generelle Wertschätzung bei finanziell honorierten Tätigkeiten ein wichtiger Faktor aber Geld an sich kann als „angemessene“ Bezahlung in unserem Gesellschaftssystem selbst ein Element von Wertschätzung sein.[102] In der Verlängerung kann dies durch pointierten Konsum auch nach außen zur Prestigeerzeugung demonstriert bzw. simuliert werden.

Über die Bezahlung hinaus bietet die Anreiz-Beitrags-Theorie eine breit gefächerte Palette an möglichen „Belohnungen“. Dies macht sie auch gerade für die Betrachtung des freiwilligen Engagements sehr interessant. Folgende Anreizbereiche können unterschieden werden:[103]

I. Materielle Anreize bilden
- Entlohnungen in Geld, Leistungen (geldwert);
- Geschäftsvorteile, Beziehungen und
- Interessenwahrnehmung

II. Nicht-materielle äußere Anreize (Tausch) durch
- die Ausübung der Tätigkeit (aus der Arbeit selbst oder dem organisatorischen Umfeld): Information, Wissen; Einfluss, Autorität; Soziale Kontakte, Geselligkeit; Prestige;
- die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, z. B. Gemeinsamkeit, Wir-Gefühl, Homogenität, Wertklima und
- die Tätigkeit zugunsten der Nutznießer: Anerkennung, Bestätigung, Vertrauen; Einfluss, Macht (bezogen auf Individuen)

III. Nicht-materielle innere Anreize: Identifikation mit
- der Organisation,
- der Zielsetzung,
- der Gruppe,
- bestimmten Individuen und
- der Tätigkeit

[100] Vgl. auch Simon & March 1976, 82
[101] Vgl. z. B. Ridder 2007, 63.
[102] Vgl. Ridder 2007, 63.
[103] Vgl. Wadsack 1992, 70 m. w. N.; Horch 1987, 133.

Horch weist zurecht darauf hin, dass die einzelnen Elemente der theoretischen Anreiz-Beitrags-Betrachtung im Zeitverlauf einer Veränderung unterliegen werden.[104] Durch die organisationsspezifische Sozialisation über den Zeitverlauf werden neue Anreize kennen und eventuell schätzen gelernt. Die Gewichtungen von Anreizen und Beiträgen können sich beispielsweise durch Veränderungen der Lebenssituation verändern.

5.2 Übertragung auf den Sportverein

Zur Motivlage für das freiwillige Engagement in Sportvereinen gibt es relativ wenige Untersuchungen. Die Verbindung zu Engagementumfang und Nutzenerfahrungen bleibt im Dunkeln.[105]

5.2.1 Anreize, Beiträge und Bewertungsprozess

Die angesprochenen Punkte lassen sich ohne Weiteres auf Sportvereine übertragen. Deshalb sollen hier auch nur einzelne Punkte herausgegriffen werden. Materielle Anreize sind für die unentgeltliche Tätigkeit qua Definition ausgeschlossen. Jedoch sind kleinere Anerkennungen, wie Vergünstigungen bei Verköstigungen auf Vereinsfesten o. ä. durchaus möglich, geben allerdings der Bindung an den Verein bei freiwilligem Engagement keinen prägenden Charakter. Wichtige Rolle spielen die Arbeitsinhalte und ihre Akzeptanz als „sinnvoll“ für die Entwicklung des eigenen Vereinsbereichs bzw. des Vereins. Das Einbringen eigener Ideen kann auf der einen Seite stehen, die vielfach gescholtene Bürokratie auf der anderen.[106]

Die Tätigkeit zugunsten der Nutznießer findet seinen Niederschlag am ehesten in der direkten Verbindung, z. B. einer Übungsgruppe mit dem entsprechenden Trainer. Hier gibt es situativ direkte Möglichkeiten der Rückmeldung. Je abstrakter eine Tätigkeit im Hinblick des direkten Bezugs auf Sportgruppen wird, um so schwieriger wird diese Rückmeldung. Letztlich bleibt für den Vorstand v. a. bei Mehrspartenvereinen, von Einzelaussagen abgesehen, nur die Mitgliederversammlung als Ort der Anerkennung durch die Nutznießer. Die verschiedentlich angesprochene Malaise der Mitgliederversammlungen, bezugnehmend auf die Teilnahme in Relation zu der Mitgliederzahl,[107] lässt den Anreiz-

[104] Vgl. Horch 1981, 29; allgemein auch Schanz 2000, 336.
[105] Vgl. Flatau et al. 2014, 12-13.
[106] Vgl. EG 5. Im Sportentwicklungsbericht 2015/2016 belegt die „Anzahl von Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften“ Platz sieben der von Sportvereinen genannten Probleme. Vgl. Breuer & Feiler 2018, 35.
[107] Zeitungsberichte und Aussagen von Vereinsvertretern geben häufiger Schätzungen von 10 bis 20 % der Mitglieder ab, die an Mitgliederversammlungen teilnehmen.

charakter eher schwierig erscheinen. Möglicherweise wird die Schwäche, bezogen auf den Vorstand, durch Einladungen und andere Aktivitäten seitens der Kommune oder eines Sportbundes kompensiert.

Durch den Sportverein ermöglichte Fortbildungsmaßnahmen können verschiedene Wirkungen entfalten. Zunächst geht es darum, die mit dem Engagement verbundenen Aufgaben besser zu bewältigen. Dies kann die individuellen Beiträge senken, wenn Aufgaben schneller erledigt werden oder den Energieeinsatz vermindern, sofern damit höhere Kompetenz erreicht wird.[108]

Darüber hinaus sind weitere Anreizwirkungen aus ermöglichten Fortbildungsmaßnahmen denkbar:

- Ein Gefühl der Wertschätzung, indem der Verein durch die Kostenübernahme „investiert".
- Ein Treffen mit Menschen, gleichgelagerter Interessen zum Kompetenzerwerb. Der vergleichbare Erfahrungshintergrund ermöglicht einen weitergehenden Informationsaustausch und Aufbau eines persönlichen Netzwerks.
- Die Vertretung des Vereins in einer Gruppe von anderen Vereinsvertretern ermöglicht die Repräsentation des Vereins.
- Geselligkeit im Rahmen der Qualifizierungsmaßnahme.[109]

Eine wichtige Rolle spielen die identifikatorischen Anreize, denen eine starke Wirkung für die individuelle Anreizsituation zugebilligt wird. Sie beruhen auf einem hohen Maß an ziel- und wertorientierter Selbststeuerung.[110] Schlesinger et al. weisen darauf hin, dass bei einem Engagement im Sportverein kollektive Solidarität Schwächen von anderen Anreizbereichen kompensieren kann.[111] Insofern ist die kritische Anmerkung von Horch nicht per se gültig, dass durch die Anreiz-Beitrags-Theorie eine Überbetonung egoistischer, materieller und selektiver Anreize erfolgt.[112]

Das bei Unzufriedenheit angenommene Einsetzen des Suchverhaltens nach besseren Alternativen[113] muss im Hinblick auf die freiwillige Mitarbeit noch einmal gesondert betrachtet werden, da die Anreiz-Beitrags-Theorie in Bezug auf das Ausscheiden primär Berufsarbeitsorganisationen anvisiert.[114] Die Alternative muss nicht zwingend die Teilnahme in einer anderen Organisation bedeuten, sondern kann sogar der Rückzug in die Privatsphäre sein.

Insgesamt können u. a. folgende Reaktionen seitens des Mitarbeitenden unterschieden werden, um eine akzeptierte Anreiz-Beitrags-Konstellation herzustellen:[115]

- Manipulation der Organisation bzw. der damit verbundenen Anreiz-Angebote. Dies kann direkt bei entsprechenden Einflussmöglichkeiten bzw. indirekt über eine Beeinflussung der relevanten Entscheidungsträger erfolgen.
- Senkung der eigenen Beiträge.
- Senkung des Anspruchsniveaus bei der Bewertung der Anreize bzw. Beiträge.
- Ausscheiden aus der Organisation.

Die Gegenreaktion der Organisation kann darin bestehen, die Verbleibeentscheidung möglicherweise durch Erschwernisse bei der Aufgabe der Mitarbeit zu beeinflussen (Reusenstruktur – leicht rein, schwer raus).[116] Denkbar ist z. B. der Aufbau von emotionalem Druck, welcher ein „Im-Stich-lassen" der anderen Mitarbeiter, der Gruppe oder „des Vereins" suggeriert. Alleine schon die vermeintliche Pflicht, einen Nachfolger präsentieren zu müssen, wirkt in diese Richtung. Ein erfolgloses Bemühen um die Besetzung einer Aufgabe kann indirekt eine ähnliche Wirkung haben. Letztlich ist es ein wichtiger Bestandteil der Engagementkultur, wie mit dem Wunsch des Ausscheidens umgegangen wird.

Die Beiträge seitens der Engagierten können grundlegend in Zeiteinsatz sowie physischen und psychischen Energieaufwand unterschieden werden. Eine Gewichtung ergibt sich aus dem subjektiven Empfinden dieses Einsatzes und des Energieaufwands. Beispielsweise wird gefühlter Zeitdruck aus der Tätigkeit selbst, z. B. wegen einer erforderlichen Termineinhaltung oder dem Zusammenspiel mit anderen relevanten Lebensbereichen, stärker empfunden als eine entspannte Aufgabenerledigung für den Verein. Für den Energieaufwand lässt sich dies vergleichbar annehmen. Eine Konfliktsituation oder eine Anforderung im Grenzbereich der eigenen Kompetenz werden als belastender empfunden als eine gut geübte Routineaufgabe. Eine weitere Einflussgröße ist der generelle Zustand des individuellen Energiehaushalts, der zusätzlich durch weitere Lebensbereiche in Anspruch genommen wird.

Eine weitere Bewertungsebene sind sogenannte Opportunitätskosten, welche für die mit dem Engagement entgangenen Anreizmöglichkeiten der

[108] Vgl. Behrens 2018, 90.
[109] Vgl. EG 1.
[110] Vgl. z. B. Laske et al. 2006, 57-58.
[111] Vgl. Schlesinger et al. 2013, 47; auch: Flatau et al. 2014, 14-15.
[112] Vgl. Horch 1995, 291.
[113] Vgl. Simon & March 1976, 83.
[114] Vgl. Schanz 2000, 337-338.
[115] Vgl. Schulze 1997, 69 m. w. N.; Scholz 2014, 1090.
[116] Vgl. Preisendörfer 2011, 33.

nächstbesten Alternative der Zeitverwendung verbunden sind.[117] Aufgrund der Prozesshaftigkeit eines freiwilligen Engagements ist diese Größe schwer einzuschätzen. Es können sich nach der Aktivitätszusage (z. B. Betreuung einer Übungsgruppe dienstags von 19:00Uhr bis 20:30 Uhr) neue Aktivitätsalternativen auftun oder bekannte Alternativen in ihrer jeweiligen Anreizwirkung steigen. Damit verändern sich auch die mit dem freiwilligen Einsatz verbundenen Opportunitätskosten.

Wie bereits angesprochen, benötigt die Organisation selbst die Beiträge der einzelnen Organisationsmitglieder um ihre Leistungsbereitschaft zu bewahren. Die von Ridder beschriebene Handlungsoption für Berufstätigkeiten ist für unentgeltliche und freiwillige Tätigkeiten nicht in dieser Form zu realisieren: „Auch die Organisation wird das gewünschte Beitragsniveau durch Bestrafungsrituale oder Ausschluss unerwünschter Personen signalisieren.“[118]

Die Möglichkeiten zur Sanktionierung von nicht erwünschtem Verhalten sind für unentgeltliche Mitarbeit sehr begrenzt, solange keine justiziablen Tatbestände vorliegen. Die Bewertung einer Tätigkeit im Sportverein als nicht adäquat, ist in der Regel mangels vorgegebener Handlungsaufträge und festgelegter Prozesse eine eher individuelle Einschätzung. Diese perspektivisch geprägte Ausgangssituation kann auf eine Diskussion der Beteiligten hinauslaufen, bei der die Positionen ausgetauscht werden. Ein Rückzug des beteiligten Mitarbeiters ist eine Möglichkeit, die Demissionierung eine möglicherweise hoch im persönlich verletzenden Bereich angesiedelte Vorgehensweise.

5.2.2 Exkurs: „Spaß“ als Antwort auf die Beteiligungsfrage

Die Aussage „Spaß haben“ bzw. „keinen Spaß haben“ wird häufig in Zusammenhang mit Motivationsfragen präsentiert. Auch der Freiwilligensurvey verschließt sich dieser Aussage nicht.[119] Doch was sagt dieses Ergebnis überhaupt aus, wenn eine Anzahl von Befragten gerne mit verschiedenen Abstufungen feststellt, dass ihnen ihre Tätigkeit „Spaß macht“?

Es kann angenommen werden, dass damit ein positives Gefühl ausgedrückt wird. Feindt verfasst folgendes Zwischenfazit:

„Zusammenfassend können wir festhalten, dass wir Spaß haben ...

- wenn wir bei unseren Tätigkeiten extrinsisch und besser intrinsisch motiviert sind,
- wenn positive und angenehme Nebenwirkungen mit dem Tun verbunden sind,
- wenn Wertschätzung und Anerkennung von Dritten bezüglich des Tuns und des jeweiligen Ergebnisses gezollt wird.“[120]

In den weiteren Ausführungen verweist er auf die besondere Bedeutung der intrinsischen Motivation, die auch gegeben ist, wenn keine äußere Veranlassung vorliegt.[121]

Schmalts & Langens ergänzen die Betrachtung mit dem Flow-Konzept (siehe Abbildung 5), welches ein unbedingtes Eintauchen in eine spezifische Arbeitssituation beschreibt.[122]

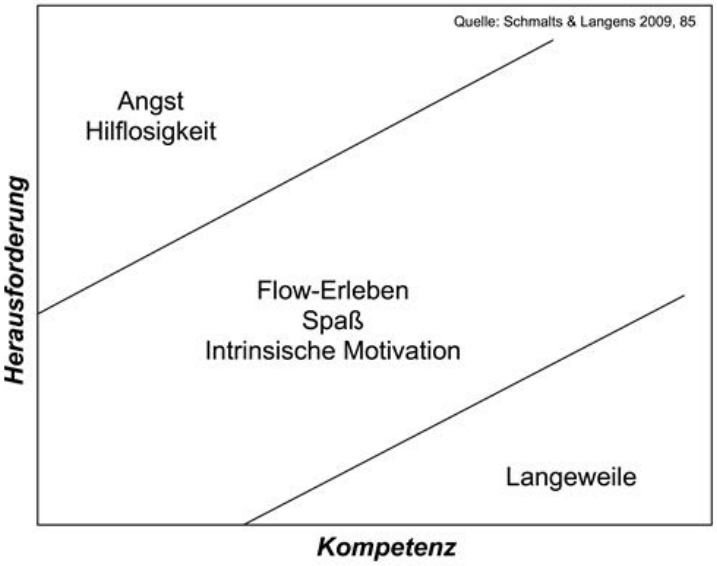


Abbildung 5: Motivationsformen in Abhängigkeit von Kompetenzen und situativen Herausforderungen unter Berücksichtigung des Spaß-Empfindens (Quelle: Schmalts & Langens 2009, 85 m. w. N.).

„Spaß“ ist damit eine Emotionslage, welche als positiv empfunden wird und kann aus Handlungen herrühren oder durch Denkprozesse (Erinnern, Vorfreude) ausgelöst werden.[123]

Was allerdings letztendlich diesen individuell-emotionalen Prozess auslöst, muss nicht in jedem Fall ein gesellschaftlich akzeptiertes Ereignis sein. Wie Briehl ausführt, können auch destruktive Verhaltensweisen individuell als „Spaß“ empfunden werden, selbst wenn dabei eine andere Person ein Leid erfährt.[124]

Insgesamt erscheint die Aussage „Spaß zu haben“ zwar positiv für die Mitarbeiter besetzt zu sein, der Auslöser bleibt jedoch für eine nähere Durchdrin-

[117] Vgl. z. B. Schlesinger & Nagel 2011,11.
[118] Ridder 2007, 64.
[119] Vgl. Müller et al. 2017, 427.
[120] Feindt (2011), Kapitel 4.1.
[121] Vgl. Feindt (2011), Kapitel 4, auch: Schmalts & Langens 2009, 85.
[122] Vgl. Schmalts & Langens 2009, 85.
[123] Vgl. Feindt (2011), Kapitel 4.2.
[124] Vgl. Briehl 2013, 45. Der Begriff „Schadenfreude“ weist in diese Rich-

gung der positiven Wirkungen eines Engagements ungewiss. Entsprechendes gilt für die Ausstiegsbegründung, dass das Engagement „keinen Spaß mehr macht“.

5.3 Nutzenbewertung als Hinweis auf die individuelle Relevanz der Anreize

5.3.1 Individuelle Nutzenbetrachtung

Die erste Teilnahmeentscheidung beruht zunächst auf einer Anreiz- und Beitragsvermutung, welche aus Gesprächen und Informationen herrührt und durch die in Kapitel 4 angesprochenen Aspekte der Entscheidungssituation flankiert werden. Jene werden in der Folge durch das Erleben der Teilnahme überprüft und ggf. modifiziert. Auch die individuellen Motive können einer Veränderung unterliegen.[125] Eine situativ ausgelöste Bilanzierung kann dann zur Infragestellung der Teilnahme bzw. dem Verlassen der Organisation führen.[126]

Basis ist die Nutzenabschätzung, welche höchst individuell ist. Da die Nutzenrealisierung in einem wechselseitigen Zusammenspiel verschiedener Akteure erfolgt, ist die Gefahr von Konflikten bei widersprüchlichen oder begrenzt verfügbaren Anreizen vorhanden. Die von Wolff für ihren thematischen Zusammenhang angesprochene, weitgehende Substituierbarkeit von Anreizen durch Geld, kann für den Zusammenhang der freiwilligen Mitarbeit nicht gelten.[127] Dementsprechend ist die Herausforderung größer, die Möglichkeit zu einer guten Anreizversorgung der Akteure zu unterstützen, bzw. das Verständnis für die spezifischen Möglichkeiten und Unmöglichkeiten der Organisation Sportverein zu fördern. Daraus folgt die Herausforderung für die Vertreter des Vereins, Anreizangebote zu finden, die für den Verein leistbar sind und den Erwartungen der potentiellen Anreiz-Empfänger entsprechen. Dies muss nicht der eigenen Anreiz-Akzeptanz entsprechen, die schon angesprochene Generationenbetrachtung etwa lässt Unterschiede zwischen verschiedenen Altersstufen erwarten.

Die eingangs des Beitrags angesprochene Tendenz zur Monetarisierung des freiwilligen Engagements und damit zum Verlassen des grundlegenden Elements der Unentgeltlichkeit, folgt diesem Weg des Anreiz-Ersatzes. Möglicherweise, da dies als „einfachste Lösung“ eines vorliegenden Mangels an Mitarbeits-Ressourcen gesehen wird.

tung.

[125] Vgl. Ridder 2007, 63.

[126] Vgl. dazu auch Eberhardt 1998, 37.

[127] Vgl. Wolff 1999, 161-162.

5.3.2 Nutzenleiter als Hilfsmittel der Nutzenbetrachtung

Kolb weist auf die Kritik an den Vergleichstheorien hin, zu der auch die Anreiz-Beitrags-Theorie gehört. Der Vergleich bezieht sich einerseits auf die individuelle Bemessung von aufgewandter Energie und erfahrenen Anreizen und andererseits auf den Vergleich mit Kollegen und dem ggf. gefühlten Moment der Ungleichbehandlung.[128] Weiterhin kann auf die Allgemeinheit der Ausführungen zu den einzelnen Theoriebezügen verwiesen werden.[129]

Um diesem Mangel abzuhelfen, soll mithilfe der Nutzenleiter eine Komponente hinzugefügt werden, welche die Einschätzung der Nützlichkeit von Anreizen konkretisiert.

Wichtig für die Bewertung von individuellen Handlungen ist der Nutzen, der einem Menschen daraus erwächst. Dieser Begriff ist vielfach in der Literatur zu finden. Bei der Aufschlüsselung, was diesen Nutzen ausmacht, wird es schwieriger. Um diesen Aspekt nun für eine Diskussion in Verbindung mit der freiwilligen Mitarbeit greifbarer zu machen, soll die Nutzenleiter von Vershofen (Abbildung 6) als Ausgangspunkt dienen, da er mit der Unterteilung in einen Grund- und weiterer Zusatznutzen ein bis heute in der Diskussion aufzufindendes Muster entwickelt hat.[130] Bemängelt werden v. a. die fehlende empirische Belegbarkeit des Gliederungskonzepts und die Unschärfe der Aspekte des Zusatznutzens.[131] Diese Unschärfe ist jedoch an dieser Stelle erst einmal zweitrangig, da für den hiesigen Verwendungszusammenhang ohnehin eine Interpretation der Kategorien erforderlich ist.

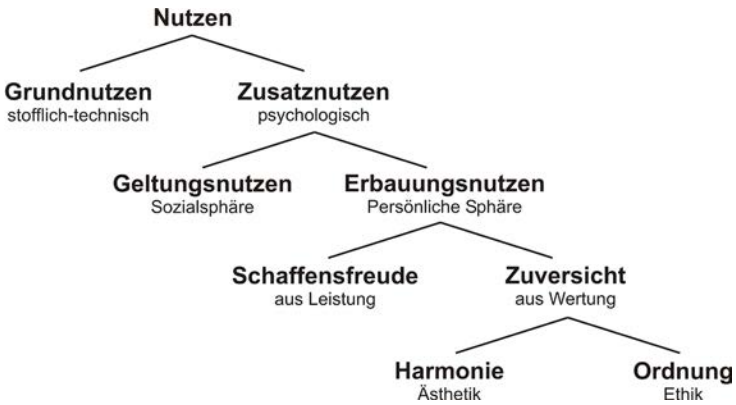


Abbildung 6: Nutzenleiter nach Vershofen (Quelle: Vershofen 1940, 71)

[128] Vgl. Kolb 2010, 394-395.

[129] Vgl. Schulze 1997, 69 m. w. N.; Schanz 1977, 52-53.

[130] Ursprünglich: Vershofen 1940. Zu der Nutzung in der heutigen Nutzenforschung mit Weiterentwicklungen siehe z. B. Adel 2014, 47-53.

[131] Vgl. Herrmann & Huber 2013, 322.

„Der Grundnutzen repräsentiert die technische Geeignetheit des Produktes für einen gegebenen Zweck. Und entspricht damit einer funktional ausgerichteten Nutzenkategorie."[132] Da wir es bei der freiwilligen Mitarbeit nicht mit einem physischen Produkt zu tun haben, bedarf es einer genaueren Betrachtung dieses Grundnutzens und der weiteren, daran anknüpfenden Nutzenkategorien. Dies wird erschwert, da die Ausführungen zu den Unterkategorien bei Vershofen sehr allgemein bleiben.[133] Hinzu kommt, dass es Kritiker gibt, die davon ausgehen, dass die Nutzenleiter Dienstleistungen bzw. immaterielle Güter wegen der Ausrichtung des Grundnutzens nicht erfasst.[134]

Insofern sind die folgenden Interpretationen als Entwurf zu verstehen:

- Grundnutzen: Da dieser nicht wie bei Vershofen angenommen „stofflich-technisch" ist, bedarf es einer angemessenen Interpretation für die immaterielle Leistung der freiwilligen Mitarbeit. Dazu können eine sinnvolle Zeitverwendung, der Erwerb von Kompetenzen und das Engagement für die eigene Sportart gezählt werden. Die Interessenvertretung für einen anderen Lebensbereich (z. B. Beruf, Politik) kann ebenfalls dazu zählen. Heinemann verwies 1980 noch auf den Ausgleich für Enttäuschungen in Beruf oder Familie.[135] Die Ziele dieser Wirkungen der Mitarbeit liegen zunächst einmal außerhalb der Mitarbeit, können nachfolgend jedoch wieder zu psychologischen Wirkungen führen.
- Geltungsnutzen: Bezieht sich auf die Stellung in der Gesellschaft und den Beitrag, den ein Engagement dazu leisten kann. Sei es durch die Erschließung von Kontakten oder die Anerkennung aus den Leistungen der Organisation heraus. Verbunden mit dem Aspekt des demonstrativen Konsums hat nach Vershofen das Geltungsbedürfnis eine individuell sehr hohe Bedeutung,[136] wobei der demonstrative Konsum bei einer immateriellen Leistung schwieriger zu platzieren ist. Der Ruf und die Bekanntheit der Organisation und daran anschließend die Dokumentation der persönlichen Beteiligung, z. B. durch Kleidung oder Anstecknadeln als Symbolik, können diese Anforderung erfüllen.
- Schaffensfreude: Die persönliche Freude über die Erledigung einer Aufgabe oder das erreichte Ziel, ggf. verbunden mit einem Lerneffekt für die Erweiterung der Kompetenzen und des Ausweitens eigener Grenzen.
- Harmonie: Die mit dem Begriff „Ästhetik" versehene Kategorie verweist auf eine eher sinnliche Wahrnehmung der Leistung. Für eine immaterielle Beziehung kann die Beziehungsqualität, das Miteinander-Umgehen, folglich die Vereinskultur als Ansatzpunkt für die Bewertung gewählt werden.
- Ordnung: Die Unterstützung bei der Orientierung durch Werte und Normen sowie die Möglichkeit sich regelgerecht zu verhalten, kann unter dieser Kategorie gesehen werden.

Auch für den Bereich der Mitarbeit in einer Organisation ist die Grenznutzen-Betrachtung relevant, welche den Nutzenzuwachs durch eine Steigerung der nutzenauslösenden Einheit beschreibt.[137]

5.3.3 Übertragung auf die Mitarbeit in Sportvereinen

Im Grunde bislang nicht thematisiert oder nicht vorfindbar, ist die Situation der Nutzenbewertung bezogen auf das freiwillige Engagement. Reifenhäuser et al. weisen auf die grobe Charakterisierung des Grundverständnisses von Olk hin, wie sich das Verständnis für das Engagement (traditionelles und modernes Ehrenamt) verändert hat. Traditionell wird die Mitarbeit als bedingungslose Hingabe unter Verzicht auf Befriedigung eigener Bedürfnisse und Interessen charakterisiert.[138] An dieser Stelle wird bei Gesprächen gerade mit älteren Engagierten auch der Begriff der „Pflicht" bzw. des „Pflichtgefühls" angeführt. In Darstellungen zur Begründung des Engagements wird hierauf oftmals auf das „Zurückgeben erhaltener Unterstützung und Vorteile" verwiesen. Damit kann eine Einordnung unter „Zuversicht" im Sinne der Nutzenleiter vorgenommen werden. Pflicht bedeutet auch Entbehrung. Auf den Verzicht der Bedürfnisorientierung wurde bereits verwiesen. Entsprechend begrenzt sich diese Mitarbeit eher durch lebenspraktische Begrenzungen, v. a. durch die Gesundheit oder gravierende Störungen der Vereinsarbeit.

Die heutige Situation wird als freiwillig gewähltes Engagement mit zeitlicher Passung skizziert, welches unter Bedürfnis- und Interessensperspektiven ausgewählt wird und die eigenen Kräfte und Möglichkeiten nicht übersteigen soll.[139] Aus dieser Charakterisierung ist erkennbar, dass das Abwägen

[132] Adel 2014, 46.
[133] Vgl. Herrmann & Huber 2013, 322.
[134] Siehe z. B. Fell 2010, 19-20 und Wiswede 1973, 51.
[135] Vgl. Heinemann in DSB 1980, 80 (Diskussionsbeitrag).
[136] Vgl. Stihler 1998, 178 und 180.
[137] Vgl. dazu auch Flatau et al. 2014, 14-15.
[138] Vgl. Reifenhäuser et al. 2012, 35 m. w. N.
[139] Vgl. Reifenhäuser et al. 2012, 35 m. w. N.; Braun 2011; Moll 2011, 54-55;

und individuelle Handlungsbedingungen grundlegende Merkmale dieser Form der Mitarbeit sind. Entsprechend erfahren im Zuge der Multioptionalität der Lebensbedingungen Entscheidungen für die individuelle Zeitverwendung eine größere Bedeutung. Zumal dann die Unverbindlichkeit eines Nicht-Pflichtgefühls die Entscheidungsperspektive öffnet.

Diese Betrachtungsweise wird noch verstärkt, wenn die gesamtgesellschaftliche Engagementsituation in den Blick genommen wird. Dem begrenzten Engagementpotenzial stehen dabei eine Vielzahl von Engagementmöglichkeiten gegenüber, verbunden mit einer erhöhten Transparenz dieser Angebote, z. B. durch die Arbeit von Freiwilligenagenturen. Zudem kann angenommen werden, dass die Zahl der nach unentgeltlicher Mitarbeit fragenden Organisationen und Themen (z. B. als Aktionsgruppen, Bürgerinitiativen) in den letzten Jahrzehnten zugenommen hat. Insofern kann im Sinne von Zimmer von einem Engagementmarkt gesprochen werden, wobei ein Markt qua Definition entsprechende Entscheidungen der Marktakteure bedingt.[140]

Die „... Kosten des zeitlichen Engagements sind individuell sehr unterschiedlich, denn sie entsprechen nach dem Konzept der Opportunitätskosten dem Nutzen, der einem Akteur durch Verzicht auf die nächst beste Alternative entgangen ist. Im Beispiel könnte dies heißen, dass sich meine Kosten für eine Stunde Grillen über den Nutzen eines einstündigen Waldlaufes bestimmen.“[141]

5.3.4 Systematisierung: Anreize und Nutzenkategorien im Sportverein

In der folgenden Übersicht wurden Aspekte beispielhaft zusammengestellt, wie sie sich aus der Betrachtung von Engagement im Sportverein ergeben können. Sie geben einen Eindruck von Detailaspekten, welche bei der Analyse von Sportvereinen insgesamt oder bezogen auf die Betrachtung eines einzelnen Vereins in den Blick genommen werden können (Tabelle 3). Zum Teil wurde dabei auf existierende Untersuchungen Bezug genommen.

Kaltenbrunner 2010, 163.

[140] Vgl. dazu Reifenhäuser et al. 2012, 37 m. w. N.

[141] Preisendörfer 2011, 32-33.

Blickpunkt Sportmanagement

Band 6
Digitale Disruption im Sportmanagement
Ronald Wadsack / Gabriele Wach (Hrsg.)
September 2019

Band 5
Sport in der Kommune als Managementaufgabe
Gabriele Wach / Ronald Wadsack (Hrsg.)
2017
ISBN: 978-3-631-71589-5

Band 4
Die deutsche Pferdewirtschaft
Christina Münch / Katharina Wiegand (Hrsg.)
2016
ISBN: 978-3-653-94939-1

Band 3
Betrieb von Sport- und Veranstaltungsimmobilien
Louise Bielzer / Ronald Wadsack (Hrsg.)
2012
ISBN: 978-3-653-01153-1

Band 2
Handwörterbuch des Sportmanagements
Th. Bezold, L. Thieme, G. Trosien und R. Wadsack (Hrsg.)
2019 (3. Aufl.)
ISBN: 978-3-631-79580-4

Band 1
Krisenmanagement in Sportbetrieben
R. Wadsack, R. Cherkeh, C. von Büdingen und R. Hamel
2006
ISBN: 978-3-631-54885-1

Nutzen					
Anreize	Grundnutzen	Geltungsnutzen	Schaffensfreude	Harmonie (Ästhetik)	Ordnung (Ethik)
Materielle Anreize (direkt / indirekt)	• Politische / berufliche Motive • Vernetzung für vereinsexterne Bezüge • Auslagenerstattung • Kleidung / Ausstattung	• Vereinskleidung • Kostenfreier Zugang zu Sportveranstaltungen	• Unterstützung durch z. B. Übernahme von Fortbildungskosten • Ggf. Unterstützung durch zugekaufte Beratung		• Transparente Auslagenerstattung
Nicht-materielle äußere Anreize (Tausch)	• Ausgleich zum Alltag	• Qualifikationsmöglichkeiten • Zusammenarbeit mit renommierten Trainern, Vereinsmanagern (z. B. Workshop, Clinic) • Präsentationsmöglichkeiten als Vereinsvertreter • Anerkennung für Tätigkeit / Wertschätzung	• Sinnvolle Freizeitbeschäftigung • Zweckgemäße Einarbeitung • Anspruch der Tätigkeit • Abwechslung in den Aufgaben • Eigene Grenzen erfahren und erweitern • Gutes Arbeitsumfeld (Ausstattung) • Rückmeldung der Mitglieder • Beteiligung an Entscheidungen • Einbringen eigener Ideen • Einbringen von Knowhow • Weitergabe von Erfahrungswissen	• Erscheinungsbild des Vereins • Umgangsformen / Klima der Zusammenarbeit • Transparenz • Einbindung • Entwicklung von Freundschaften	• Anderen helfen • Anerkennung des Einsatzes • Einsatzbereitschaft der Mitglieder • Klarheit der Aufgaben • Klare und funktionierende Kommunikationswege • Verlässlichkeit von Absprachen • Prozesse der Konfliktlösung • Absicherung in der Tätigkeit (Hilfe, Versicherung)
Nicht-materielle innere Anreize (Identifikation)			• Gesellschaft im Kleinen mitgestalten • Erfolge des Vereins • Engagement für die „eigene“ Sportart	• Empfinden des sportlichen Tuns • Positive Stimmung bei Sportwettkämpfen	• Verein etwas zurückgeben • Positionierung des Vereins zu gesellschaftlichen Anliegen

Tabelle 3: Beispielhafte Zusammenführung von Anreizen und Nutzenbetrachtung im Sportverein. (Eigene Zusammenstellung aus diversen Quellen: neben eigenen Einfügungen: Emrich & Pierdzioch 2014; Sautter 2007; Stamer 2014; Werkmann 2014; EG 5.)

Zusammenfassung: Ansatzpunkte für den Sportverein

- Die Unterscheidung in Anreize und Beiträge ermöglicht eine genauere Betrachtung der einzelnen Mitarbeitssituation.
- Die Gliederung der Anreize gibt detaillierte Ansatzpunkte, um die Situation in einzelnen Vereinen zu betrachten und zu entwickeln.
- Eine genauere Analyse der Mitarbeitsformate im Sportverein gibt Aufschluss über die damit verbundenen Beitragsvolumina und bietet die Grundlage für die Schaffung von weniger umfangreichen Formaten.
- Die Antwort „die Mitarbeit macht Spaß“ ist zwar positiv aber hilft wenig bei der Gewinnung von Erkenntnissen für die genaueren Hintergründe.
- Bei der Betrachtung der Anreize bedarf es der Verbindung mit dem persönlichen Nutzen, den der Einzelne daraus ziehen kann. Dies unterscheidet sich nach der individuellen Lebens- und Erwartungssituation.
- Es ist sinnvoll, sich im Sportverein mit den gebotenen Anreiz-Formen auseinanderzusetzen und ggf. durch geeignete Entwicklungsschritte eine Verbesserung vorzunehmen um die Attraktivität für Mitarbeit zu erweitern.
- Die im Sportverein genutzten Anerkennungs- und Wertschätzungsformen sind im Hinblick auf ihre Akzeptanz zu prüfen.

6 Grundlage der Zusammenarbeit: Psychologischer Vertrag

6.1 Psychologischer Vertrag als nicht schriftliche Basis der Mitarbeit in Organisationen

Der psychologische Vertrag wurde von Schein in die Diskussion um Organisationen eingeführt. „The notion of a psychological contract implies that there is an unwritten set of expectations operating at all times between every member of an organization and the various managers and others in the organization.“[142]

Er bezieht sich darauf, dass jeder Form von Beziehung in einer Organisation und damit auch einer Engagementbeziehung, wechselseitig ausgesprochene aber nicht schriftlich fixierte und unausgesprochene oder anderweitig ausgetauschte Erwartungen zugrunde liegen, die einen wesentlichen Einfluss auf die Bewertung des Engagements haben (Abbildung 7).[143] Der psychologische Vertrag wird auch als mentales Modell für die Einbindung in die Organisation bezeichnet[144] und deutet damit eine Verbindung zu dem Konzept der „Lernenden Organisation“ von Senge an.[145]

„Vor diesem Hintergrund definiert sich der Inhalt eines psychologischen Vertrags als Wahrnehmung der Beschäftigten im Hinblick auf die Beiträge, die sie gegenüber der Organisation zu leisten haben und was die Organisation im Gegenzug versprochen hat, dem Beschäftigten gegenüber zu leisten. Es geht folglich insbesondere um implizite und explizite Versprechungen und weniger um tatsächlich ausgetauschte Leistungen.“[146] Bartscher-Finzer weist in dem Zusammenhang auf die besondere Bedeutung von handlungsleitenden Werten und Normen, Weltbildern und Überzeugungen hin.[147] Psychologische Verträge sind dynamische Gebilde, indem das Organisationserleben neue Erwartungen erzeugen oder bestehende Erwartungen anders akzentuieren kann.[148]

Neben diesem sehr offenen Verständnis des psychologischen Vertrags, wird in jüngerer Zeit eher eine engere Variante betrachtet, die den psychologischen Vertrag neben einem schriftlichen Vertrag und auf Basis von angesprochenen Austauschleistungen sieht.[149]

Gerade für die freiwillige Mitarbeit eignet sich jedoch die weitere Fassung des psychologischen Vertrags, da nur in Einzelfällen eine mehr oder minder ausführliche schriftliche Grundlage für die Gestaltung der Zusammenarbeit vorliegt. Zumindest teilweise werden die zu übernehmenden Aufgaben mit entsprechenden Auflistungen abgesteckt.

Die freiwillige Mitarbeit ist weitgehend dem Typus des relationalen Vertrags zuzuordnen, der vorwiegend auf den persönlichen Beziehungen beruht. Gegenstück ist der transaktionale psychologische Vertrag, welcher sich eher auf ökonomische The-

[142] Schein 1980, 22. Argyris (1960, 13-23) thematisiert das Verhältnis von Individuum und Organisation schon in einer ähnlichen Weise. Das Konzept des psychologischen Vertrags ist auf jede kooperative Beziehung anwendbar, dementsprechend auch für bezahlte Mitarbeiter. In diesem Beitrag steht die unentgeltliche Mitarbeit im Vordergrund.

[143] Vgl. z. B. Minssen & Wehling 2011, 317.

[144] Vgl. Rousseau 1995, 27-34; Minssen & Wehling 2011, 317.

[145] Vgl. Senge 2017.

[146] Minssen & Wehling 2011, 317.

[147] Vgl. Bartscher-Finzer 2017, 212.

[148] Vgl. Schein 1980, 23; Minssen & Wehling 2011, 318; Schreyögg & Conrad 2006, 109.

[149] Siehe Rousseau 1995.

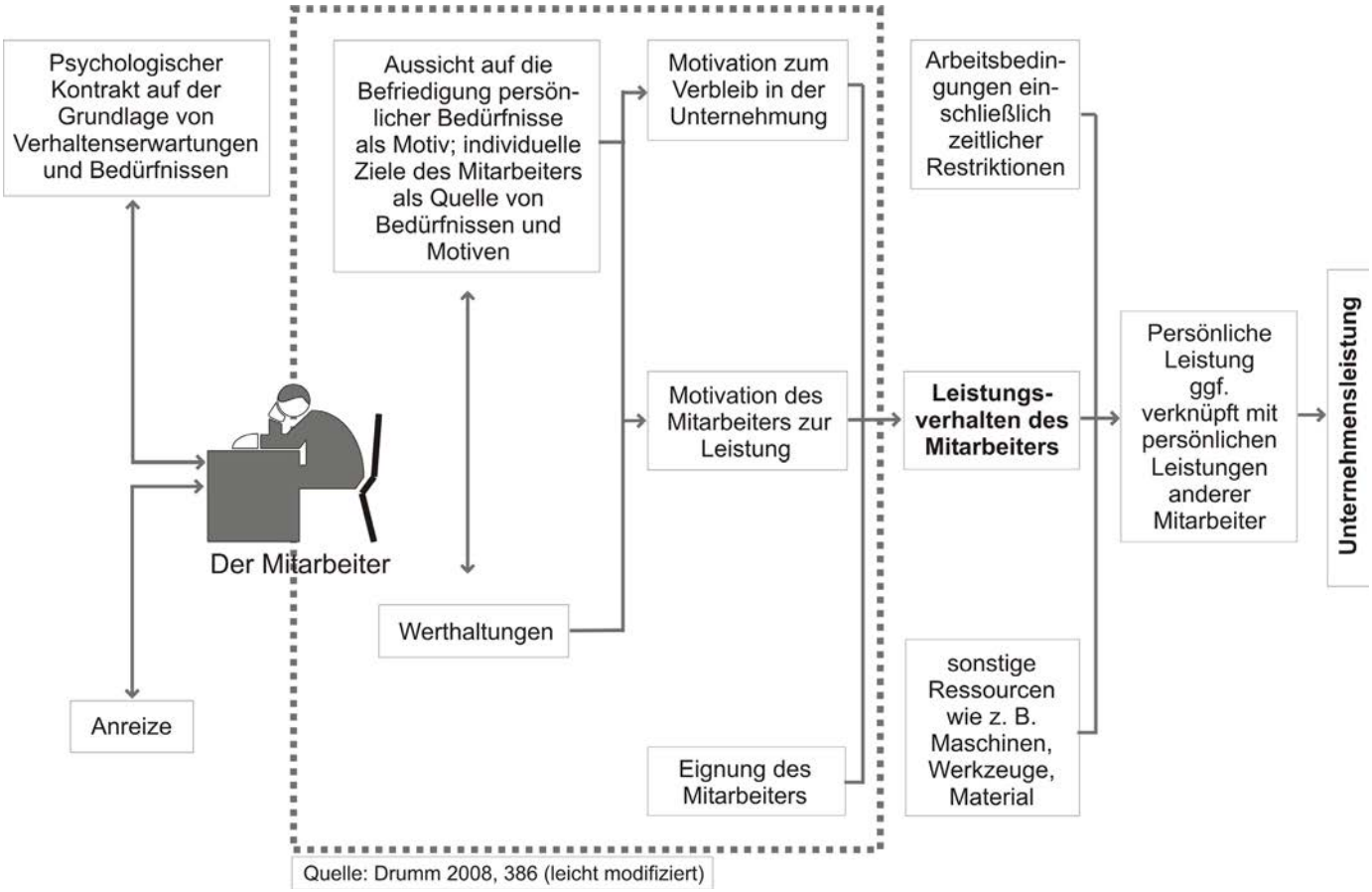


Abbildung 7: Psychologischer Vertrag nach Schein (Quelle: Drumm 2008, 386; leicht modifiziert)

men der Kooperation richtet.[150] Bei relationalen Beziehungen ist von einem recht hohen Abstimmungsbedarf auszugehen, der das Wohlergehen der Organisation als Orientierungspunkt hat. Wichtiger Regulator ist die Selbstkontrolle.[151]

Dabei liegt die Tücke noch darin, inwieweit die Inhalte bzw. der Aufbau von Erwartungen

- direkt aus einer ausdrücklichen Kommunikation mit einem relevanten Vertreter der Organisation,
- direkt aus einer ausdrücklichen Kommunikation mit einem nicht autorisierten Vertreter der Organisation,
- der individuellen Interpretation aus Andeutungen in einer solchen Kommunikation oder gar
- aus individuell gedachten Möglichkeiten zur Erfüllung von Erwartungen, z. B. aus Beobachtungen des Organisationslebens,

herrühren.[152]

Über verschiedene Stellschrauben kann die Organisation den Mitarbeiter leiten, wobei die genannten Maßnahmen auch beleg- und kommunizierbar sind:[153]

- Arbeitsgestaltung: Vorgaben lassen die Abschätzungen des Menschen konkreter werden, Einschränkung des Antizipationsraums.
- Standardisierung: Einschränkung der Entscheidungsnotwendigkeit.
- Hierarchie: Erkennbarkeit eines Entscheidungswegs, Herunterbrechen von Entscheidungen über die Ebenen.
- Kommunikation: Einschränkung des Aufwands zur organisationsbezogenen Informationssuche durch festgelegte Kommunikationskanäle.
- Ausbildung und Schulung: Direkter Wissenserwerb zu Organisationsspezifika und damit Vorschub für Entscheidungen im Sinne der Organisation, v. a. zur gezielten Nutzung eingeräumter Entscheidungsfreiräume.

Damit werden einzelne Aspekte aus dem psychologischen Vertrag geklärt und durch entsprechende Regelungen der individuellen Interpretation ein Stück weit entzogen.

In der Diskretion der wechselseitigen Erwartungen liegt die Herausforderung darin, dass damit die Ursachen von Reaktionen bzw. Verhaltensweisen nicht eindeutig bestimmt werden können. Insbesondere bei einem „Bruch“ dieses Vertrags wird die Auseinandersetzung mit dessen Inhalten relevant.

[150] Zu den Vertragstypen vgl. z. B. Bartscher-Finzer 2017, 215; Minssen & Wehling 2011, 317; Klein 2009, 53.
[151] Vgl. Bartscher-Finzer 2017, 215.
[152] Vgl. dazu auch Rousseau 1995, 36-40
[153] Vgl. dazu auch Rousseau 1995, 36-40

Wichtig für das Organisationsleben ist, wie solche Vertragsbrüche geklärt werden können. Dabei reicht die Spanne von der Schaffung eines Verständnisses für die Sicht der einen oder anderen Vertragspartei bis hin zur Akzeptanz dieser Situation. Daraus ergibt sich eine Modifikation des psychologischen Vertrags. Weitere Optionen sind eine breite Spanne an Kompromisslösungen bis hin zu einer Trennung, wenn eine erwartete, zentrale Leistung aus dem psychologischen Vertrag nicht eingelöst wird.

Als Wirkungen eines Vertragsbruchs für berufstätige Menschen werden Einfluss auf die Fluktuationsneigung bzw. die Verbleibensbereitschaft, Vertrauen in die Arbeitsorganisation und eine Verminderung des Commitment genannt. In Extremfällen kann die emotionale Wirkung bis zu Rachegefühlen reichen, wobei grundsätzlich die Organisationskultur dies verstärken oder dämpfen kann.[154]

Mit Bezug auf Hirschman stehen einem Mitarbeiter bei einem hohen Ausmaß an Unzufriedenheit vier Verhaltensmöglichkeiten zur Verfügung:[155]

- Exit: Das Verlassen der Organisation.
- Voice: Artikulieren der Unzufriedenheit mit dem Ziel einer Veränderung.
- Loyality: Verbleib in der Organisation verbunden mit einem emotionalen Rückzug.
- Neglect: Verringerung der Arbeitsmotivation verbunden mit einer Vernachlässigung der Arbeit.

Zentral ist die Kommunikation. Insofern ist die grundlegende Entscheidung, ob ein von einem (vermeintlichen) Vertragsbruch betroffener Mensch einen Ansprechpartner sucht oder die Situation für sich selbst auswertet. Bei der Wahl eines Ansprechpartners kann es einerseits auf die Ansprache eines Nicht-Beteiligten hinauslaufen, was dann eher als Wehklagen zu betrachten ist und die Situation eventuell durch Rückmeldungen des Gesprächspartners beeinflusst und das Empfinden des Vertragsbruchs verstärkt oder abschwächt. Eine weitere Option ist die Ansprache eines verantwortlichen Vertreters des Vereins, um die Situation des Vertragsbruches zu bearbeiten Ebenso kann ein angesprochener Vereinsvertreter die Verbindung zu einem relevanten Ansprechpartner herstellen.

Schreyögg & Conrad verweisen in Bezug auf den Umgang mit dem psychologischen Vertrag auf die notwendigen sozio-emotionalen Managementkompetenzen und stellen gleichzeitig infrage, ob diese in den einschlägigen Wirtschaftsorganisationen breit vertreten sind. Zumeist stehen hier rechtliche und finanzielle Aspekte im Vordergrund.[156] Mitarbeitergespräche haben letztlich auch nur eine sinnvolle Wirkung, wenn sie nicht zu Ritualen erstarren.[157]

6.2 Übertragung des psychologischen Vertrags auf den Sportverein

Die Entscheidung für die Mitarbeit in einem Sportverein ist formell auf einer sehr schmalen Informationsbasis zu treffen:

- Ehrenamt: Wahlprozess auf Basis der Satzung.
- Freiwillige Mitarbeit (mittlere zeitliche Dauer; z. B. Projekt): Anfrage und Zusage.
- Freiwillige Hilfe (kurzzeitige Dauer; z. B. Fest-Hilfe): Anfrage und Zusage.

Die Informationssituation ist relativ offen. Dabei gilt, je offener umso mehr Freiraum für die Inhalte des psychologischen Vertrags.

Die Bestandteile des psychologischen Vertrags können aus grundsätzlich unausgesprochenen Erwartungen bestehen.[158] Im Sportverein z. B. Themen wie Zugang zur kommunalen Politik zu erhalten, die Netzwerkarbeit für die eigene Berufsarbeit zu betreiben oder sich von sozialen Problemen in anderen Lebensbereichen ablenken zu wollen. Eine weitere Gruppe von Vertragsinhalten sind Interpretationen zu angesprochenen Aspekten der Zusammenarbeit. Aus dem „mit etwa drei Stunden Inanspruchnahme pro Woche ist zu rechnen“ kann dann leicht in der Verlängerung die Annahme hinzutreten, dass die Zeiteinteilung aber weitestgehend nach den individuellen Vorstellungen des Engagierten erfolgt. Solche Interpretationen können sich aus der Gesprächssituation vor dem Engagement ergeben, indem die Zeit knapp ist oder die Gesprächsvorbereitung von beiden Seiten eingeschränkt war.[159] Ferner können sie auf Beobachtungen und Interpretationen dessen, was als Vereinsarbeit erlebt wird, beruhen. Beispielhaft sind einige denkbare Vertragsinhalte weitgehend abseits ökonomischer Bezüge in Tabelle 4 zusammengefasst.

In dem Gedanken eines hierarchischen Aufbaus des Vereins bleibt dann nur die Frage, bei welcher Gelegenheit der Vereinsvorsitzende eine Ansprachemöglichkeit hat. Eine teamorientierte Organisation innerhalb des Vorstands sollte dies vereinfachen, während eine im Selbstverständnis eher als Einzelkämpfer agierende Person mehr Schwierigkeiten haben wird.

[154] Vgl. Scholz 2014, 1194-1195; Minssen & Wehling 2011, 318; Bartscher-Finzer 2017, 214.

[155] Vgl. dazu Klein 2009, 55 m. w. N.

[156] Vgl. Schreyögg & Conrad 2006, 109.

[157] Vgl. Bartscher-Finzer 2017, 220

[158] Schlesinger et al 2013, 36-37 verweisen für das im Sportverein allgemein auf einen „unwritten contract“. Vgl. auch Erlinghagen 2003, 746.

[159] Zu der Entstehung von Vertragsinhalten vgl. auch Klein 2009, 53.

Erwartungen des Mitarbeitenden	Erwartungen seitens des Sportvereins
• Klarheit über Anforderungen bzw. Aufgaben • Routinen bei Abläufen und Aufgaben • Vertrautheit mit Abläufen • Erstattung von Auslagen im Zuge der Vereinsarbeit • Möglichkeit in die Vereinsarbeit eigene Ideen einzubringen • Unterstützung bei der Bewältigung neuer Aufgaben • Rückmeldung zur eigenen Tätigkeit • Rücksichtnahme auf persönliche Zeitplanungen bei Terminansetzungen • Zeitlicher Umfang der Engagementzeiten • Einhaltung von akzeptierten Erreichbarkeitszeiten • Qualifikationsmöglichkeiten mit Übernahme der Kosten • Beschaffung von notwendigen Materialien für die Vereinsarbeit	• Loyalität gegenüber dem Sportverein und seiner Führung • Einsatz-/ Leistungsbereitschaft • Flexibilität bei neuen Aufgaben • Positive Wirkung für das Image des Sportvereins • Vertraulichkeit in Bezug auf sensible Informationen • Zuverlässigkeit • Weitgehende Erreichbarkeit für Vereinsangelegenheiten

Tabelle 4: Beispielhafte Erwartungen innerhalb eines psychologischen Vertrags (Für die Beispiele vgl. auch Kennedy 1998, 188; Schein 1980, 23; Gössing 2005, 52 m. w. N.)

Der Umgang mit aufkommenden Unstimmigkeiten zu dem psychologischen Vertrag gelingt in Vereinen zum Teil recht gut, in denen ein konstruktiv-konsensorientierter Umgang gepflegt wird. Wenn jedoch die Konsensbereitschaft überstrapaziert wird, kann der Rückzug des Engagierten die Konsequenz sein. Auf Seiten der Vereinsführung wären Bagatellisierungen oder Tabuisierung mögliche Reaktionen.[160]

Zusammenfassung: Ansatzpunkte für den Sportverein
• Ein bekannter und öffentlicher Rahmen für die Mitarbeit in Form von klaren Informationen zu der Mitarbeit hilft bei der Bildung von Erwartungen. • Das Konzept eines psychologischen Vertrags hilft bei dem Verständnis von aufkommenden Unstimmigkeiten in der Mitarbeitssituation. • Für die Aufarbeitung bedarf es einer sinnvollen Form im Verein, z. B. in Gesprächen zu Mitarbeit oder Mitarbeiter-Workshops zu der Zusammenarbeit.

[160] Vgl. Klenk & Nagel 2012, 32.

7 Aufgaben für die Engagementförderung

Zusammenfassend erfolgt ein Überblick zu Diskussions- und Aktionspunkten, welche in der Engagementförderung aus dem Blickwinkel dieser kumulativen Theorie zu berücksichtigen sind. Sie knüpfen wiederum an dem Prozessmodell des freiwilligen Engagements an (Abbildung 8), wie es auch der Ausgangspunkt dieses Beitrages war.

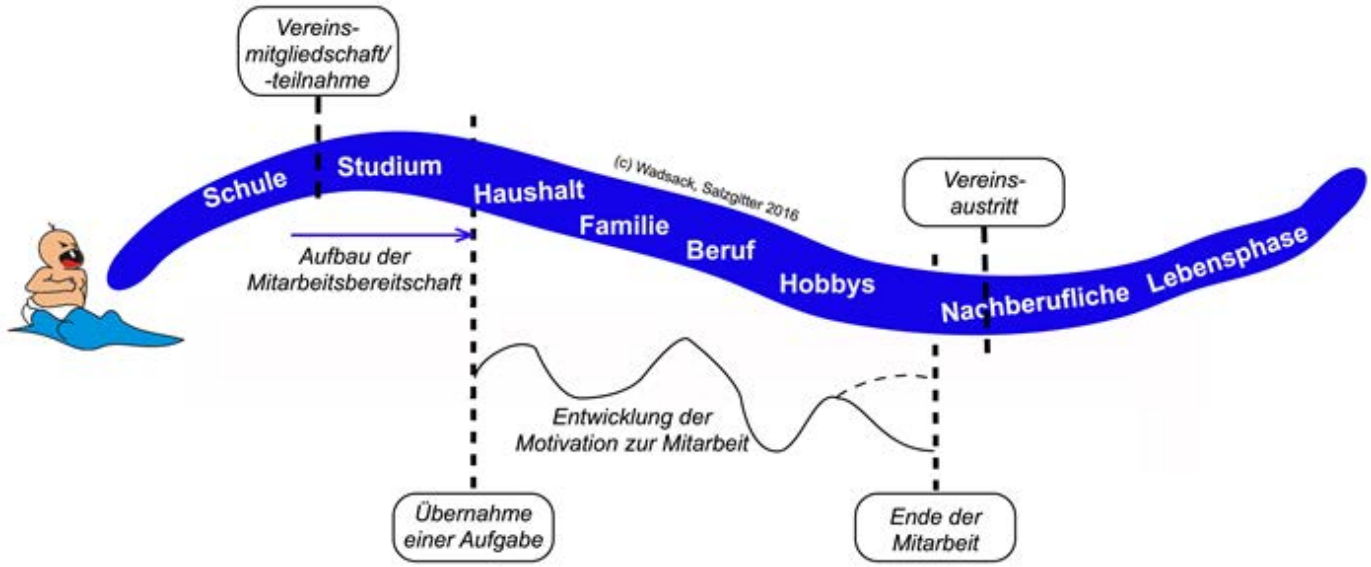


Abbildung 8: Freiwilliges Engagement im Lebenslauf (Quelle: eigene Grafik)

Aus dem Zusammenspiel von Engagement im Sportverein und Lebensgestaltung von Engagierten und potenziellen Engagierten sind verschiedene Aufgabenkomplexe abzuleiten. Sie sind in der Engagementförderung zu berücksichtigen.

- Proaktive und unterstützende Beschäftigung mit dem Übergang zwischen Lebensphasen.
  - Schule - Studium
  - Berufsstart
  - Familiengründung
  - Kinderphase
  - Wettkampfausstieg und Bindung
  - Beruf - nachberufliche Lebensphase
- Unterstützung der Veränderung der Arbeitsformen im Sportverein
  - Projektmanagement
  - Multiprojektmanagement
  - Online-Volunteering
- Initiierung und Unterstützung des Mitarbeitermarketings
- Unterstützung der Engagementphasen
  - Einstieg / Mentorenschaft
  - Abklärung von Qualifizierungsmöglichkeiten und -wünschen
  - Mediation bei Krisen oder Vermittlung von Ansprechpartnern
  - Nachfolgeraufbau
  - Ausstieg aus der Vereinstätigkeit
  - Regelmäßige Feedback-Einholung zur Mitarbeit (persönlich, Befragung)
- Netzwerken und Ideensuche zum Thema Engagementförderung
  - Erfahrungsaustausch
  - Kontaktaufbau und -pflege zu Freiwilligenagenturen
- Prüfung des Vereinsregelwerks (Satzung, Ordnungen) auf Engagementfreundlichkeit

Prof. Dr. Ronald Wadsack
r.wadsack@ostfalia.de

Quellenverzeichnis

Adel, Aliaa (2014): Kulturspezifische Markenwerte. München & Mering: Rainer Hampp.

Argyris, Chris (1960): Understanding Organizational Behavior. London: Tavistock.

Barnard, Chester I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bartscher-Finzer, Susanne (2017): Psychologischer Vertrag. - In: Albert Martin (Hrsg.): Organizational Behaviour, 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

Behrens, Christoph; Emrich, Eike; Hämmerle, Martin & Pierdzioch, Christian (2018): Match-Qualität und ehrenamtliches Engagement in Sportvereinen. - In: German Journal of Excercise and Sport Research (Sportwissenschaft) 1/2018, 89-98.

Behrens, Gerold (1991): Konsumentenverhalten, 2. Auflage. Heidelberg: Physica.

Berthel, Jürgen & Becker, Fred G. (2007): Personal-Management, 8. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Biedermann, Christiane (2000): Was heißt Freiwillige managen? Grundzüge des Freiwilligen-Managements. - In: Stefan Nährlich & Annette Zimmer (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 107-128.

Braun, Sebastian (2011): Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sport. Sportbezogene Sonderauswertung der Freiwilligensurveys von 1999, 2004 und 2009. Köln: Sportverlag Strauß.

Braun, Sebastian & Siegel, Christoph (2011): Sportvereine und die Ressource Personal: Ehrenamt, freiwilliges Engagement und Hauptberuflichkeit. - In: Christoph Siegel & Detlef Kuhlmann (Hrsg.): Sport im Verein - ein Handbuch. Hamburg: Czwalina, 33-45.

Breuer, Christoph (Hrsg.; 2007): Sportentwicklungsbericht 2005/2006. Zugriff: www.researchgate.net/publication/262607185_Kurzfassungen_deutsch_englisch_franzosisch; 02.06.2018.

Breuer, Christoph (Hrsg.; 2017): Sportentwicklungsbericht 2015/16. Hellenthal: Sportverlag Strauß.

Breuer, Christoph & Feiler, Svenja (2014): Sportvereine in Deutschland. Zugriff: http://www.dosb.de/fifileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/2014/ Siegel-Bundesbericht_SEB13_fifinal.pdf; 13.10.2014.

Breuer, Christoph & Feiler, Svenja (2017): Sportvereine in Deutschland - ein Überblick. - In: Christoph Breuer (Hrsg.): Sportentwicklungsbericht 2015/16. Hellenthal: Sportverlag Strauß, 15-46.

Breuer, Christoph & Feiler, Svenja (2017b): Sportvereine in Niedersachsen. - In: Christoph Breuer (Hrsg.): Sportentwicklungsbericht 2015/16. Hellenthal: Sportverlag Strauß, 531-561.

Briehl, Ludwig (2013): Triebe und Bedürfnisse und ihre Auswirkungen auf die menschliche Motivation. Immendingen: Verlag für Mitarbeiterentwicklung Ludwig Briehl.

Corsten, Hans & Gössinger, Ralf (2015): Dienstleistungsmanagement, 6. Auflage. Berlin & Boston: De Gruyter.

Delschen, Ansgar (2004): Ehrenamtliche im Vorstand von Fußballvereinen - Aspekte individueller Engagementkarrieren. - In: Dieter H. Jütting (Hrsg.): Die lokal-globale Fußballkultur. Münster: Waxmann, 29-43.

Delschen, Ansgar (2006): Ehrenamt im Sport. Münster: Waxmann.

Derlien, Hans-Ulrich (1980): Zur Bedeutung und Funktion der ehrenamtlichen Mitarbeit in sozialen Systemen. - In: Deutscher Sportbund (Hrsg.): Idealismus oder Materialismus? Zur ehrenamtlichen Mitarbeit im Sport, Frankfurt a. M.: Eigenverlag, 16-33.

Deutscher Sportbund (DSB; 1980; Hrsg.): Idealismus oder Materialismus? Zur ehrenamtlichen Mitarbeit im Sport. Frankfurt a. M.: Eigenverlag.

Drumm, Hans-Jürgen (2008): Personalwirtschaft, 6. Auflage. Berlin & Heidelberg: Springer.

Eberhardt, Stefan (1998): Wertorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Emrich, Eike & Pierdzioch, Christian (2014): Die Motive Ehrenamtlicher im Sport: Eine Lebenszyklusanalyse. - In: Spectrum 1/2014, 4-24.

Emrich, Eike; Pierdzioch, Christian & Oestmann, Marco (2014): The intensity of internet use by volunteers: empirical results fort he internet portal oft he German Football Association. - In: European Sport Management Quaterly 3/2014, 238-258.

Emrich, Eike; Pitsch, Werner & Papathanassiou, Vassilios (2001): Die Sportvereine. Schorndorf: Hofmann

Erlinghagen, Marcel (2003): Die individuellen Erträge ehrenamtlicher Arbeit. - In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 4/2003, 737-757.

Feindt, Jochen Maran (2011): Erfolgsmethode SPASS. Norderstedt: BoD.

Fell, Anja (2010): Placebo-Effekte im Marketing. Wiesbaden: Gabler.

Flatau, Jens; Emrich, Eike & Pierdzioch (2012): Zum zeitlichen Umfang ehrenamtlichen Engagements in Sportvereinen - sozioökonomische und empirische Prüfung. Diskussionspapier Nr. 122 der Helmut-Schmidt-Universität, Fächergruppe Volkswirtschaftslehre. Zugriff: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/71101/1/739836633.pdf, 20.05.2018.

Flatau, Jens; Emrich, Eike & Pierdzioch, Christian (2014): Einfluss unterschiedlicher Motive auf den zeitlichen Umfang ehrenamtlichen Engagements in Sportvereinen. - In: Sportwissenschaft 1/2014, 10-24.

Foscht, Thomas & Swoboda, Bernhard (2011): Käuferverhalten, 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Springer.

Freter, Hermann (2008): Markt- und Kundensegmentierung, 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

Freytag, Gabriele & Illmer, Daniel (2011): Vereinsentwicklung gestalten - Hintergründe und Engpässe von Veränderungen in Sportvereinen. - In: Christoph Siegel & Detlef Kuhlmann (Hrsg.): Sport im Verein - ein Handbuch. Hamburg: Czwalina, 167-176.

Gössing, Lars (2005): Der psychologische Vertrag. Saarbrücken: VDM.

Goldmann, Lisa (2017): Die tun was. - In: brandeins 6/2017, 90-92.

Gross, Peter (1994): Multioptionsgesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Hanisch:, Ronald (2013): Das Ende des Projektmanagements. Wien: Linde.

Heinemann, Klaus (2004): Sportorganisationen. Schorndorf: Hofmann

Heinemann, Klaus & Schubert, Manfred (1992): Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit im Sportverein. Schorndorf: Hofmann

Hermanns, Arnold; Kiendl, Stephanie C. & van Overloop, Pascal C. (2007): Marketing. München: Vahlen.

Hinz, Larissa (2011): Bundesweit erster Hauptamtlicher. - In: ruhrnachrichten.de. Zugriff: www.ruhrnachrichten.de/Staedte/Dortmund/Bundesweit-erster-Hauptamtlicher-772682.html; 31.05.2018

Hoffmann, Stefan & Akbar, Payam (2016): Konsumentenverhalten. Wiesbaden: Springer Gabler.

Horch, Heinz-Dieter (1981): Das Ehrenamt im Wandel der Zeit - über die verhaltensprägende Kraft der Ehre in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. - In: Führungs- und Verwaltungskademie Berlin des Deutschen Sportbundes (Hrsg.): Das Ehrenamt im Sport - Last ohne Ehren?, Berlin, 23-37.

Horch, Heinz-Dieter (1987): Personalwirtschaftliche Aspekte ehrenamtlicher Mitarbeit im Verein. - In: Klaus Heinemann (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sportvereins. Schorndorf: Karl Hofmann, 121-141.

Horch, Heinz-Dieter (1995): Selbstzerstörungsprozesse freiwilliger Vereinigungen. - In: Thomas Rauschenbach; Christoph Sachße & Thomas Olk (Hrsg.). Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 280-296.

Horch, Heinz-Dieter; Schubert, Manfred & Walzel, Stefan (2014): Besonderheiten der Sportbetriebslehre. Wiesbaden: Springer Gabler

Horch, Heinz-Dieter & Schütte, Norbert (2005): Professionalisierungsdruck und -hindernisse im Management des selbstverwalteten Sports. - In: Bernd Frick Hrsg.). Ökonomie des Breitensports. Schorndorf: Hofmann, 55-71.

Howard John A. & Sheth, Jagdish N. (1969): The Theory of the Buyer Behavior. New York: Wiley.

Kaltenbrunner, Katharina Anna (2010): Integriertes Freiwilligenmanagement in großen, fremdleistungsorientierten Nonprofit-Organisatio-

nen. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
Kennedy, Carol (1998): Management-Gurus. Wiesbaden: Gabler.
Klein, Uwe (2009): Downsizing in Organisationen: Psychologische Effekte bei verbleibenden Mitarbeitern. Münster: LIT.
Klenk, Christoffer & Nagel, Siegfried (2012): Sportvereine als Interessenorganisationen?! - Ursachen und Auswirkungen von Ziel-Interessen-Divergenzen in freiwilligen Sportorganisationen. - In: Sport und Gesellschaft 1/2012, 3-37.
Kolb, Meinulf (2010): Personalmanagement, 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler / Springer.
Kroeber-Riel, Werner & Gröppel-Klein, Andreas (2013): Konsumentenverhalten, 10. Auflage. München: Vahlen.
Laske, Stephan; Meister-Scheytt, Claudia & Küpers, Wendelin (2006): Organisation und Führung. Münster: Waxmann.
Minssen, Heiner & Wehling, Pamela (2011): Psychologischer Vertrag und Anerkennung. Das Beispiel Expatriates. - In: Zeitschrift für Personalforschung 4/2011, 313-334.
Moll, Alexandra (2011): Zwischen Tradition und Management. Saarbrücken: Akademiker Verlag.
Müller, Doreen; Hameister, Nicole & Lux, Katharina (2017) Anstoß und Motive für das freiwillige Engagement. - In: Julia Simonson; Claudia Vogel & Clemens Tesch-Römer (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Wiesbaden: Springer VS, 413-435.
Müller-Hagedorn, Lothar (1986): Das Konsumentenverhalten. Wiesbaden: Gabler.
Neuberger, Oswald (1980): Motivation. - In: Erwin Grochla (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage. Stuttgart: Poeschel, 1355-1366.
Østerlund, Karsten (2013): Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment. - In: European Sport Management Quaterly 2/2013, 143-165.
Preisendörfer, Peter (2011): Organisationssoziologie, 3. Auflage. Wiesbaden: VS 2011.
Reifenhäuser, Carola; Hoffmann, Sarah G. & Kegel, Thomas (2012): Freiwilligen-Management, 2. Auflage, Augsburg: ZIEL.
Ridder, Hans-Gerd (2007): Personalwirtschaftslehre, 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
Röbke, Thomas (2012): Freiwilligenmanagement zwischen Engagementpolitik und Praxis vor Ort. - In: Doris Rosenkranz & Angelika Weber (Hrsg.): Freiwilligenarbeit, 2. Auflage. Weinheim & Basel: Beltz Juventa, 15-26.
Rousseau, Denise M. (1995): Psychological Contracts in Organizations. Thousand Oaks/Cal.: Sage.
Sautter, Daniel (2007): Mitarbeiterzufriedenheit im Sportverein - Einflussfaktoren aus der Perspektive ehrenamtlicher Vereinsmitarbeiter, Magisterarbeit. Heidelberg; hier: http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/12426/1/Sautter_Daniel_Mitarbeiterzufriedenheit_im_Sportverein_2007.pdf; Zugriff: 18.02.2018.
Schaible, Horst (1988): Welche Zukunft hat der Sportverein? - In: Deutscher Sportbund (Hrsg.): Menschen im Sport 2000, Dokumentation des Kongresses „Menschen im Sport 2000“. Hofmann: Schorndorf, 83-98.
Schanz, Günther (1977): Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre. Tübingen: Mohr.
Schanz, Günther (2000): Personalwirtschaftslehre. 3. Auflage. München: Vahlen.
Schein, Edgar H. (1980): Organizational psychology, 3rd Edition. Englewood Cliffs/NJ: Prentice-Hall.
Scheuch, Fritz (2007): Marketing, 6. Auflage. München: Vahlen.
Schlesinger, Torsten & Nagel, Siegfried (2011): „Freiwilliges Engagement im Sportverein ist Ehrensache!“ - Ein Modell zur Analyse der Mitarbeitsentscheidung in Sportvereinen. - In: Sport und Gesellschaft 1/2011, 1-27.
Schlesinger, Torsten; Egli, Benjamin & Nagel, Siegfried (2013): ‚Continue or terminate?’ Determinants of long-term volunteering in sports clubs. - In: European Sport Management Quaterly 1/2013, 32-53.
Schmalts, Heinz-Dieter & Langens, Thomas A. (2009): Motivation, 4. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
Scholz, Christoph (2014): Personalmanagement, 6. Auflage. München: Vahlen.
Schreyögg, Georg & Conrad, Peter (2006): Management von Kompetenz. Wiesbaden: Gabler.
Schulze, Marion (1997): Profit in Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden: DUV / Gabler.
Schweitzer, Marcell & Conzelmann, Gerhard (1979): Ergebnisbericht zur Untersuchung "Führung von Großvereinen", vervielfältigter Bericht. Tübingen
Senge, Peter M. (2017): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 11. Auflage. Stuttgart: Schäfer Poeschel.
Simon, James G. & March, Herbert A. (1976): Organisation und Individuum. Wiesbaden: Gabler.
Simonson, Julia; Vogel, Claudia & Tesch-Römer, Clemens (2017; Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Wiesbaden: Springer VS
Stamer, Katja (2013): Ehrenamt – Management. Göttingen: Cuvillier.
Stihler, Ariane1(998): Die Entstehung des modernen Konsums. Berlin: Duncker & Humblot.
Thieme, Lutz (2012): Effizienzverzicht durch Ehrenamt - Ist die Absorption von Hauptamtlichkeit in Sportvereinen funktional? - In: Sport und Gesellschaft 2/2012, 161-192.
Thieme, Lutz; Liebetreu, Thore & Wallrodt, Sören (2017): Gewinnung und Bindung von Vorständen im Sportverein. - In: German Journal of Excercise and Sport Research (Sportwissenschaft) 2/2017, 133-148.
Vershofen, Wilhelm (1940): Handbuch der Verbrauchsforschung. Erster Band: Grundlegung. Berlin: Carl Heymanns.
Vogel, Claudia; Hagen, Christine, Simonson, Julia & Tesch-Römer, Clemens (2017): Freiwilliges Engagement und öffentliche gemeinschaftliche Aktivität. - In: Julia Simonson; Claudia Vogel & Clemens Tesch-Römer (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland, Wiesbaden: Springer VS, 91-152.
Wadsack, Ronald (1990): Kosten der ehrenamtlichen Arbeit im Sportverein und ihre Zurechenbarkeit. - In: Georg Anders (Hrsg.): Vereinssport an der Wachstumsgrenze. Witten: Verlag am Steinberg, 117-123.
Wadsack, Ronald (1992): Attraktives Ehrenamt, Witten: Verlag am Steinberg.
Wadsack, Ronald (Hrsg.; 2003): Ehrenamt attraktiv gestalten. Planegg: wrs-Verlag.
Wadsack, Ronald & Wach, Gabriele (2010): Legitimationskapital als Ressource von Sportvereinen. - In: Sciamus 4/2010, 1-14.
Wadsack, Ronald & Wach, Gabriele (2018): Disruptive Zukunft der Sportvereine - Ansatzpunkte zur Diskussion der Zukunftsfähigkeit. Zugriff: http://sportundzukunft.de/pdf/SpuZDisruptiveZukunftim%20SportvereinW.pdf; 02.06.2018.
Werkmann, Katrin (2014): Motivation, Zufriedenheit und Wertschätzung von Sport-Event-Volunteers. Wiesbaden: Springer Gabler.
Winkler, Joachim (1990): Das Ehrenamt im Spannungsfeld von Öffentlichkeit und Privatheit. - In: Georg Anders (Hrsg.): Vereinssport an der Wachstumsgrenze. Witten: Verlag am Steinberg, 96-116.
Wiswede, Günter (1973): Motivation und Verbraucherverhalten, 2. Auflage. München & Basel: Reinhardt.
Wolff, Birgitta (1999): Anreizkompatible Reorganisation von Unternehmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Freiwilligenmanagement im Niedersächsischen Turner-Bund – eine langfristige, zufällige und strategische Entwicklung

Olaf Jähner und Jennifer Knake

Einleitung

Unterschiedliche Untersuchungen, wie die Sportentwicklungsberichte, die Freiwilligensurveys und anderen Untersuchungen haben dem Niedersächsischen Turner-Bund (NTB) wissenschaftlich vor Augen geführt: Die Anforderungen an die bürgerschaftlich Engagierten werden immer komplexer und erfordern eine Vielzahl von Kompetenzen. Neben grundlegenden sozialen Kompetenzen, wie Teamfähigkeit oder Empathie, sind vor allem Fach- und Methoden- aber auch Führungskompetenzen in unterschiedlichen Ausprägungen notwendig. Gleichzeitig werden die ehrenamtlich Engagierten in den niedersächsischen Sportvereinen weniger und diese "wenigen" ehrenamtlich Engagierten übernehmen immer mehr Aufgaben (vgl. Sportentwicklungsberichte). Diese Entwicklung benennen die ehrenamtlich Engagierten des NTB auch aus eigener Erfahrung. Der NTB steht mit seinen Gliederungen also mehr denn je vor der Herausforderung, genügend freiwillig und ehrenamtlich Engagierte für die vielfältigen Aufgaben zu gewinnen. Dieser Herausforderung nimmt sich der NTB an und implementiert ein systematisches Freiwilligenmanagement. Die Hintergrundinformationen über den Landesturnverband Niedersächsischer Turner-Bund sind zum Ende dieses Beitrages nachzulesen (siehe Seite 2/54).

In dem folgenden Beitrag wird beschrieben, wie der NTB in fünf Stufen in einem Zeitraum von vier Jahren nach und nach ein systematisches Freiwilligenmanagement im Verband implementiert hat. Alle fünf Schritte sind dabei detailliert erklärt. Das Nachmachen ist ausdrücklich erlaubt. In Abbildung 1 sind die fünf Stufen im Überblick dargestellt:

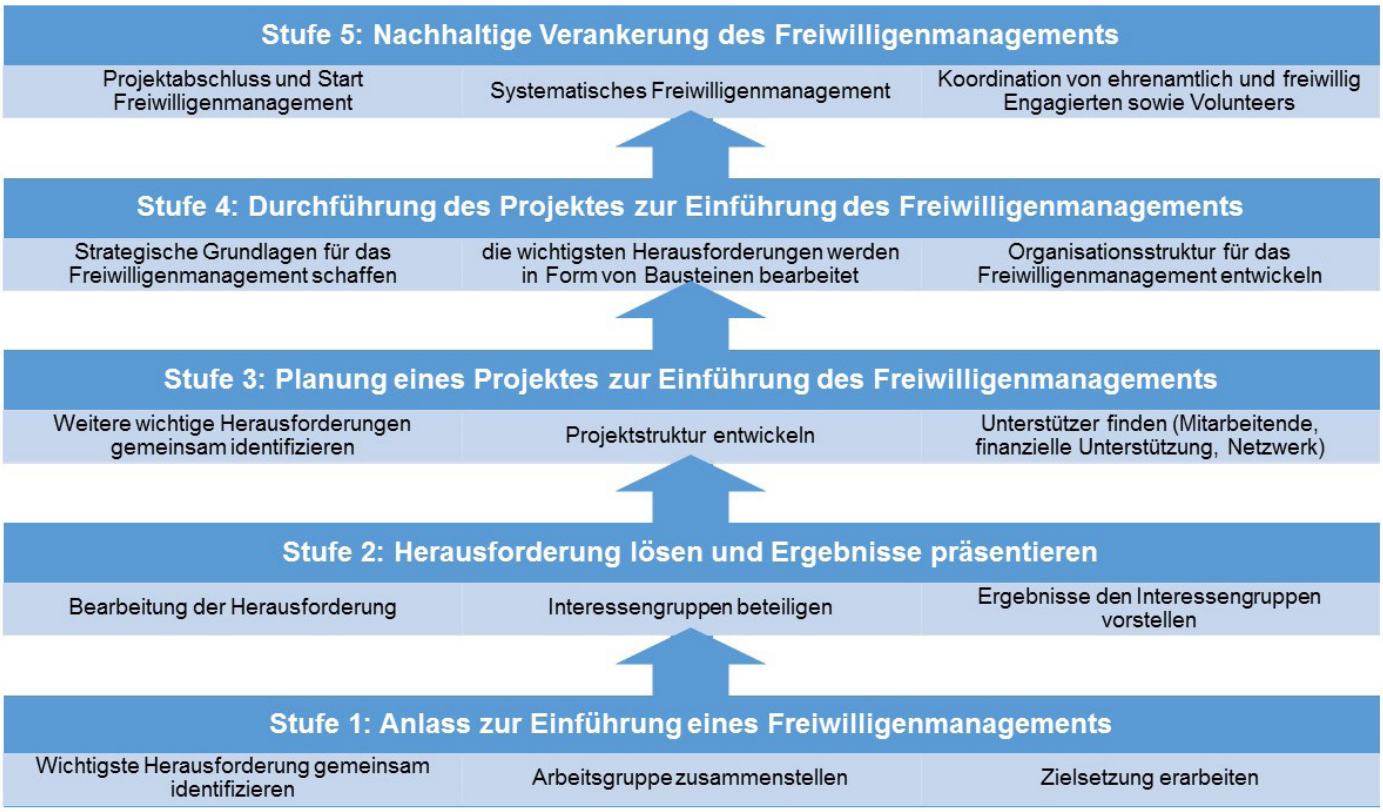


Abbildung 1: NTB-Vorgehensweise

1 Anlass zur Einführung eines Freiwilligenmanagements (Stufe 1): Das „Bürgerschaftliche Engagement“ wird zum NTB-Thema

Die Anforderungen an die bürgerschaftlich Engagierten werden immer komplexer und erfordern eine Vielzahl von Kompetenzen. Von diesen oder ähnlichen Problemstellungen berichten zunehmend auch die ehrenamtlich Engagierten der Turnkreise des Niedersächsischen Turner-Bundes. Unter anderem werden im Frühjahr 2012 beim NTB-Hauptausschuss (zweithöchstes Gremium des NTB) von verschiedenen Turnkreisvorsitzenden die Herausforderungen bei der Ausführung ihres ehrenamtlichen Engagements zur Sprache gebracht. In der ausführlichen und moderierten Diskussion fallen Stichworte wie „Bürokratisierung im Ehrenamt“, Vielfachbelastung von Ehrenamtlichen“ und „fehlende Unterstützung der ehrenamtlich Engagierten“.
Als Ergebnis der Diskussion im Hauptausschuss wird eine aus ehrenamtlich Engagierten und Hauptberuflichen bestehende Arbeitsgruppe eingesetzt, die sich einer Analyse der derzeitigen ehrenamtlichen Arbeit in den Turnkreisen widmen und Vorschläge zur Verbesserung der Situation erarbeitet. Dabei bekommt die Arbeitsgruppe den Auftrag, nicht nur über Möglichkeiten von Arbeitserleichterungen nachzudenken, sondern die Aufgaben der Turnkreise systematisch zu analysieren und die notwendigen Kompetenzen zur Erledigung der Aufgaben in ihre Überlegungen mit einzubeziehen.
Die Arbeitsgruppe (AG) Kompetenzentwicklung wird aus erfahrenen Turnkreisvorsitzenden, Präsidiumsmitgliedern und einer hauptberuflichen Führungskraft zusammengesetzt. Somit ist sowohl die strategische als auch die operative Ebene des Verbands in der AG abgebildet. Durch die hauptberufliche Leitung der Gruppe ist eine solide Kontinuität in der Arbeit und der Ergebnissicherung gewährleistet. Die Zusammensetzung wird vom Hauptausschuss beschlossen, hat somit eine Legitimation ihrer Arbeit und kann zum ersten Mal im Februar 2013 tagen. In dieser ersten Sitzung wird gemeinsam folgende Zielsetzung vereinbart: „Die den Turnkreisen bereits vorliegenden Aufgabenbeschreibungen sollen zu Anforderungsprofilen weiterentwickelt werden. Hierzu werden die Fähigkeiten u. Fertigkeiten und das Wissens, die ein Turnkreis zur Bewältigung seiner Aufgaben benötigt, zusammengestellt.“

Vorgehensweise
• Forum schaffen mit Moderation, um Herausforderungen bei der Ausübung von ehrenamtlichem Engagement benennen zu können • Herausforderung beschreiben • Grobe Zielsetzung nennen • Personen benennen, die die Herausforderung angehen
Was war besonders hilfreich:
• Unterstützung durch einen erfahrenen Moderator • Beteiligung von betroffenen Interessengruppen • Unterstützung von Experten
Stolpersteine und Lösungen:
• Fehlender Kümmerer für den Prozess

2 Herausforderung lösen und Ergebnisse präsentieren (Stufe 2): Die Arbeitsgruppe Kompetenzentwicklung fängt mit der Arbeit an

In einem ersten Schritt werden zunächst die Aufgaben der Turnkreise zusammengestellt. Hierzu existierten diverse Unterlagen, u.a. eine Aufgabenübersicht für alle Turnkreisämter (Vorsitzender, stellv. Vorsitzender, stellv. Vorsitzender Finanzen, Beauftragter Öffentlichkeitsarbeit, Fachwarte der Sportarten). Da diese Unterlagen bereits einige Jahre alt sind, werden die Turnkreisvorsitzenden gebeten, diese noch einmal auf Aktualität zu überprüfen und die Aufgaben in Pflicht- und Küraufgaben zu unterteilen. Das Befragungsergebnis wurde in der Arbeitsgruppe aufbereitet, systematisiert und mündete letztendlich in der Übersicht der Abbildung 2.
Die Aufgabenpakete „Führung und Repräsentation“, „Organisation und Verwaltung“ „Beratung und Betreuung“, sowie „Information und Kommunikation werden als so genannte Pflichtaufgaben zusammengefasst. Diese Aufgaben sollten in einem Turnkreis an dafür verantwortliche Personen vergeben werden. Die Küraufgaben sind Aufgaben, die die Engagierten in einem Turnkreis zusätzlich machen können.
Parallel zur Zusammenstellung und Strukturierung der Turnkreisaufgaben wird in der Arbeitsgruppe ein Modell entwickelt, wie Aufgaben innerhalb eines Turnkreises auf freiwillig Engagierte und ehrenamtlich Engagierte aufgeteilt werden könnten. Dieses Modell entsteht in Anlehnung an die wissenschaftli-

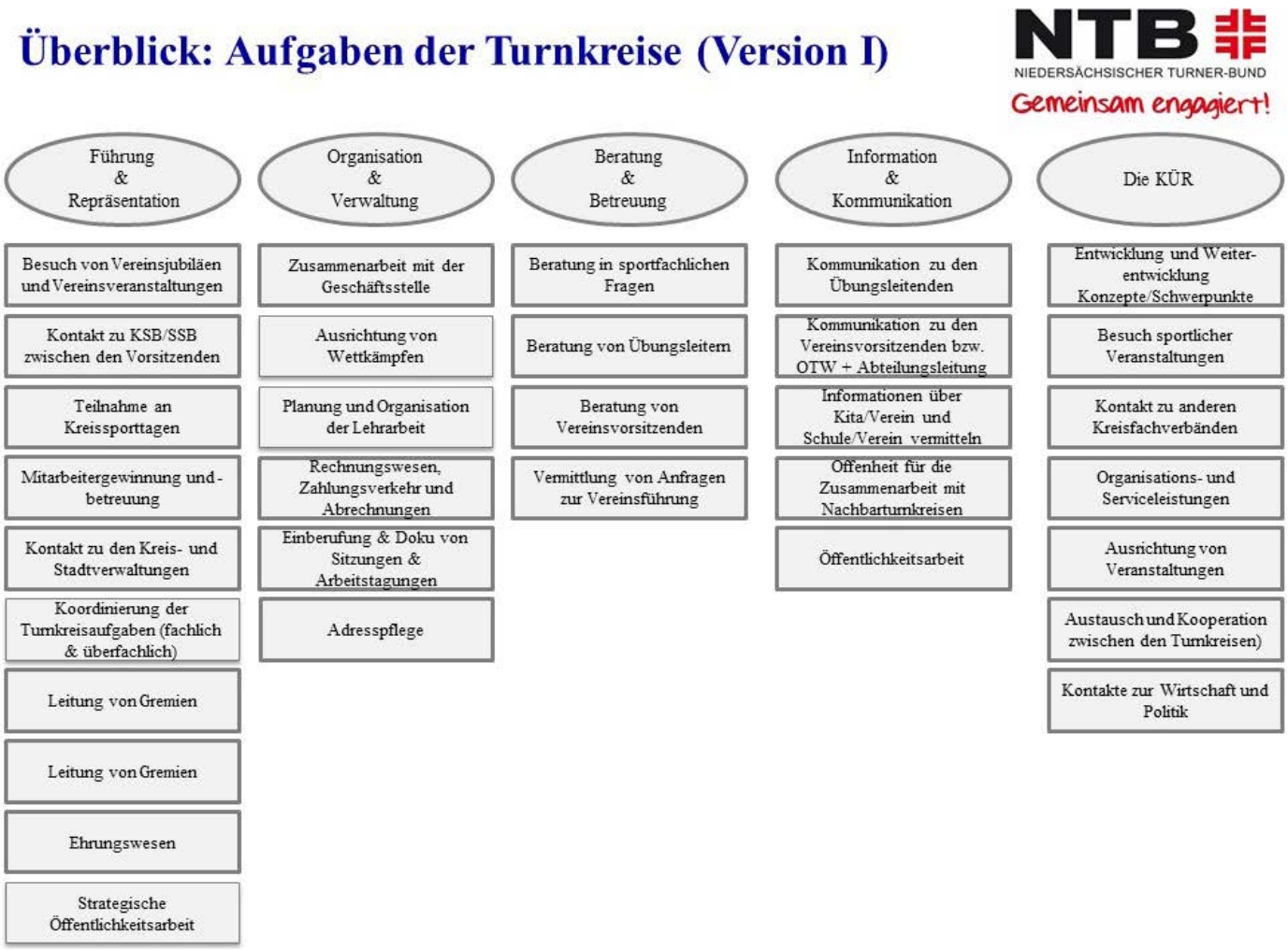


Abbildung 2: Überblick: Aufgaben im Turnkreis (Version 1)

che Diskussion zum Thema „Strukturwandel des Ehrenamts“ in dem zwischen dem „neuen Ehrenamt“ und dem „alten Ehrenamt“ unterschieden wird (vgl. Braun). Im Niedersächsischen Turner- Bund stehen beide Säulen nebeneinander und zwar die „Ehrenamtlichen“ in der Diskussion um den Strukturwandel das „alte Ehrenamt“ genannt und die „freiwillig Engagierten“, die als das neue Ehrenamt bezeichnet werden. Die Ehrenamtlichen sind die Engagierten, die satzungsgemäße Verantwortung übernehmen und sich in ihr Engagement wählen oder berufen lassen. Im NTB sind das beispielsweise: die Fachwarte, die Schatzmeister oder Vorsitzenden. Als freiwillig Engagierte werden all diejenigen bezeichnet, die sich freiwillig, für einen zeitlich befristeten Zeitraum engagieren und nicht berufen oder gewählt werden. Hierzu zählen die Engagierten, die beispielsweise regelmäßig Kuchen backen, aber auch Projekte übernehmen, wie die Gestaltung einer neuen Homepage oder das Veranstalten eines Festes. Die beiden Säulen „Ehrenamtliche“ und „freiwillig Engagierte“ werden zusammen als bürgerschaftlich Engagierte bezeichnet. Zusätzlich zu den beiden Grundsäulen des bürgerschaftlichen Engagements steht die „dünnere“ Säule der beruflich Tätigen. Sie unterstützt die bürgerschaftlich Engagierten bei ihrer Tätigkeit. Das Modell (Abbildung 3) wurde im Laufe des Projektes „Bürgerschaftliches Engagement“ weiterentwickelt und angepasst. In der hier vorgestellten Version hat es Bestand.

In einem nächsten Schritt werden die Aufgaben der Turnkreise in eine Aufgaben-Kompetenz-Matrix

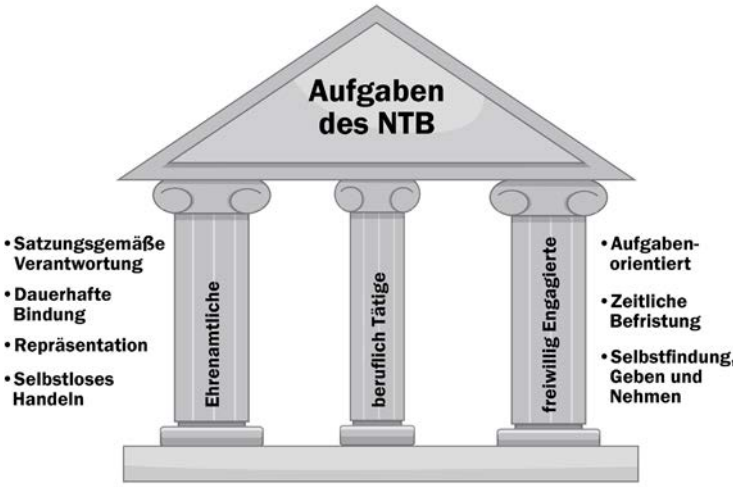


Abbildung 3: Aufgaben des NTB

Lfd. Nr.	Aufgabe	Fachkompetenz	Methoden-kompetenz	Sozialkompetenz	Führungs-kompetenz
A	**Führung und Repräsentation**				
A. 4	Mitarbeiter-gewinnung und -betreuung	• Mitarbeiter-management • Wissen wer / was der Turnkreis ist und macht	• Gesprächs-führung • Hinterfragen können	• Einfühlungs-vermögen • Feedback-vermögen • Kompromiss-bereitschaft • Menschen-kenntnis • Offenheit / Ehrlichkeit	• Zum Erfolg ermu-tigen • Mitarbeiter / Aufgaben / Kom-petenzen koordi-nieren können • Vorbild sein • Entscheidungs-freudigkeit • Netzwerken können

Tabelle 1: Beispiel aus der Aufgabenkompetenzmatrix

übertragen. Den unterschiedlichen Aufgaben wurden dabei Kompetenzen zugeordnet, die ein bürgerschaftlich Engagierter im Turnkreis für die Ausführung der Aufgaben benötigt. Dabei wird zwischen den Kompetenzbereichen Fach-, Methoden-, Sozial- und Führungskompetenz unterschieden.

In mehreren Sitzungen wurde jede einzelne Aufgabe und die Zuordnung der jeweiligen Kompetenzen intensiv diskutiert. Dieser Prozess war wichtig für die weitere Arbeit der Projektgruppe und hat in allen weiteren Prozessen des Aufbaus eines Freiwilligenmanagements geholfen. Er sollte daher nicht flüchtig sondern mit ausreichend Zeit durchgeführt werden. Beispielhaft ist der Aufbau der Aufgaben-Kompetenz-Matrix in der Tabelle 1 zu sehen.

Im Laufe des Prozesses stellte sich heraus, dass einige Kompetenzen sehr häufig für die Teilaufgaben benötigt wurden. Die Arbeitsgruppe fragte sich somit, ob es nicht gewisse Kernkompetenzen gibt, die alle Engagierten in einem Turnkreis mitbringen oder sich aneignen sollten? Tabelle 2 zeigt diese Kernkompetenzen, aufgeteilt in die Kompetenzbereiche. Wichtig beim Verständnis der Aufgaben-Kompetenz-Matrix ist, dass die dort aufgeführten Kompetenzen nicht notwendigerweise in das Amt mitgebracht werden müssen. Ganz im Gegenteil, sie können bei der Ausführung der Aufgaben selbst oder durch gezielte Fortbildungen durch die bürgerschaftlich Engagierten erworben werden. Mit diesem Wissen können bereits Engagierte neue Engagierte für ein ehrenamtliches Engagement gewinnen. Die Aufgaben-Kompetenz-Matrix kann zum einen dazu genutzt werden, Engagementangebote zu erstellen und gezielt für ein ehrenamtliches oder freiwilliges Engagement zu werben. Andererseits können damit Aufgaben innerhalb eines Turnkreises anders, nämlich nach den Kompetenzen von Engagierten verteilt werden. Dies ist ein neue Sichtweise auf die Aufgabenerledigung: nicht mehr ausschließlich „amtsbezogen“ sondern „kompetenzbezogen“. Download der Aufgaben-Kompetenz-Matrix unter https://www.ntbwelt.de/index.php?id=1907&ADMCMD_cooluri=1

Das Gerüst eines Engagementangebotes wird entwickelt. Mit Hilfe des Engagementangebotes können neue Engagierte angesprochen werden. Es fasst auf einer Seite die wichtigsten Inhalte, die das zukünftige Engagement betreffen, zusammen und gibt einen Überblick über das Engagement. In Kombination mit der Aufgaben-Kompetenz-Matrix kann innerhalb

Fachkompetenz	Methodenkompetenz	Sozialkompetenz	Führungskompetenz
• Aufbau u. Aufgaben der Sportorganisation / des NTB • Interkulturelle Offen-heit	• Fähigkeit zum Selbstma-nagement bezogen auf freiwilliges Engagement (Ehrenamt, freiwillige Mitarbeit; z. B. Zeit-management, Work-Li-fe-Balance)	• Einsatzbereitschat • Empathie • Kommunikationsfähig-keit • Wertschätzung anderer • Kritikfähigkeit • Selbstreflexion	• Teamfähigkeit • Vorbild sein • Zukunftsorientiert

Tabelle 2: Kernkompetenzen

Stellenausschreibung
für die/den stellvertretende/n Vorsitzende/n Finanzen

Du hast Dich schon immer für Sport interessiert und suchst in Deiner Freizeit noch nach einer **neuen Herausforderung** um Dich **bürgerschaftlich zu engagieren**, mit zu gestalten um damit anderen eine Freude zu bereiten? Dann haben wir genau das Richtige für Dich.

NTB NIEDERSÄCHSISCHER TURNER-BUND

Wir suchen eine Mitstreiterin/einen netten Mitstreiter, deren/dessen Welt die Zahlen sind und die/der sich mit Freude um die gute Finanzlage des Turnkreises kümmert.

Das bieten wir Dir!

- Erstattung von Auslagen
- Erstattung von Fahrtkosten
- Beratung durch hauptberufliche Mitarbeiter der NTB-Geschäftsstelle bei Fragen aller Art
- Buchhaltungslösung auf Excelbasis
- Haftungsfreistellung
- Einarbeitung durch Vorstandsteam
- Gelegenheit, viele Kontakte zu knüpfen
- SportEhrenamtsCard Niedersachsen mit vielen Vorteilen

Das erwartet Dich bei ca. 3-4 Std. pro Woche Engagement

- Abwicklung des Zahlungsverkehrs (z. B. Erstattung von Auslagen für Lehrgänge oder Wettkämpfe)
- Kontoführung (Kassenbuch, etc.)
- Erstellen u. Verwalten des Haushalts
- Jahresabschluss erstellen
- Absprachen mit Kassenprüfern
- Ca. 2 Vorstandssitzung pro Jahr
- Teilnahme an Arbeitstagungen des NTB (max. 1x jährlich)

Das solltest Du mitbringen!

- Freude am Umgang mit Zahlen
- Basiswissen im Umgang mit PCs
- Strukturiertes Arbeiten
- Email-Account, eigenen PC/Laptop
- Verantwortungsbewußtsein
- Zuverlässigkeit
- Interesse mitzugestalten
- Freude am Umgang mit anderen Menschen

Hast Du Lust bekommen?

Dann melde Dich doch bitte bei

Ansprechpartner
Tel. 01234 / 56789
engagiert@ntb-infoline.de

NTB NIEDERSÄCHSISCHER TURNER-BUND

Abbildung 4: Engagementangebot

von kurzer Zeit für alle Aufgaben oder Bereiche ein Engagementangebot erstellt werden. Beispielhaft wird in der Abbildung 4 für einen stellv. Vorsitzenden für den Bereich Finanzen vorgestellt.

In einem letzten Schritt hat die Arbeitsgruppe die Aufgaben-Kompetenz-Matrix ins Verhältnis zum Modell der Aufgabenverteilung gesetzt und diese auf die Säulen „Ehrenamt“ und „freiwillige Mitarbeit“ verteilt. Ein zweiter, weiterentwickelter Überblick über die Aufgaben im Turnkreis entsteht (siehe Abbildung 5 nächste Seite). Dabei können Aufgaben entweder von einem gewählten Vertreter, also einem gewählten Amtsinhaber, einem einzelnen freiwillig Engagierten, aber auch von einem Team „abgearbeitet“ werden. Die Aufgabenübersicht wird überarbeitet.

Die Mitglieder des Hauptausschusses werden von den Ergebnissen der Arbeitsgruppe fortlaufend informiert und in einige Arbeitsabläufe werden die Turnkreise mit einbezogen bzw. befragt. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe erfahren eine hohe Akzeptanz und werden in der praktischen Arbeit bei der Suche nach neuen Engagierten auch heute noch verwendet.

Vorgehensweise
• Bearbeitung der Herausforderung • Interessengruppen (Gremien, bestimmte Betroffenen-Gruppen) beteiligen • Ergebnisse den Interessengruppen vorstellen
Was war besonders hilfreich:
• Literatur, wie der Sportentwicklungsbericht (Christoph Breuer, Sportverlag Strauß, 2017), die Sonderauswertung des Freiwilligensurveys (Bundesinstitut für Sportwissenschaft (Hrsg.), Sportverlag Strauß, 2017) oder Praxishandbuch Freiwilligenmanagement (C. & O. Reifenhäuser (Hrsg.), Juventa, 2013). • Gespräche mit Verbänden/Vereinen, die ebenfalls an dem Thema dran waren
Stolpersteine und Lösungen:
• Interessengruppen – mehr Arbeit für die bereits Engagierten

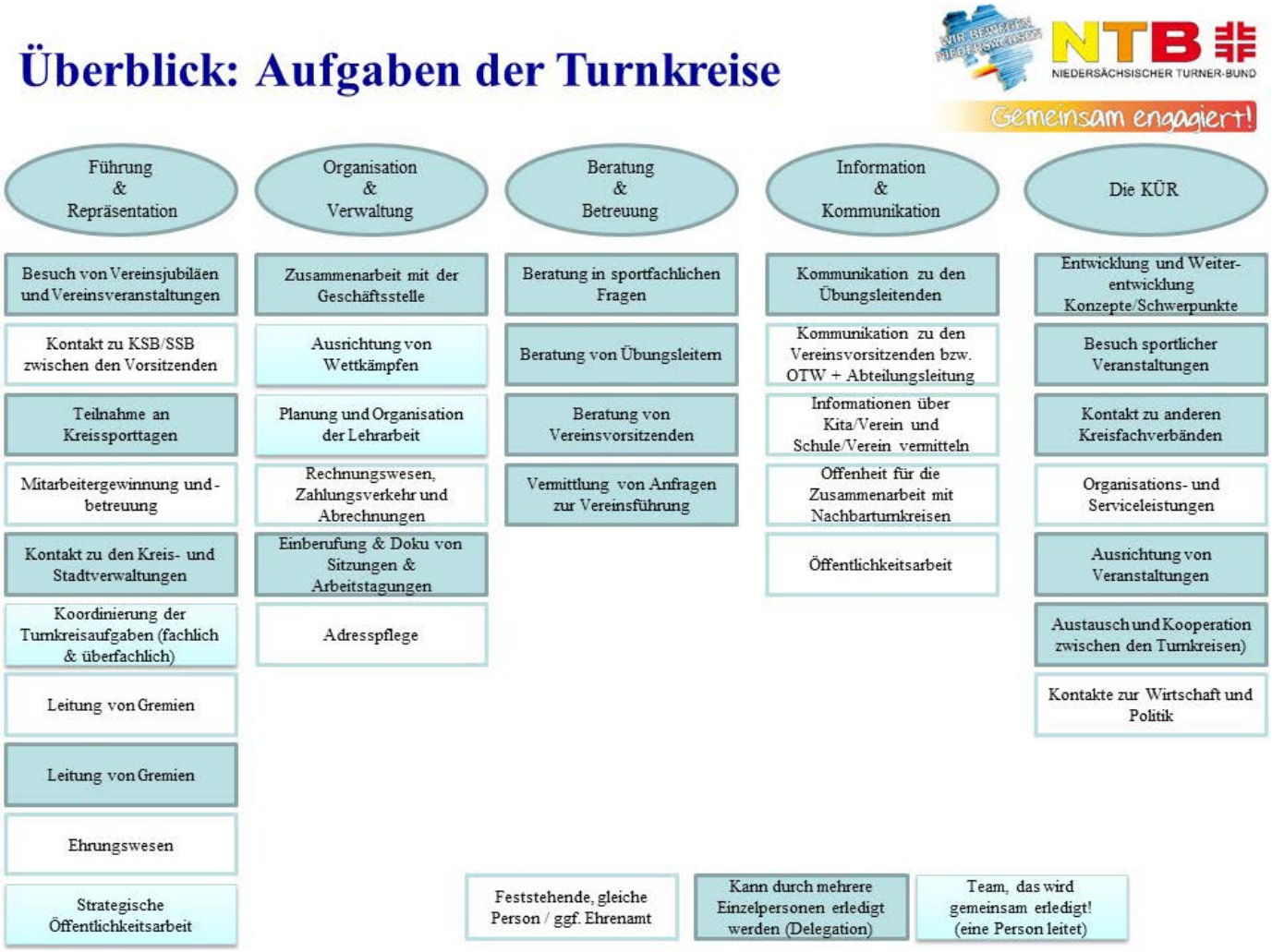


Abbildung 5: Überblick: Aufgaben der Turnkreise (Version 2)

3 Planung eines Projektes zur Einführung des Freiwilligenmanagements (Stufe 3): Von der Arbeitsgruppe zum Projekt „Bürgerschaftliches Engagement im NTB“

Durch die ausführliche Befassung mit dem Themenkomplex „Bürgerschaftliches Engagement“ sowohl in der Arbeitsgruppe Kompetenzentwicklung als auch in den Diskussionen mit den Turnkreisvorsitzenden auf den Hauptausschüssen kommen auch weitere Themen im Bereich ehrenamtliches Engagement in den Focus der Beteiligten und Betroffenen. Vor allem die Gewinnung neuer Engagierter aber auch die verbesserte Verteilung von Aufgaben, die Ermöglichung von kurzfristigem Engagement oder die Unterstützung durch hauptberufliche Mitarbeiter werden diskutiert. Die Arbeitsgruppe Kompetenzentwicklung schlägt dem Hauptausschuss und dem Präsidium des NTB daher vor, ein Projekt „Bürgerschaftliches Engagement im NTB“ mit hauptberuflicher Projektleitung und dem Einsetzen einer Steuerungsgruppe und mindestens zwei Projektgruppen ins Leben zu rufen.

Die Steuerungsgruppe entwickelt die Strategie zum Freiwilligenmanagement im NTB und bringt Entscheidungen in das NTB-Präsidium ein. Die Projektgruppe NTB-Turnkreise ist für die Entwicklung von Maßnahmen für die Engagementförderung in den Turnkreisen zuständig und die Projektgruppe junges Engagement entwickelt Gelingensbedingungen für junges Engagement. Die Projektgruppe NTB-Turnkreise setzt sich zusammen aus den ehrenamtlich Engagierten und hauptberuflichen Mitarbeitern, die bereits in der Arbeitsgruppe Kompetenzentwicklung mitgewirkt haben. Die Arbeitsgruppe junges Engagement wird gebildet von interessierten Engagierten aus den Turnkreisen, die sich speziell mit den Besonderheiten des jungen Engagements beschäftigen wollen. In der Steuerungsgruppe des Gesamtprojektes sind jeweils eine Person aus beiden Projektgruppen und ein Experte sowie die hauptberufliche Projektleitung und ein Geschäftsführer. Die Arbeitsstruktur (Tabelle 3 Arbeitsstruktur) wird mit

	Aufgabe	**Kompetenz und Verantwortung**
	was ist zu tun?	*Was darf getan?/ Was darf entschieden werden?*
Auftraggeber: NTB-Präsidium		
Fachaufsicht: Geschäftsführer	Projekt-Budget-Genehmigung Beratung Fachaufsicht	Finanzen
Steuerungsgruppe Präsidiumsmitglied Geschäftsführer Vorsitzende NTJ Wissenschaftliche Begleitung/ Expertenwissen Projektleitung	Projektüberblick / Hubschrauber Projektberatung Ressourcenmanagement Projektgenehmigung Projekttermine	Treffen von ergebnisrelevanten Entscheidungen im Projekt Überwachen der Aktivitäten Projektbegleitendes Gremium
Projektleitung	Projektgruppe -> Teamarbeit Schnittstellen Konfliktmanagement Projekte Teilprojekte Meilensteine Projekt-Budget-Genehmigung	Sicherstellen, dass die gesetzten Ziele erreicht werden Planen, Steuern, Überwachen und Kommunizieren Finanzen
Projektgruppe NTB Turnkreise Wissenschaftliche Begleitung/ Expertenwissen Experten aus den Turnkreisen Landesturnwartin Vertreter Jubi Baltrum Geschäftsführer Projektleitung	Arbeitspakete Vorgänge	Umsetzung der fachlichen Aufgaben im Projekt
Projektgruppe NTJ Vorsitzende NTJ Projektleitung Experten aus den Turnkreisen	Arbeitspakete Vorgänge	Umsetzung der fachlichen Aufgaben im Projekt

Tabelle 3: Arbeitsstruktur

der Steuerungsgruppe abgesprochen und bestimmt. Darüber hinaus werden die Interessengruppen definiert, auf die das Projekt Auswirkungen haben kann. Die Sensibilisierung der Interessengruppen wie beispielsweise die ehrenamtlich Engagierten in den Turnkreisen und anderen Bereiche des NTB ist wichtig und spielt im Projekt Bürgerschaftliches Engagement im NTB eine wichtige Rolle.
Wichtig für die Entwicklung des Projektes „Bürgerschaftliches Engagement im NTB“ ist ebenfalls, dass das Präsidium des NTB im September 2013 das Selbstverständnis des NTB entwickelt (siehe Abbildung 6). Darin steht der NTB für ein starkes Ehrenamt auf allen Ebenen (fachlich/überfachlich).

Auf der Grundlage der Arbeitsergebnisse der AG Kompetenzentwicklung und aller weiteren Erkenntnisse rund um das Thema Bürgerschaftliches Engagement beschließt das Präsidium des NTB das Projekt „Bürgerschaftliches Engagement im NTB“ im März 2014 zu beginnen.
„Bürgerschaftliches Engagement im NTB – Kompetenzentwicklung von Engagierten“ und andererseits das Projekt „Kompetenzentwicklung von jungen Engagierten“. Beide Projekte werden als Förderprojekte eingereicht. Das Projekt „Bürgerschaftliches Engagement im NTB“ wird vom LandesSportBund Niedersachsen als wegweisendes Pilotprojekt gefördert. Das Projekt „Junges Engagement“ erhält eine Förderung durch das Bundesministerium für

Abbildung 6: NTB-Selbstverständnis

Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) aus Mitteln des Kinder- und Jugendplans des Bundes (KJP) über das Förderprogramm ZI:EL+ „Zukunftsinvestition: Entwicklung jungen Engagements im Sport“.
Im Folgenden werden die beiden Projektanträge in verkürzter Form vorgestellt. Sie dienen als Grundlage für die weitere Entwicklung des Freiwilligenmanagements im NTB.

Vorgehensweise
• Weitere wichtige Herausforderungen gemeinsam identifizieren • Projektstruktur entwickeln • Unterstützer finden (Mitarbeitende, finanzielle Unterstützung, Netzwerk)
Was war besonders hilfreich:
• Fördermittel durch den LandesSportBund Niedersachsen und das Programm ZI:EL

3.1 Das Projekt „Bürgerschaftliches Engagement im NTB

Der NTB beabsichtigt ein professionelles Freiwilligen-Management im Verband zu implementieren. Die 46 Turnkreise des NTB (zu der Zeit waren es noch 46, aktuell gibt es 45 Turnkreise) eignen sich für die Pilotphase besonders. Denn sie sind nicht nur Schnittstelle zu den rund 2.800 Turnvereinen in Niedersachsen sondern auch der Dreh- und Angelpunkt für die fachliche Arbeit, sowohl im Wettkampfwesen als auch in der Aus- und Fortbildung von Trainern und Übungsleitern. Insofern wird das nachfolgend zu beschreibende Projekt „Bürgerschaftliches Engagement im NTB – Kompetenzentwicklung von Freiwilligen“ exemplarisch für die Turnkreise entwickelt. Es stützt sich dabei auf die Ergebnisse der Arbeitsgruppe, die in den Kapiteln 1 und 2 beschrieben sind.
Eines der wichtigsten Ziele dieses Projekts ist die Implementierung einer Ehrenamtskultur im NTB. Hierfür wird folgender Leitspruch formuliert:

„Ziel des Projektes ist es, das die ehrenamtlich Engagierten in den Turnkreisen ihre Aufgaben kompetent, zeitlich machbar und motiviert ausüben können.“

Die Umsetzung dieses Ziels wird durch drei sich gegenseitig bedingende Strategien angegangen:
a) Die Verbesserung der engagementfördernden Infrastruktur
In den vier Turnbezirken wird je ein ehrenamtlicher Freiwilligenkoordinator (Engagement-Lotse) für die NTB-Turnkreise etabliert, der den bürgerschaftlich Engagierten als Ratgeber und Unterstützer zur Seite steht. Diese werden über eine personelle Anbindung an die NTB-Geschäftsstelle hauptberuflich unterstützt. Darüber hinaus werden den bürgerschaftlich Engagierten Aus- und Fortbildungsangebote zur Steigerung ihrer persönlichen Kompetenzen angeboten.
b) Die Attraktivitätssteigerung des Bürgerschaftlichen Engagements in den Turnkreisen
Die Besonderheiten eines bürgerschaftlichen Engagements in den NTB-Turnkreisen werden herausgearbeitet und öffentlich dargestellt. Hierbei soll vor allem das Bildungspotential des Lernortes „Turnkreis“, gerade für jüngere Engagierte, herausgearbeitet werden. Darüber hinaus wird eine besondere Willkommens- und Abschiedskultur für bürgerschaftlich Engagierte entwickelt. Ein aktiver Abstimmungsprozess zwischen den Zielen und Bedürfnissen der Turnkreise und des bürgerschaftlich Engagierten sowie ein Wir-Gefühl der bürgerschaftlich Engagierten wird etabliert.
c) Der Aufbau eines Freiwilligenmarketings zur Gewinnung und Bindung von Engagierten
Unter besonderer Berücksichtigung der Aufteilung der Aufgaben eines Turnkreises auf die klassischen Funktionsträger („Altes Ehren-Amt“), die freiwilligen Mitarbeiter („Neues Ehrenamt“) sowie die Turnkreisarbeit unterstützende, hauptberufliche Mitarbeiter werden neue bürgerschaftlich Engagierte gewonnen und bereits Engagierte zur Fort-

setzung ihres Engagements motiviert. Dies wird insbesondere durch die Zusammenarbeit/ Vernetzung mit Freiwilligenagenturen und dem Träger des Bundesfreiwilligendienstes im Sport in Niedersachsen angestrebt.

3.2 Das Projekt: Kompetenzentwicklung von jungen Engagierten

Die Niedersächsische Turnerjugend (NTJ) ist die Jugendorganisation des NTB. In der NTJ gibt es bereits eine Vielzahl an Maßnahmen zur Bindung von ehrenamtlich Engagierten, wie z. B. Ehrungen, der kostenfreie Bezug des Verbandsmagazins, eine stellvertretende Vorsitzende Mitarbeiter und Unterstützungsleistungen des NTJ-Büros u. a. bei der Abrechnung von Lehrgängen sowie finanzielle Unterstützung bei Fortbildungen.

Diese Einzelmaßnahmen sollen nun gebündelt, weiterentwickelt und ergänzt werden, so dass ein professionelles Engagement-Management in der Jugendorganisation des NTB etabliert wird. Dieses zeichnet sich vor allem durch mehrere Perspektivwechsel aus:

- **Perspektive 1:** Die Gremien und Arbeitskreise der NTJ werden als Lernort zum Erwerb notwendiger Schlüsselkompetenzen (soziale Kompetenz, Fach- u. Methodenkompetenz, Führungskompetenz) betrachtet. Onlinegestützte Lernformate legen hierzu die Grundlage und können am Lernort praktisch erprobt werden. Bei der Umsetzung sollen die betroffenen Jugendlichen mit eigenen Ideen und Maßnahmen eingebunden werden.
- **Perspektive 2:** Ein motiviertes Mitarbeiten entsteht dann, wenn die zu bewältigenden Aufgaben und Herausforderungen kompetent gelöst und damit zielgerichtet bearbeitet werden können. Eine reine Aufzählung von notwendigen Aufgaben für das Amt/ das ehrenamtliche Engagement kann dabei nur Grundlage sein. Ziel des Projekts ist es jedoch, den Blick auf die Bewältigung von Aufgaben zu richten. Dabei gilt es den Erwerb der notwendigen Fähigkeiten, Fertigkeiten und das Wissen in den Mittelpunkt der Betrachtung zu rücken und Möglichkeiten des eigenständigen Wissenserwerbs zu schaffen.
- **Perspektive 3:** Die Zugänge und Motivlagen zur Übernahme ehrenamtlicher Tätigkeiten haben sich geändert. Das „alte“ Ehren-Amt der klassischen Funktionsträger wird ergänzt durch das „neue Ehrenamt“ des projekthaft engagierten Mitarbeiters, der sich aufgaben- bzw. selbstfindungsorientiert und zeitlich befristet einbringen möchte. Das Engagementmanagement der NTJ setzt also auf die Notwendigkeit der Erweiterung der Engagementformate. Gerade hierdurch können junge Menschen gewonnen werden, die noch nicht engagiert sind, die dann wiederum als Vorbilder bzw. Multiplikatoren „genutzt“ werden, um neue Engagementformate dauerhaft zu etablieren. So erfahren junge Menschen auch eine Stärkung ihrer Motivation und können Erfahrungen ihrer Selbstwirksamtkeit sammeln.

Die einzelnen Perspektivwechsel werden auf der Turnkreisebene mit ihren bereits implementierten Jugendstrukturen im Projekt erprobt und sollen anschließend auf die Gesamtorganisation erweitert werden.

4 Durchführung des Projektes zur Einführung des Freiwilligenmanagements (Stufe 4): Stufenweise Einführung des Freiwilligenmanagements

Im März 2014 startet das Projekt Bürgerschaftliches Engagement im Niedersächsischen Turner-Bund und erhält eine hauptberufliche Projektleitung. Die Steuerungsgruppen, eine Projektgruppe NTB-Turnkreise und eine Projektgruppe junges Engagement werden ins Leben gerufen (siehe Kapitel 3). Das Projekt Bürgerschaftliches Engagement im Niedersächsischen Turner-Bund ist zunächst auf zwei Jahre begrenzt. Dabei werden im ersten Projektjahr vor allem Konzepte entwickelt und ein Selbstverständnis für das Bürgerschaftliche Engagement erarbeitet und in einem Positionspapier „Bürgerschaftliches Engagement im NTB“ manifestiert. Das zweite Projektjahr ist geprägt durch die Umsetzung erster Maßnahmen und deren Evaluierung. In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Schritte des Projektes erläutert.

Vorgehensweise
• Strategische Grundlagen für das Freiwilligenmanagement schaffen • Die wichtigsten Herausforderungen werden in Form von Bausteinen bearbeitet • Organisationsstruktur für das Freiwilligenmanagement erarbeiten und in der Satzung verankern
Was war besonders hilfreich:
• vorhande Strukturen und Maßnahmen ausbauen und weiterenwickeln • Entwicklung der Organisationsstruktur in Anlehnung an bestehende Strukturen • Expertenwissen in der Steuerungsgruppe und in den Projektgruppen • Kenntnis der Projektleitung über das ehrenamtliche Engagement und den Verband • Unterstützung durch den LandesSportBund Niedersachsen in der Projektförderung und durch Qualifizierungsmaßnahmen • Projektförderung durch das Programm ZI:EL
Stolpersteine und Lösungen:
• Mehr als 1000 ehrenamtlich Engagierte und noch viele weitere freiwillig Engagierte gibt es im NTB. Diese Vielfältigkeit an bürgerschaftlich Engagierten zu überblicken und gleichzeitig für jeden Einzelnen engagementfördernde Bedingungen zu schaffen ist eine Herausforderung; u. a. wurde ein Prozess zur An- und Abmeldung der ehrenamtlich Engagierten entwickelt und die für die ehrenamtlich Engagierten Zuständigen wurden darauf hingewiesen, dass es wichtig ist, das Adressen zentral verwaltet werden (Stichworte: Willkommenspaket und Abschiedsschreiben) • Befragung der ehrenamtlich Engagierten erst in der Mitte des Projektes; zu Beginn eine Analyse über die Themen der ehrenamtlich Engagierten durchführen.

4.1 Grundlagen für das Freiwilligenmanagement schaffen

Das Freiwilligenmanagement im Niedersächsischen Turner-Bund wird stufenweise eingeführt (siehe Abbildung 7). Zunächst wird ein gemeinsames Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement im NTB entwickelt und in einem Positionspapier festgehalten. Damit einhergehend wird das Schaubild Engagementförderung im NTB erarbeitet (siehe Abbildung 8). Hierauf fußt die Entwicklung des Projektes und der Aufbau eines Freiwilligenmanagement im NTB. Als zwei weitere Grundlagen stehen

Abbildung 7: Stufenweise Einführung des Freiwilligenmanagements

die Entwicklung einer engagementfreundlichen Engagementkultur und die permanente Sensibilisierung für das Thema Bürgerschaftliches Engagement im Vordergrund.

4.1.1 Entwicklung Positionspapier „gemeinsam engagiert!"

Bei der Erarbeitung des Positionspapiers wurden in einem ersten Schritt die Rollen der am Prozess Beteiligten definiert:

- Das Präsidium diskutiert die Entwürfe und entscheidet
- Die Steuerungsgruppe stellt kritische Fragen und erarbeitet Entwürfe
- Die Projektgruppe NTB-Turnkreise entwickelt die Systematik der Engagementförderung im NTB
- Die Mitglieder des Hauptausschusses geben wichtige Impulse (Was glaubt ihr, warum sich andere für den NTB engagieren?)

Die Entwicklung des Positionspapiers wird im Folgenden detailliert beschrieben, weil dieses der entscheidende Erfolgsfaktoren für den Aufbau des Freiwilligenmanagements im NTB ist.

Grundlage der Überlegungen zur Entwicklung des Positionspapieres ist das vom Präsidium erarbeitete und verabschiedete Selbstverständnis des NTBs (siehe Abbildung 6: NTB-Selbstverständnis). Dabei steht der NTB unter anderem für ein starkes Ehrenamt auf allen Ebenen.

Mit der Vorgabe des Präsidiums eine Willkommenskultur für ehrenamtlich und freiwillig Engagierten zu schaffen, wird die Steuerungsgruppe des Projektes Bürgerschaftliches Engagement im NTB beauftragt, erste Ideen für ein Selbstverständnis Bürgerschaftliches Engagement im NTB zu erarbeiten. Die Steuerungsgruppe entscheidet den NTB-Hauptausschuss an der Entwicklung des Positionspapieres teilhaben zu lassen und bereitet eine Moderation des Gremiums vor. Diese orientiert sich an der Leitfrage: „Was

denkt ihr, warum sich andere gerade für den NTB engagieren?“. In Kleingruppen beschäftigen sich die Mitglieder des Hauptausschusses mit dieser Fragestellung. Die Aussagen und die Ideensammlungen werden von der Projektleitung anschließend zusammengetragen und der Projektgruppe zur Entwicklung des Positionspapiers zur Verfügung gestellt. Ein erster Entwurf eines Positionspapiers entsteht durch die Projektleitung.
In mehreren Abstimmungsprozessen zwischen Projektgruppe und Steuerungskreis wird eine zunächst endgültige Version des Positionspapiers erarbeitet und verschiedenen Personen zur Durchsicht vorgelegt. Insbesondere ehrenamtlich Engagierte des NTB in unterschiedlichen Funktionen lesen das Positionspapier hinsichtlich seiner Stimmigkeit. Nachdem die Rückmeldungen besprochen und eingearbeitet sind, beschließt das Präsidium das endgültige Positionspapier am 29.07.2014.
Der zeitliche Ablauf der Entwicklung des Positionspapiers im Jahr 2014:

1. Auftrag an die Steuerungsgruppe: Entwicklung eines Selbstverständnisses „Bürgerschaftliches Engagement. (April)
2. Ideensammlung Steuerungsgruppe und Präsidium (Mai)
3. Ideensammlung NTB – Hauptausschuss (Mai)
4. Entwicklung des Positionspapiers durch die Steuerungsgruppe und die Projektgruppe (Mai und Juni)
5. Entwurf des Engagementkreislaufes für den NTB durch Projektgruppe (Juni)
6. Änderungen des Entwurfes für das Positionspapier durch die Projektleitung (Juni)
7. Korrekturlesen des Positionspapiers durch die Steuerungsgruppe (Anfang Juli)
8. Weiterleitung des Positionspapiers an einige der Adressanten durch die Steuerungsgruppe
   a) Diejenigen die sich daran orientieren sollen
   b) Neutrale Betrachter
9. Rückmeldung an Projektleitung (Mitte Juli)
10. Einarbeitung der Rückmeldungen durch die Projektleitung (bis 20.Juli)
11. Versendung an die Präsidiumsmitglieder und die Steuerungsgruppe (am 21.Juli)
12. Beschluss auf der Präsidiumssitzung (am 29. Juli)
13. Vervielfältigung und Verbreitung des Positionspapiers
    a) an alle ehrenamtlich Engagierten im NTB und Hauptberuflichen (USB-Stick Willkommensordner)
    b) Veröffentlichung auf der Homepage
    c) beim Landesturntag im Oktober 2014 an alle Delegierten
    d) 2016 in die Mappen bei den Kreisturntagen
    e) In persönlichen Gesprächen mit Engagierten im NTB

4.1.2 Inhalte Positionspapier „gemeinsam engagiert!“

Das Positionspapier „Gemeinsam engagiert! Engagementförderung im Niedersächsischen Turner-Bund“ beinhaltet die beiden folgenden Bereiche:

1. Ziele des Positionspapiers
2. Vier Positionen des NTB

Die Ziele des Positionspapiers werden wie folgt beschrieben:

„Der NTB hat das Ziel, mit seiner Arbeit zu einer lebenswerten und menschenfreundlichen Gesellschaft beizutragen. Dabei fußt sein Handeln auf zwei Grundprinzipien: der Gemeinnützigkeit und dem bürgerschaftlichen Engagement seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
Der NTB fühlt sich diesen Prinzipien verpflichtet und hat damit die Aufgabe eine vorausschauende „Mitarbeiterplanung“ zu realisieren. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, wird ein professionelles Freiwilligenmanagement im NTB aufgebaut. Dabei ist dem NTB besonders wichtig, dass die Menschen im Mittelpunkt stehen und berührt, begeistert und bewegt werden.
Dieses Positionspapier zeigt die grundsätzliche Haltung des NTBs zum bürgerschaftlichen Engagement auf. Gleichzeitig dient es als Orientierung für alle NTBler nach innen und als Darstellung nach außen.“
Aus dieser Haltung heraus ergeben sich vier Positionen für die Mitarbeitenden im NTB:

- Wir bieten wertvolle Engagementmöglichkeiten für viele Menschen!
- Gemeinschaftlich führen und gestalten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den NTB!
- Wir sind schon gut, aber wir können noch besser werden!
- Ein Freiwilligenmanagement sorgt dafür, dass alle bürgerschaftlich Engagierten im NTB ihre Aufgaben kompetent, zeitlich machbar und motiviert ausüben können!

Das Positionspapier des NTB ist auf der Internetseite www.NTBwelt.de/Ehrenamt zu finden.

Im Positionspapier wird beschrieben, dass der Aufbau des Freiwilligenmanagements in zwei Schritten erfolgt:

1. Grundlagen für die Engagierten schaffen
2. Sich dauerhaft um die Engagierten kümmern

Diese beiden Schritte erfolgen zunächst nacheinander. Dies ist aus dem Grund so gewählt, weil die neuen Engagierten gute Voraussetzungen haben sollten, wenn sie in ihr bürgerschaftliches Engagement starten. Diese beiden Schritte sind aus dem Engagementkreislauf des LSB Niedersachsen entnommen. Der gesamte Engagementkreislauf wird im Laufe der Entwicklung des Positionspapiers von der Projektgruppe auf „turnerisch“ übersetzt. Das Ergebnis ist das Schaubild Engagementförderung im NTB (Abbildung 8).

4.1.3 Engagementfreundliche Organisationskultur

Nach dem Beschluss des Positionspapiers wird überprüft in wie fern innerhalb des NTB nach den im Positionspapier beschriebenen Positionen gehandelt wird. Ziel ist es, das die Engagementfreundlichkeit innerhalb des Verbandes verbessert wird. Vier Themenstellungen werden direkt bearbeitet.

1. Überprüfung der Satzung hinsichtlich der Engagementfreundlichkeit
2. USB-Stick für alle ehrenamtlich Engagierten mit unterstützenden Unterlagen und gleichzeitigem Aufbau eines Downloadbereiches auf der Homepage; zukünftiger Versand des USB-Sticks an alle neuen Engagierten
3. NTB-Info für alle ehrenamtlich Engagierte
4. Zentrale(r) Ansprechpartner für ehrenamtlich Engagierte
5. Konzentration der Aufgaben
6. Bausteine, die das Schaubild der Engagementförderung mit Leben füllen

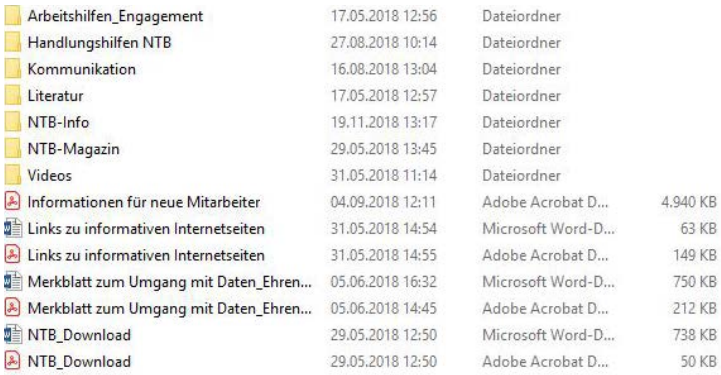
Zur Überprüfung der Satzung in Bezug auf das Thema Engagementfreundlichkeit wird eine kleine Arbeitsgruppe bestehend aus Projektgruppenmitgliedern und Steuerungsgruppenmitgliedern eingesetzt. Die Arbeitsgruppe stellt die Ergebnisse der Steuerungsgruppe und der Projektgruppe vor und erarbeitet einen Entwurf für eine Satzungsänderung, der durch den Ausschuss Satzungen und Ordnungen geprüft und über das Präsidium und den Hauptausschuss auf dem Landesturntag 2016 zusammen mit anderen Satzungsänderungen zur Abstimmung gestellt wird.

Abbildung 8: Schaubild Engagementförderung im NTB

Die Arbeitsgruppe stellt schnell fest, dass das Thema ehrenamtliches, freiwilliges und bürgerschaftliches Engagement bisher in der Satzung nicht beschrieben ist. Die Begriffe „Ehrenamt“ oder „freiwilliges Engagement“ finden in der Satzung keine Verwendung und werden durch die Arbeitsgruppe ergänzt. Darüber hinaus wird diskutiert, an welcher Stelle es Sinn macht, nicht ein Wahlgremium sondern eher eine zeitlich begrenzte Projektgruppe einzusetzen, auch um Zeitressourcen der Engagierten einzusparen und damit effektiver nutzen zu können.
Folgende Änderungen wurden in die Satzung aufgenommen:

- das Thema Engagementförderung und später Freiwilligenmanagement der bürgerschaftlich Engagierten wird einem Präsidiumsmitglied zugewiesen.
- Es können vom Präsidium, Vorstand auf Bezirksebene und Kreisebene themenspezifische Projektgruppen eingesetzt werden.
- Der Aufgabenbereich Freiwilligenkoordination wird einem Vorstandsmitglied auf Kreisebene zugeordnet.

Eine weitere Maßnahme ist die Herausgabe der NTB Info, welche seit September 2014 monatlich erscheint und per E-Mail an alle ehrenamtlich Engagierten im NTB versendet wird. Sie hat den Sinn, dass die ehrenamtlich Engagierten immer auf dem Laufenden sind und interne Informationen direkt an alle ehrenamtlich Engagierten versendet werden. Die NTB-Info enthält die Kategorien: Wusstest Du schon, dass…; Wie cool ist das denn?; Top Tipps des Monats; Kennst Du schon…; ausgewählte Fortbildungen und zum Schluss ein Zitat des Monats.
Alle ehrenamtlich Engagierten des NTB (auf Kreis, Bezirks- und Landesebene) werden im Mai 2015 angeschrieben und erhalten einen USB-Stick mit den Unterlagen für ihr ehrenamtliches Engagement. Ab diesem Zeitpunkt bekommen ehrenamtlich Engagierte zu Beginn ihres ehrenamtlichen Engagements ein Willkommenspaket zugeschickt. Darin enthalten sind ein Willkommensschreiben und ein USB-Stick mit hilfreichen Unterlagen (siehe Abbildung 9). Die Unterlagen auf dem USB-Stick werden ständig weiterentwickelt und angepasst.
Ehrenamtlich Engagierte haben zentrale ehrenamtliche und hauptberufliche Ansprechpartner. Das ist einerseits das zuständige Präsidiumsmitglied und die hauptberufliche Freiwilligenmanagerin auf Landesebene und die Freiwilligenkoordinatoren in den unterschiedlichen Bereichen des NTB (Turnkreise,



Arbeitshilfen_Engagement	17.05.2018 12:56	Dateiordner	
Handlungshilfen NTB	27.08.2018 10:14	Dateiordner	
Kommunikation	16.08.2018 13:04	Dateiordner	
Literatur	17.05.2018 12:57	Dateiordner	
NTB-Info	19.11.2018 13:17	Dateiordner	
NTB-Magazin	29.05.2018 13:45	Dateiordner	
Videos	31.05.2018 11:14	Dateiordner	
Informationen für neue Mitarbeiter	04.09.2018 12:11	Adobe Acrobat D...	4.940 KB
Links zu informativen Internetseiten	31.05.2018 14:54	Microsoft Word-D...	63 KB
Links zu informativen Internetseiten	31.05.2018 14:55	Adobe Acrobat D...	149 KB
Merkblatt zum Umgang mit Daten_Ehren...	05.06.2018 16:32	Microsoft Word-D...	750 KB
Merkblatt zum Umgang mit Daten_Ehren...	05.06.2018 14:45	Adobe Acrobat D...	212 KB
NTB_Download	29.05.2018 12:50	Microsoft Word-D...	738 KB
NTB_Download	29.05.2018 12:50	Adobe Acrobat D...	50 KB

Abbildung 9: Inhalte USB-Stick

Fachgebiete, Zielgruppen,…). Sie erhalten Unterstützung in ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit und alle Themen rund um das Thema Engagementförderung werden zentral und zusammenhängend bearbeitet.

4.1.4 Sensibilisierung für das Thema

Im Prozess der Entwicklung des Positionspapiers entsteht die Marke „NTB gemeinsam engagiert“. Hierfür wird ein Logo entwickelt, welches zukünftig in allen Unterlagen, die im Bereich bürgerschaftliches Engagement aufgelegt werden zu finden ist (siehe Abbildung 10).

NTB
NIEDERSÄCHSISCHER TURNER-BUND
Gemeinsam engagiert!

Abbildung 10: Logo Gemeinsam engagiert!

Auf das Thema Engagementförderung aufmerksam zu machen und das Thema immer wieder zu kommunizieren ist in der frühen Projektphase sehr wichtig.
Folgende Maßnahmen wurden dazu entwickelt:

- Homepage: eine eigene Kategorie „Gemeinsam engagiert!“ wurde eingerichtet.
- NTB-Magazin: Reihe, in der auf gesellschaftliche Veränderungen in Bezug auf das bürgerschaftliche Engagement in der Gesellschaft aufmerksam gemacht wird und die Schritte der Engagementförderung vorgestellt werden.
- NTB-Magazin: ehrenamtlich Engagierte vorstellen (Portraits)
- Persönliche Ansprache: bei Veranstaltungen, Treffen und Gremiensitzungen wird das Thema vorgestellt.

4.1.5 Weitere Voraussetzungen schaffen

In einer Turnkreisbefragung werden die ehrenamtlich Engagierten zu Verbesserungspotentialen befragt. Die Ergebnisse gehen in die Entwicklung der Bausteine zur Umsetzung des Projektes ein. Zwei wichtige Punkte für die ehrenamtlich Engagierten sind die Kommunikation und die Qualifizierung.
Um mit den ehrenamtlich Engagierten in regelmäßigem Kontakt bleiben zu können ist eine regelmäßige Erfassung, welcher Engagierte in welchem Bereich tätig ist wichtig. Hierzu wurde ein Prozess entwickelt wie die Daten der ehrenamtlich Engagierten Datenschutzkonform erfasst und dauerhaft gepflegt werden können. Dieser Prozess wird in Kapitel 5.3 beschrieben. Zu Beginn des Projektes wurde mit den ehrenamtlich Engagierten kommuniziert, die im Datenportal des NTB erfasst waren.

4.2 Bausteine des Projektes

Damit das gesamte Schaubild „Engagementförderung im NTB“ mit Leben gefüllt wird, werden verschiedene Bausteine zur Umsetzung der Projektziele entwickelt. Dabei dienen die Bausteine einer Orientierung in welchen Bereichen der Engagementförderung innerhalb des Projektes gearbeitet wird. In diesem Kapitel werden die Bausteine des Projektes beschrieben (siehe Abbildung 11). An den Bausteinen Engagementberatung, Veranstaltungen, Qualifizierungen und Kommunikation können die ehrenamtlich Engagierten teilnehmen und sich direkt beteiligen. In den Bausteinen Netzwerk und Arbeitsmaterialien werden die Rahmenbedingungen für die Engagierten weiterentwickelt und die Engagierten hierdurch unterstützt. Aus dem Baustein Information können sich die Engagierten die Unterstützung suchen, die sie vor Ort benötigen. Die Ergebnisse des Projektes werden für die Vereine aufbereitet und Unterstützungsmöglichkeiten auf der Internetseite des NTB zur Verfügung gestellt.

4.2.1 Beratung und Organisationsentwicklung

Die Steuerungsgruppe beschließt, dass für die Turnkreise ein Beratungsangebot „Engagementförderung“ abrufbar sein soll. Hierzu wird ein Beratungsangebot speziell für die Turnkreise entwickelt.
Zu Beginn steht die Erarbeitung des Beratungsangebotes. Hierzu wird der Verlauf eines Beratungsprozesses „von der Anfrage zur Beratung und weiter…“ erarbeitet (Abbildung 12).
In die Beratung vor Ort gehen nach Möglichkeit zwei Berater gemeinsam. Anhand eines Quick-Checks,

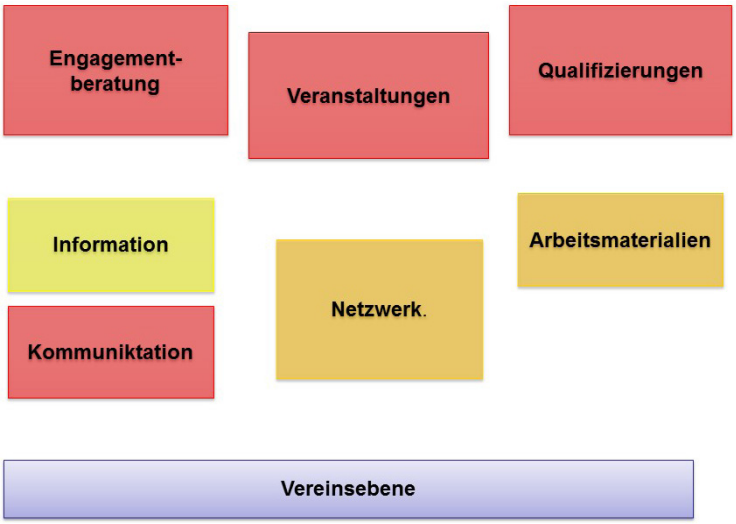


Abbildung 11: Bausteine des Projektes

wird der IST-Zustand dargestellt. In den vierstündigen Workshops werden dann Ideen zur Verbesserung der Engagementförderung vor Ort entwickelt, die im Anschluss umgesetzt werden sollen. Gleichzeitig wird der Umgang mit den Engagierten und die Rahmenbedingunen überprüft und Verbesserungspotentiale aufgenommen. Die Bewerbung des Beratungsangebotes erfolgt über den Hauptausschuss des NTB und über die NTB-Info.
Das Angebot der Beratung von Vereinen wurde im Vorfeld bereits vom LSB entwickelt. Das Beratungsangebot des NTB orientiert sich an dieser Beratung und der NTB arbeitet eng mit dem LSB zusammen. Auf der Seite www.vereinshelden.org sind die Beratungsangebote des LSB zu finden.

4.2.2 Veranstaltungen

Bei unterschiedlichen Veranstaltungen steht das Thema Engagementförderung mehr im Vordergrund als bisher. So werden beispielsweise ehrenamtlich Engagierte bei ihrer ersten Sitzung persönlich begrüßt und bei ihrer letzten Sitzung persönlich verabschiedet. Besonderes ehrenamtliches Engagement wird beim Landesturntag wertschätzend und persönlich gewürdigt. Darüber hinaus wird das Thema immer wieder diskutiert und Impulse werden in die Veranstaltungen gegeben und aus den Veranstaltungen genommen.
Die beiden folgenden Veranstaltungen gab es bereits vor Beginn des Projektes und werden hier lediglich der Vollständigkeit halber erwähnt: Das Jahresabschlusstreffen wird für alle ehrenamtlich Engagierten auf Landesebene ausgerichtet. Diese Danke-Veranstaltung bringt diese Personengruppe zum Ende des Jahres zusammen.

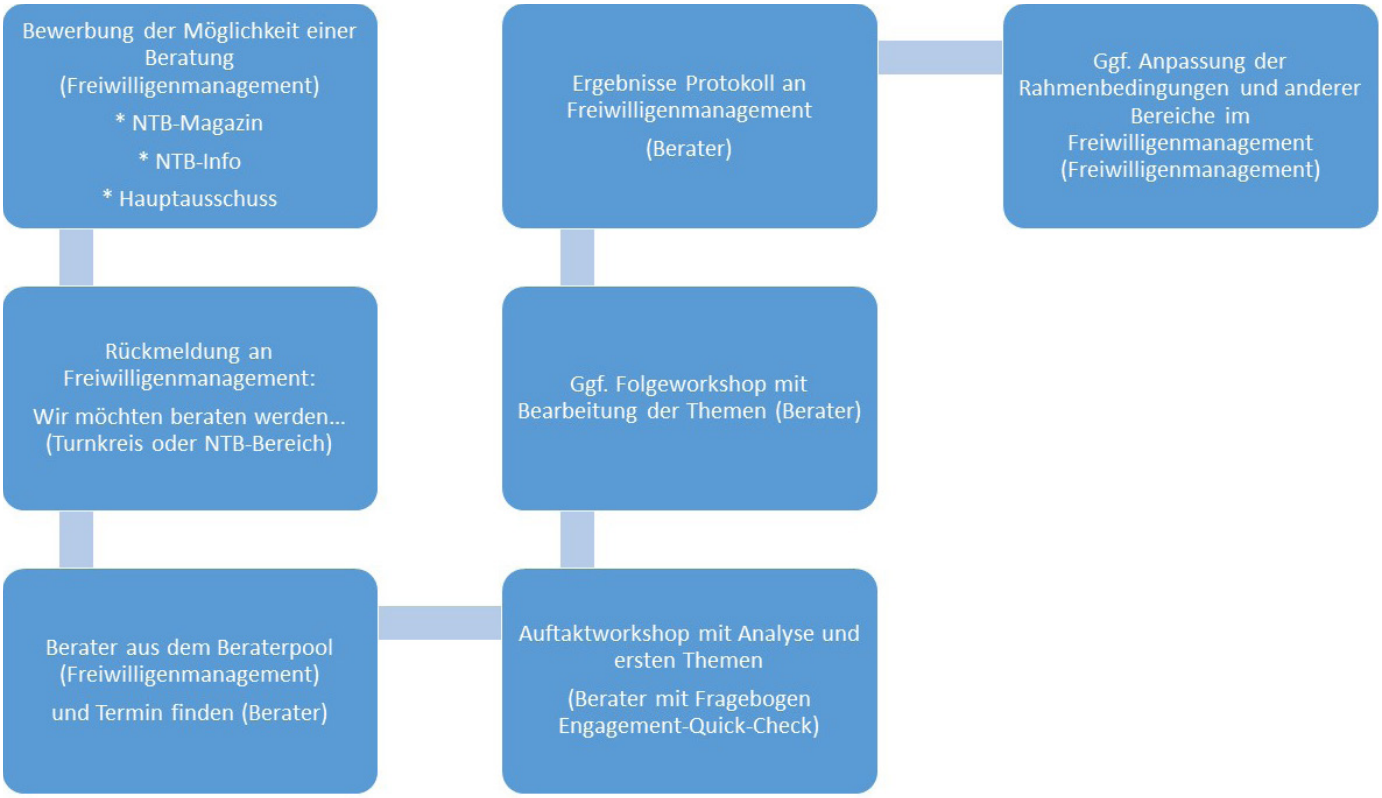


Abbildung 12: Beratungsprozess

Beim Ehemaligentreffen kommen ehemalige Funktionsträger aus dem Hauptausschuss und Landesebene zusammen. Einmal im Jahr findet diese Veranstaltung statt.

4.2.3 Qualifizierungen

Für die ehrenamtlich Engagierten werden im Projektverlauf unterschiedliche Qualifizierungsangebote organisiert: Es wird eine kostenlose Teilnahme an den Seminaren Freiwilligenmanagement und –koordination des LSB Niedersachsen ermöglicht. Im Turnkreis Celle findet der Praxisworkshop junges Engagement statt. In kurzen Praxiseinheiten wird das Thema junges Engagement vorgestellt. Die ehrenamtlich Engagierten bekommen die Möglichkeit kostenlos an den Seminaren „Projektmanagement“ und „Sitzungen leiten“ teilzunehmen. Für diese Seminare werden externe Referenten gebucht. In diesen beiden Fortbildungen bekommen die Engagierten praktische Unterstützung für ihr ehrenamtliches Engagement. Beim NTB-Willkommensseminar lernen die ehrenamtlich Engagierten den Niedersächsischen Turner-Bund kennen. Sie erhalten einige Informationen und bekommen Unterstützungshilfen für ihr ehrenamtliches Engagement an die Hand. Gemeinsam mit den Freiwilligenkoordinatoren treffen sie sich in der Landesturnschule in Melle. Die Freiwilligenkoordinatoren werden gemeinsam mit den neuen Engagierten geschult. Gleichzeitig entwickeln sie ihr Angebot vor Ort weiter. Bei den Treffen der Bereiche werden neue Informationen an die jeweilige Zielgruppe herangetragen. Gemeinsam erarbeiten sie Lösungen für aktuelle Probleme. Die ehrenamtlich Engagierten werden bei den unterschiedlichen Treffen in ihrem Bereich geschult, so dass sie ihren Aufgaben vor Ort kompetent nachkommen können.

4.2.4 Information und Kommunikation

Die ehrenamtlich und freiwillig Engagierten werden auf unterschiedlichen Kommunikationswegen zum Thema Engagementförderung informiert:

- Monatliche NTB-Info für alle ehrenamtlich Engagierten (siehe Kapitel: 4.1.4)
- Berichte über bürgerschaftliches Engagement im NTB-Magazin u. a. Vorstellung von Ehrenamtlichen
- Direkte Ansprache der Turnbezirke und Turnkreise bei diversen NTB-Tagungen
- Ansprechpartner für ehrenamtlich Engagierte in der Geschäftsstelle (Freiwilligenmanagerin)
- Koordination der Beratungs- und Begleitungsprozesse für ehrenamtlich Engagierte

4.2.5 Vorreiterrolle / Netzwerk

Ein Netzwerk aus unterschiedlichen Bereichen wird durch die Projektleitung aufgebaut. Die Zusammenarbeit mit dem LSB ist für das Projekt prägend. Der

Aufbau des Freiwilligenmanagements im NTB verläuft parallel zum Aufbau des Themas Engagementförderung im LSB. Das Projekt wird finanziell durch den LSB unterstützt. Hilfestellung erhält die Projektleitung darüber hinaus durch Qualifizierungen, hilfreiche Unterlagen, Konzepte und konstruktive Gespräche.
Auf der Internetseite www.vereinshelden.org sind die aktuellen Angebote des LSB Niedersachsen in Bezug auf das Thema Engagementförderung zu finden.
Von der Ostfalia wird das Projekt sowohl inhaltlich als auch wissenschaftlich unterstützt. In der Zusammenarbeit mit der Ostfalia entsteht unter anderem eine Befragung der Turnkreise und inhaltlich wird das Projekt über den gesamten Zeitraum begleitet.
Ein Netzwerk aus LSB, NTB und Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (LAGFA) macht es sich zur Aufgabe die Vereine vor Ort zum Thema Freiwilligenmanagement zu sensibilisieren und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Die drei Organisationen bringen dies in der Tour „Vereinshelden“ zusammen. Zu der Tour, die in Form von Workshops durchgeführt wird, werden vor Ort Vereine und Verbände sowie Freiwilligenagenturen eingeladen. In unterschiedlichen Vorträgen lernen die Engagierten die Perspektiven und Konzepte der Engagementförderung kennen. Im Anschluss werden Umsetzungsmöglichkeiten vor Ort und in Pilotregionen Netzwerke mit den jeweiligen Gliederungen vor Ort initiiert.
Durch den Austausch mit der sjn und dem ASC Göttingen, als Träger des Bundesfreiwilligendienstes im Sport in Niedersachsen, sowie der dsj werden die Maßnahmen der NTJ inhaltlich reflektiert und unterstützt. Hier wird speziell das junge Engagement gefördert.
Der Austausch mit vielen Organisationen steht immer wieder im Fokus. So kann das Thema Freiwilligenmanagement im NTB nach und nach von anderen profitieren und auch anderen Organisationen hilfreiche Unterlagen zur Verfügung stellen. Gleichzeitig positioniert sich der NTB als engagementfreundlicher Verband mit gesellschaftlicher Verantwortung.

4.2.6 Arbeitsmaterialien

Es werden unterschiedliche Arbeitsmaterialien erstellt, die zum Ziel haben, die ehrenamtlich Engagierten in ihrem Engagement zu unterstützen:

- Positionspapier zum Thema Bürgerschaftliches Engagement als Orientierung
- Unterstützungsmaterialien für das dauerhafte Kümmern um die Engagierten in den Turnkreisen z. B. Ausschreibung von Aufgaben, die Ausstellung des landesweiten Kompetenznachweises, Aufgaben-Kompetenz-Matrix; Leitfaden zur Einarbeitung
- USB-Stick mit Hinweis, wo Arbeitsmaterialien zu finden sind und entsprechendem NTB-Downloadbereich

4.3 Entwicklung einer Organisationsstruktur

Zum Ende des Projektes ist klar, dass das Freiwilligenmanagement etabliert werden soll. Hierzu wird eine Organisationsstruktur entwickelt, die zum einen das Wissen und die Erkenntnisse aus dem Projekt in die unterschiedlichen Bereiche des NTB trägt und zum anderen in die Organisationsstruktur des NTB passt. In der Steuerungsgruppe wird die Idee entwickelt, dass das Freiwilligenmanagement sich an die bereits vorhandene Struktur der fachlichen Arbeit im NTB anlehnt. Durch diese Organisationsform wird sichergestellt, dass das Freiwilligenmanagement im NTB in allen Ebenen und Bereichen verankert wird.

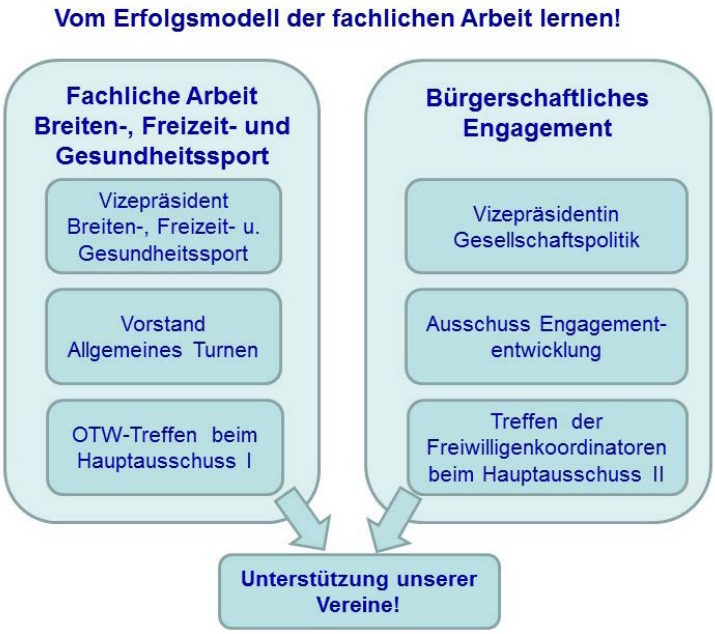


Abbildung 13: Organisationsstruktur Freiwilligenmanagement

Im Präsidium des NTB ist ein Präsidiumsmitglied (hier: Vizepräsidentin Gesellschaftspolitik) für den Bereich Bürgerschaftliches Engagement bzw. Freiwilligenmanagement verantwortlich. Der Ausschuss kümmert sich um die strategische und inhaltliche Weiterentwicklung des Bereiches. Der Ausschuss wird später als „Ausschuss Zukunfts- und Personalentwicklung“ bezeichnet. Freiwilligenkoordinatoren, die nach und nach in allen Ebenen und

Bereichen des NTB (Turnkreise, Fachgebiete, etc.) vorhanden sind, treffen sich vor dem Hauptausschuss II. Bei diesem Treffen bekommen die Freiwilligenkoordinatoren praktische Tipps zur Umsetzung vor Ort und neu Entwickeltes wird erprobt. Gleichzeitig bringen die Freiwilligenkoordinatoren Ideen ein, die dann aufbereitet und ggf. in das Portfolio des Freiwilligenmanagements aufgenommen werden. In Absprache mit diesen unterschiedlichen Bereichen wird das Thema durch eine hauptberufliche Freiwilligenmanagerin begleitet und weiterentwickelt.

4.4 Zielgruppenspezifische Engagementförderung

Grundsätzlich ist es sinnvoll potentielle Engagierte anzusprechen und dabei die jeweiligen Lebensphasen zu beachten. Es macht einen Unterschied in der Ansprache, der Begleitung und/oder Verabschiedung der Engagierten, ob der- oder diejenige beispielsweise gerade eine Ausbildung macht, eine Familie gegründet hat oder in Rente gegangen ist.
Im Kapitel 3.2 wurde das Thema junges Engagement vorgestellt. Junge Engagierte sind eine besondere Zielgruppe. Es gilt junge Menschen an ein Engagement heranzuführen. Wer in jungen Jahren gute Erfahrungen bei einem bürgerschaftlichen Engagement gemacht hat, der wird sich auch später engagiert einsetzen. So die Erkenntnisse, die durch persönliche Gespräche und das Lesen der Literatur, die im Literaturverzeichnis angegeben ist, entstanden sind. Engagementfördernde Rahmenbedingungen vorzufinden ist also auch bzw. gerade für junge Engagierte wichtig. Auf Grundlage dieser Erkenntnis wurde gemeinsam mit einer Arbeitsgruppe junges Engagement Rahmenbedingungen für speziell junge Engagierte erarbeitet. Diese Rahmenbedinungen wurden in einer Broschüre „junges Engegement fördern“ zusammengefasst und den unterschiedlichen Bereichen des NTB zur Verfügung gestellt. Anschließend wurde die Broschüre „Sei dabei! Engagier Dich in der NTJ“ für die Gewinnung von jungen Engagierten entwickelt. In der Mitte der Broschüre ist Abbildung 14: Welcher Tuju-Typ bist Du? entstanden.

Volunteermanagement

Das Volunteermanagement ist ein Teilprojekt innerhalb des Projekts Bürgerschaftliches Engagement im NTB und wurde teilweise parallel entwickelt und umgesetzt.

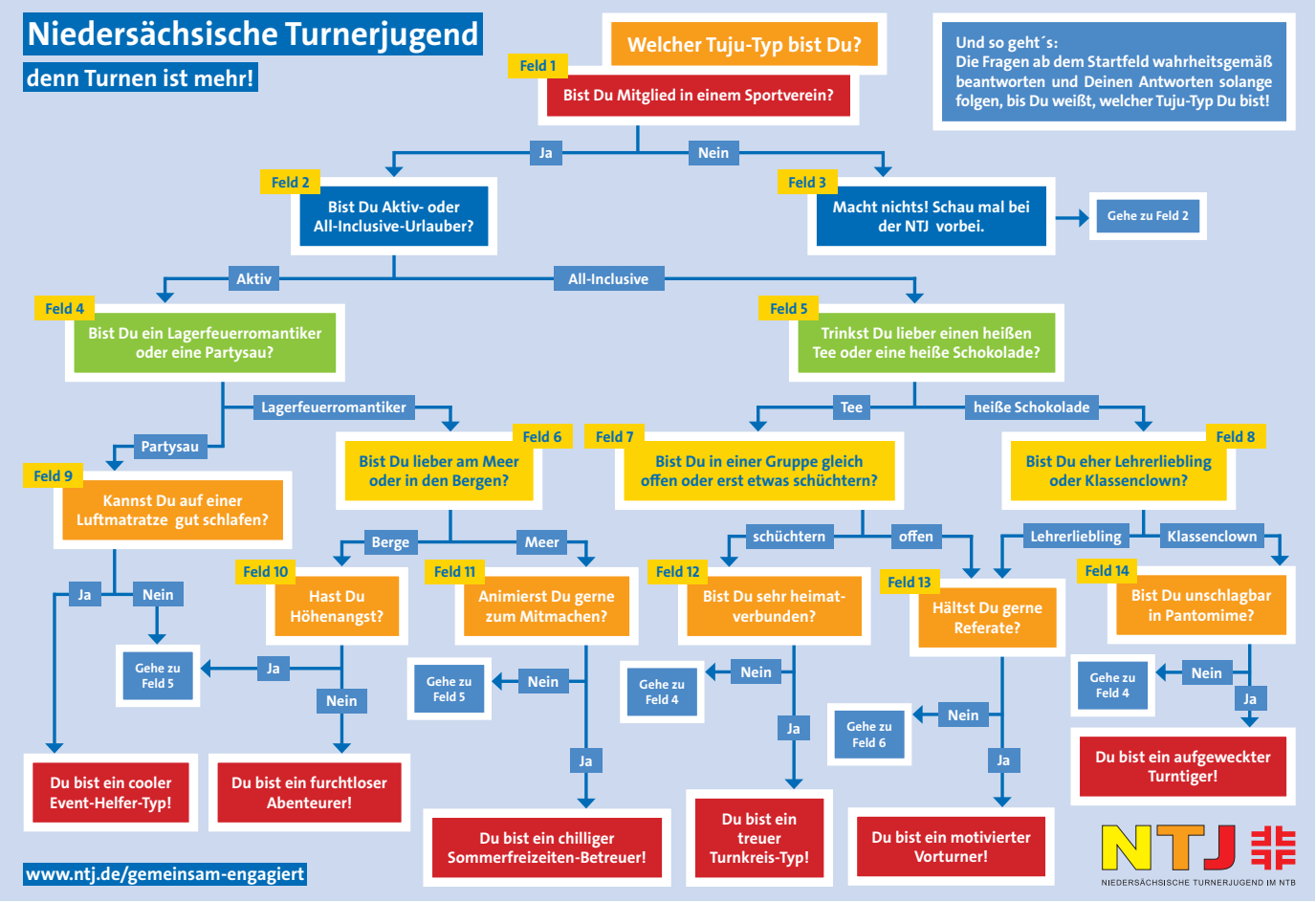


Abbildung 14: Welcher Tuju-Typ bist Du?

5 Nachhaltige Verankerung des Freiwilligenmanagements (Stufe 5): Freiwilligenmanagement ist Alltagsthema im Niedersächsischen Turner-Bund

Nachdem im Projekt "Bürgerschaftliches Engagement" die Grundlagen für ein Freiwilligenmanagement in den Turnkreisen und teilweise auch für den gesamten NTB erarbeitet worden sind, wird im Jahr 2016 das Freiwilligenmanagement auf den gesamten Verband übertragen. Darüber hinaus wird die Organisationsstruktur, die innerhalb des Projektes aufgebaut worden ist, umgesetzt.

Vorgehensweise
• Auftaktveranstaltung Freiwilligenmanagement mit Ergebnissen aus dem Projekt und zukünftigen Ideen • Freiwilligenmanagement – Strategien, Rahmenbedingungen und Prozesse werden entwickelt • Freiwilligenkoordination – Freiwilligenkoordinatoren werden ausgebildet und kümmern sich in den Bereichen um die Engagierten
Was war besonders hilfreich:
• Projektgruppen stehen hinter der Fortführung des Freiwilligenmanagements • Unterstützung durch eine Hochschule (Ostfalia) = Expertenrat • ehrenamtliches Engagement wird gewertschätzt
Stolpersteine und Lösungen:
• Wenige Bereiche nehmen sich dem Thema an. • Wir beginnen mit den Bereichen des NTB, die sich auf den Weg machen wollen.

5.1 Auftaktveranstaltung

Zu Beginn der Einführung des Freiwilligenmanagements steht eine Auftaktveranstaltung. Sie wurde innerhalb des Projektzeitraumes von der Steuerungsgruppe geplant. Dieses Format wurde gewählt, um einen Startpunkt zu setzen und zu kommunizieren. Bei der Auftaktveranstaltung werden die Ergebnisse aus dem Projekt Bürgerschaftliches Engagement im NTB mit dem Ziel vorgestellt, sämtliche Beteiligte des NTB über die Unterstützungsleistungen des Freiwilligenmanagements zu informieren. Die Auftaktveranstaltung findet zu Beginn des Hauptausschusses 2016 statt.

Zu Beginn wird der aktuelle Stand des Freiwilligenmanagements I/2016 vorgestellt. Mit dem Projekt Bürgerschaftliches Engagement im NTB sind die Grundlagen für die Engagierten eingeführt worden. Im Anschluss wird den ehrenamtlich Engagierten anhand eines Vortrages und einer anschließenden Expertenrunde die Bedeutung von Engagementförderung verdeutlicht. Abschließend werden die kommenden Maßnahmen im Freiwilligenmanagement vorgestellt und ehrenamtlich Engagierte, die ihr Engagement beendet haben beim Hauptausschuss verabschiedet.

5.2 Freiwilligenmanagement im Niedersächsischem Turner-Bund

Im Freiwilligenmanagement werden Strategien entwickelt, Konzepte erarbeitet und Prozesse initiiert und kontinuierlich verbessert. Es gilt einen Rahmen für die ehrenamtlich Engagierten zu schaffen und kontinuierlich mit den unterschiedlichen Gremien innerhalb des NTBs abzustimmen.

Nachfolgend sind die einzelnen Bereiche des Freiwilligenmanagements im NTB näher erläutert. Die Strategie zum Thema Engagementföderung wird im Positionspapier erläutert und durch den Ausschuss Zukunfts- und Personalentwicklung stetig weiterentwickelt. Das Thema ehrenamtliches Engagement wird in der NTB-Satzung und der Organisationsstruktur des NTB verankert. Es wird darüber hinaus regelmäßig geprüft, ob weitere Anpassungen erfolgen sollten.

Für die ehrenamtlich Engagierten im NTB werden Ablaufprozesse wie beispielweise die Begrüßung und Verabschiedung von der Turnkreis- bis zur Landesebene entwickelt und weiterentwickelt. Hier steht die Frage: Wer wird wie begrüßt und verabschiedet? Darüber hinaus werden die Rahmenbedingungen der ehrenamtlich Engagierten überprüft und angepasst. Beispielsweise wird das Thema Datenschutz und der Umgang mit der neuen Datenschutzgrundverordnung für die ehrenamtlich Engagierten aufbereitet. Um einen Überblick über die ehrenamtlich Engagierten zu bekommen werden monatliche Statistiken geführt. So wird der Überblick über die ehrenamtlich Engagierten im NTB sichergestellt.

Möglichkeiten der Mitarbeit auch ohne ein „Amt“ werden durch das Freiwilligenmanagement geprüft und entwickelt. Durch Projektarbeit wird die Möglichkeit geboten sich freiwillig zu engagieren. So war es beispielsweise möglich an der Entwicklung des Projektes Bürgerschaftliches Engagement im NTB mitzuwirken. Bei Veranstaltungen können

Volunteers eine Aufgabe bei einer Sportgroßveranstaltung übernehmen. Die Möglichkeit der Projektarbeit ist für einige Menschen die einzige Variante des Einbringens in den NTB.
Um die ehrenamtlich und freiwillig Engagierten in den unterschiedlichen Bereichen (u. a. Turnkreis, Fachgebiete,…) kümmern sich die Freiwilligenkoordinatoren. Das Freiwilligenmanagement stellt den Freiwilligenkoordinatoren hilfreiche Informationen zusammen, beide tauschen sich aus und entwickeln gemeinsam die Rahmenbedingungen für die Engagierten weiter. Nach Möglichkeit gibt es in jedem Bereich einen verantwortlichen Freiwilligenkoordinator. Hieran wird zur Zeit noch gearbeitet.
Damit sich alle Bereiche im NTB engagementfreundlich aufstellen können, gibt es die Möglichkeit einer Engagementberatung. Die Beratung ist in Anlehnung an die Beratung des LSB Niedersachsen entstanden und wird speziell für die Bereiche des NTB weiterentwickelt.
Die Aufbereitung der Ergebnisse und Erkenntnisse für die Vereine ist eine weitere Aufgabe des Bereiches Freiwilligenmanagement. Auf der Homepage sind die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und aufbereitet. Darüber hinaus finden die Vereine eine Linkliste zu anderen Organisationen. Die Netzwerkarbeit ist ein weiterer wichtiger Bereich des Freiwilligenmanagements. So ist sichergestellt, dass Aufgaben nicht doppelt übernommen werden und das Wissen von anderen Organisationen genutzt wird. Gleichzeitig werden hilfreiche Informationen an die Netzwerkpartner weitergegeben.
Kommunikation und Infomationswege werden entwickelt.

5.3 Freiwilligenkoordination im Niedersächsischen Turner-Bund

Nach dem Projekt Bürgerschaftliches Engagement im NTB steht die Ausweitung des Freiwilligenmanagements auf den gesamten NTB. Alle ehrenamtlich Engagierte werden durch das Freiwilligenmanagement und den entsprechenden Freiwilligenkoordinator betreut. Die Freiwilligenkoordinatoren sind oftmals die Vorsitzenden der unterschiedlichen Bereiche (z. B. Turnkreisvorsitzende, Landesfachwarte,…). Diese Aufgabe übernehmen in einigen Bereichen auch Freiwilligenkoordinatoren.
Während es beim Freiwilligenmanagement um die strategische Ausrichtung und die konzeptionelle Entwicklung geht, steht bei der Koordination der direkte Kontakt mit den ehrenamtlich und freiwillig Engagierten sowie den Volunteers im Vordergrund. Bei der Koordinierung der Engagierten wird zwischen den ehrenamtlich Engagierten, den freiwillig Engagierten und den Volunteers unterschieden.

5.3.1 Interesse wecken

Der NTB bietet eine Vielzahl an Engagementangeboten an. Eine allgemeine Liste kann auf der Internetseite des NTB unter www.ntbwelt.de/ehrenamt im Bereich „ich möchte mich engagierten“ eingesehen werden. Die Bereiche des NTB haben unterschiedliche Engagementangebote herausgearbeitet. Bei Bedarf können diese durch die Freiwilligenkoordinatoren angepasst und an Interessierte versendet werden. Darüber hinaus werden ehrenamtlich Engagierten und das ehrenamtliche Engagement im NTB in unterschiedlichen Ausgaben des NTB-Magazins vorgestellt und auf der Homepage veröffentlicht.
Es gibt unterschiedliche Zugangswege um ehrenamtlich Engagierte zu finden. Drei davon wurden teilweise innerhalb des Projektes erprobt und die folgenden Wege werden in Zukunft weiter ausgebaut:
Für Volunteers:

- Volunteerportal für Großveranstaltungen des NTB
- Kooperation mit Organisationen vor Ort (Freiwilligendienste im Sport, Freiwilligenagenturen, Schulen, Universtitäten, u. v. m.)
- Bestimmte Zielgruppen ansprechen (Studierende, Schüler, Rentner, Bfdler…)
- Volunteers für langfristige Aufgaben gewinnen

Freiwillig Engagierte:

- Übungsleiterassistenten gewinnen und langfristig binden
- Übungsleiter über die Übungsleiterbörse gewinnen (www.NTBwelt.de/uebungsleiterboerse)
- Aufgaben an freiwillig Engagierte delegieren (z. B. Gestaltung der Homepage)

Ehrenamtlich Engagierte:

- Engagementangebote in unterschiedlichen Medien platzieren (NTB-Magazin, Zeitung,…)
- In persönlichen Gesprächen die Vorteile des ehrenamtlichen Engagements aufzeigen
- Projektgruppen für bestimmte Aufgaben gründen und Mitglieder auf die Engagementmöglichkeit hinweisen
- Volunteers werden auf die Engagenmentmöglichkeiten hingewiesen und lernen ehrenamtlich Engagierte kennen

Für alle Zielgruppen:

- Über Netzwerke neue Rekrutierungswege erproben (z. B. Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen vor Ort)

5.3.2 Unterstützung beim Einstieg „Willkommen im NTB“

Ehrenamtlich Engagierte im NTB werden bei ihrem Einstieg in ein ehrenamtliches Engagement (ab Kreisebene) Willkommen geheißen. In einer Übersicht über die ehrenamtlich Engagierten im NTB wird festgelegt, auf welchem Weg die ehrenamtlich Engagierten willkommen geheißen werden. Grundsätzlich bekommen die ehrenamtlich Engagierten ein Anschreiben und einen USB-Stick. Die Versendung der Unterlagen erfolgt nach der Berufung bzw. der Wahl in das „Amt“. Auf dem USB-Stick sind hilfreiche Unterlagen für die ehrenamtliche Tätigkeit zusammengefasst und aufbereitet. Im Kapitel 4.2.5 sind die Inhalte genauer dargestellt. Es ist darüber hinaus festgelegt, welcher Brief an welchen ehrenamtlich Engagierten versendet wird. Es gibt die Möglichkeit persönliche Willkommensgespräche zu führen und die Menschen kennen zu lernen. Hierzu bietet sich auch das Willkommenstreffen an, welches zusammen mit dem Treffen der Freiwilligenkoordinatoren stattfindet. In der Landesturnschule in Melle lernen die neuen Engagierten die Struktur des NTB und viele Menschen, die ihnen in ihrem ehrenamtlichen Engagement weiter helfen können, kennen.

Freiwillig Engagierte werden durch die Freiwilligenkoordinatoren in den jeweiligen Bereichen in ihrem Einstieg in die Tätigkeit unterstützt. Hilfreiche Unterlagen werden den Freiwilligenkoordinatoren mit z. B. Gesprächsleitfaden u. ä. zur Verfügung gestellt.

Volunteers werden bei der jeweiligen Veranstaltung begrüßt und in ihrem Bereich angeleitet. Meistens übernehmen das Organisatoren oder andere ehrenamtlich Engagierte. Schulungsmaßnahmen, Treffen, Broschüren mit hilfreichen Informationen oder Newsletter sind einige der Maßnahmen, die im Bereich Volunteers zum Einsatz kommen.

5.3.3 Begleitung sicherstellen

Die ehrenamtlich Engagierten haben fachliche und organisatorische, hauptberufliche und ehrenamtliche Ansprechpersonen. Inhaltliche Fragen können schnell geklärt werden. Durch das zentrale Freiwilligenmanagement ist eine Ansprechperson vorhanden, die bei Problemen oder Unstimmigkeiten ansprechbar ist und beim Lösen der Probleme beratend in Anspruch genommen werden kann. Ehrenamtlich Engagierte werden durch die fachlichen und organisatorischen Treffen in ihrer Tätigkeit unterstützt. Sie bekommen in persönlichen Treffen die neuesten Informationen und werden für ihre Aufgabe weiterqualifiziert. Bei diesen Treffen können sie gleichzeitig in ihrem Bereich mitbestimmen (z. B. Treffen der Verantwortlichen Gesundheitssport, Ältere, Erwachsene; Homepageschulung; Treffen der Finanzverantwortlichen; Treffen der Freiwilligenkoordinatoren; Treffen der stellv. Vorsitzenden fachliche Arbeit; u. v. m.). Alle zwei Monate erhalten die ehrenamtlich Engagierten des NTB die NTB-Info. In diesem Newletter, der speziell für die ehrenamtlich Engagierten aufbereitet ist, stehen aktuelle Informationen aus dem Verband, hilfreiche Fortbildungsangebote und weitere hilfreiche Informationen rund um das Thema Ehrenamt.

Freiwillig Engagierte werden durch die Freiwilligenkoordinatoren in den jeweiligen Bereichen begleitet. Auch hierzu erhalten die Freiwilligenkoordinatoren Unterstützung durch das Freiwilligenmanagement.

Während der Veranstaltung kümmert sich das Volunteermanagement-Team um die ehrenamtlich Engagierten der Veranstaltung. Einsätze werden überprüft und mit einem Springerpool, welches Einspringen kann, sorgt das Volunteermanagement für einen guten Verlauf der Veranstaltung. Darüber hinaus werden die Volunteers bereits während der Veranstaltung nach ihrer Zufriedenheit befragt. Während der Veranstaltung werden die Volunteers auch auf andere Engagementmöglichkeiten aufmerksam gemacht.

5.3.4 Anerkennung zeigen

Grundsätzlich wird das ehrenamtliche, freiwillige Engagement sowie das Engagement der Volunteers anerkannt. Mit unterschiedlichen Maßnahmen, nach Möglichkeit auf den jeweiligen Engagierten ausgerichtet, wird das Engagement gewertschätzt.

Mit der Ehrungsordnung bietet der NTB seinen Freiwilligenkoordinatoren die Möglichkeit ehrenamtlich Engagierten zu ehren. Mit persönlichen Worten werden Engagierte bei unterschiedlichen Veranstaltungen ausgezeichnet. Darüber hinaus Engagierte haben die Möglichkeit einen Kompetenznachweis für ihr ehrenamtliches Engagement ausgestellt zu bekommen. Es gibt Danke-Veranstaltungen in den

unterschiedlichen Bereichen des NTB. Meistens in Form von Weihnachtsfeiern oder gemeinsamen Essen. Die Arbeit von Engagierten wird auch in den NTB-Medien vorgestellt.
Die Volunteers erhalten bei den Veranstaltungen unterschiedliche Formen der Anerkennung. Dazu gehören beispielsweise ein T-Shirt und eine Engagementbescheinigung. Auch andere Rahmenbedingungen, wie Fahrtkosten, Unterkunft, Verpflegung wird den Voluteers bei einigen Veranstaltungen zur Verfügung gestellt.

5.3.5 Verabschieden und Kontakt halten
Die ehrenamtlich Engagierten werden unterschiedlich verabschiedet. Alle erhalten einen Brief und eine persönlich geschriebene Karte zum Abschied. Einige der Engagierten werden in ihren jeweiligen Gremien und Bereichen mit persönlichen Worten verabschiedet. Beim Ehemaligentreffen des NTB treffen sich ehrenamtlich Engagierte, die sich für die Dauer von mindestens fünf Jahren im Hauptausschuss oder als Landesfachwart engagiert haben. Auch Mitarbeitende, die beim NTB in Rente gegangen sind, werden hierzu eingeladen.
Volunteers erhalten nach ihrer Tätigkeit eine Danke-für-dein-Engagement E-Mail. Mit dieser E-Mail bekommen die Volunteers auch die Möglichkeit ihre Tätigkeit zu bewerten.

6 Essentials beim Freiwilligenmanagement:

Die Einführung eines Freiwilligenmanagements in einem Sportfachverband oder einem Verein benötigt Zeit und Energie. Der Prozess, die Verantwortlichen für die Beschäftigung mit dem Themenkomplex bürgerschaftliches Engagement zu sensibilisieren, muss systematisch aufgebaut und fast penetrant immer wieder thematisiert werden. Sonst führt er nicht zum Erfolg.
Es ist wichtig, alle Betroffenen in den Etablierungsprozess eines Freiwilligenmanagements einzubinden und von Anfang an zu beteiligen (regionale Strukturen, wie die Turnkreise und fachliche Strukturen wie die Fachbereiche und die Zielgruppen).
Maßnahmen, wie Beratungen, der monatlich an alle Engagierten verschickte Ehrenamts-Newsletter oder die Weihnachtskarte, machen das Freiwilligenmanagement vor Ort erlebbar und zeigt deutlich die Unterstützung des Engagement durch die Organisation selber. Wer sich einmal auf den Weg zu einem professionellen Freiwilligenmanagement gemacht hat, kann nicht mehr umdrehen. Einmal etabliert muss es aufrecht erhalten bleiben und trägt dann erheblich zum Erfolg des Verbands oder Vereins bei.

Bürgerschaftliches Engagement betrifft alle Bereiche des Niedersächsischen Turner-Bundes. Im NTB sind mehr als 1000 ehrenamtlich Engagierte tätig und noch viele weitere freiwillig Engagierte. In den 45 Turnkreisen sind ca. 700 ehrenamtlich Engagierte für unterschiedlichste Bereiche tätig. Diese Vielfältigkeit an bürgerschaftlichem Engagement zu überblicken und gleichzeitig für jeden Einzelnen engagementfördernde Bedingungen zu schaffen ist eine Herausforderung. Ein hemmender Faktor bei der Planung und Umsetzung des Projektes ist, dass die unterschiedlichen Interessengruppen beachtet und eingebunden werden müssen. Dadurch können die Maßnahmen weniger schnell umgesetzt werden. Allerdings ist nur durch die Einbindung der Interessengruppen ein nachhaltiges Freiwilligenmanagement zu etablieren.

Das Projekt "Bürgerschaftliches Engagement im NTB" hat dazu geführt, dass gezielte Engagementförderung als eine der wichtigsten Aufgaben des NTB in den Mittelpunkt gerückt ist und in einigen Bereichen gewinnbringend umgesetzt wird. Das übergeordnete Ziel "das die ehrenamtlich Engagierten der Turnkreise ihre Aufgaben kompetent, zeitlich machbar und motiviert angehen können" konnte bisher noch nicht überall erreicht werden. Allerdings wurden mit dem Projekt "Bürgerschaftliches Engagement im NTB" weitere Grundlagen geschaffen, die dazu führen werden, dass dieses Ziel erreicht werden wird. Engagementförderung zu implementieren braucht eben Zeit.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Mit dem Projekt "Bürgerschaftliches Engagement im NTB" wurden Grundlagen dafür gelegt, dass die ehrenamtlich Engagierten ihre Aufgaben kompetent, zeitlich machbar und motiviert angehen können. Das Freiwilligenmanagement ist nachhaltig implementiert und wird nicht mehr in Frage gestellt. Es wird hauptberuflich durch eine Mitarbeiterin betreut und durch eine Vizepräsidentin und den dazugehörigen Ausschuss für Zukunfts- und Personalfragen dauerhaft analysiert und weiterentwickelt.

7 Informationen zum Niedersächsischen Turner-Bund

Der Niedersächsische Turner-Bund e. V. (NTB) ist mit seinen derzeit 781.000 Mitgliedern in mehr als 2.850 Turnvereinen der größte Landesfachverband im Landessportbund Niedersachsen. Er gliedert sich regional in 45 Turnkreise und vier Turnbezirke. In der fachlichen Arbeit betreut der NTB derzeit rund 110 Sport- und Bewegungsangebote. Er gliedert sich hierbei einerseits in den Bereich „Allgemeines Turnen“ mit seinen drei Fachbereichen Breiten- und Freizeitsport, Gesundheitssport und Spiele. Andererseits in den Bereich des Leistungssports mit seinen traditionellen Wettkampfsportarten wie z. B. Gerätturnen, Faustball oder auch Rhythmische Sportgymnastik. Die Fachbereichs-Ausschüsse werden von den Landesfachwarten gebildet. Der Hauptausschuss, das zweithöchste Gremium des NTB tritt zweimal pro Jahr zusammen. Der Hauptausschuss besteht aus dem Präsidium, dem Vorstand Allgemeines Turnen, den Vorsitzenden der Turnbezirke und jeweils zwei Stellvertretern, den Vorsitzenden der Turnkreise oder deren Vertretern, mit beratender Stimme dem Leiter der Jugendbildungsstätte Baltrum oder deren Vertreter. Der Landesturntag ist das oberste Organ des NTB, welches alle zwei Jahre einberufen wird. Ihm gehören an: 200 Abgeordnete der Turnkreise, die Mitglieder des Hauptausschusses, die Landesfachwartinnen und Landesfachwarte oder ihre gewählten Stellvertreter/innen, 20 Abgeordnete der Turnerjugend, die Ehrenmitglieder und je außerordentliches Mitglied eine Vertreterin/ ein Vertreter (ohne Stimmrecht). Abbildung 15 gibt einen Überblick über die Organisationsstruktur des NTB. Dabei wurde eine vereinfachte Darstellung gewählt, damit ein Überblick gewährt werden kann.
Die Vielfalt des NTB sowohl regional als auch fachlich bedingt eine Vielzahl an Gremien und Arbeitskreisen, die sich aus ehrenamtlich tätigen Mitarbeitern zusammensetzen. Betrachtet man alleine die Anzahl an ehrenamtlich Engagierten vom Kreisfachwart bis zum Präsidium, so sind innerhalb des NTB mehr 1.000 Ämter bzw. Positionen zu besetzen. Dabei sind nur die ehrenamtlich Engagierten zusammengezählt, die sich auf Kreis, Bezirks- oder Landesebene engagieren. Der NTB veranstaltet neben den regelmäßig stattfindenden Lehrgängen und Veranstaltungen eine Vielzahl an Events und Wettkämpfen, bei den bürgerschaftlich Engagierte als

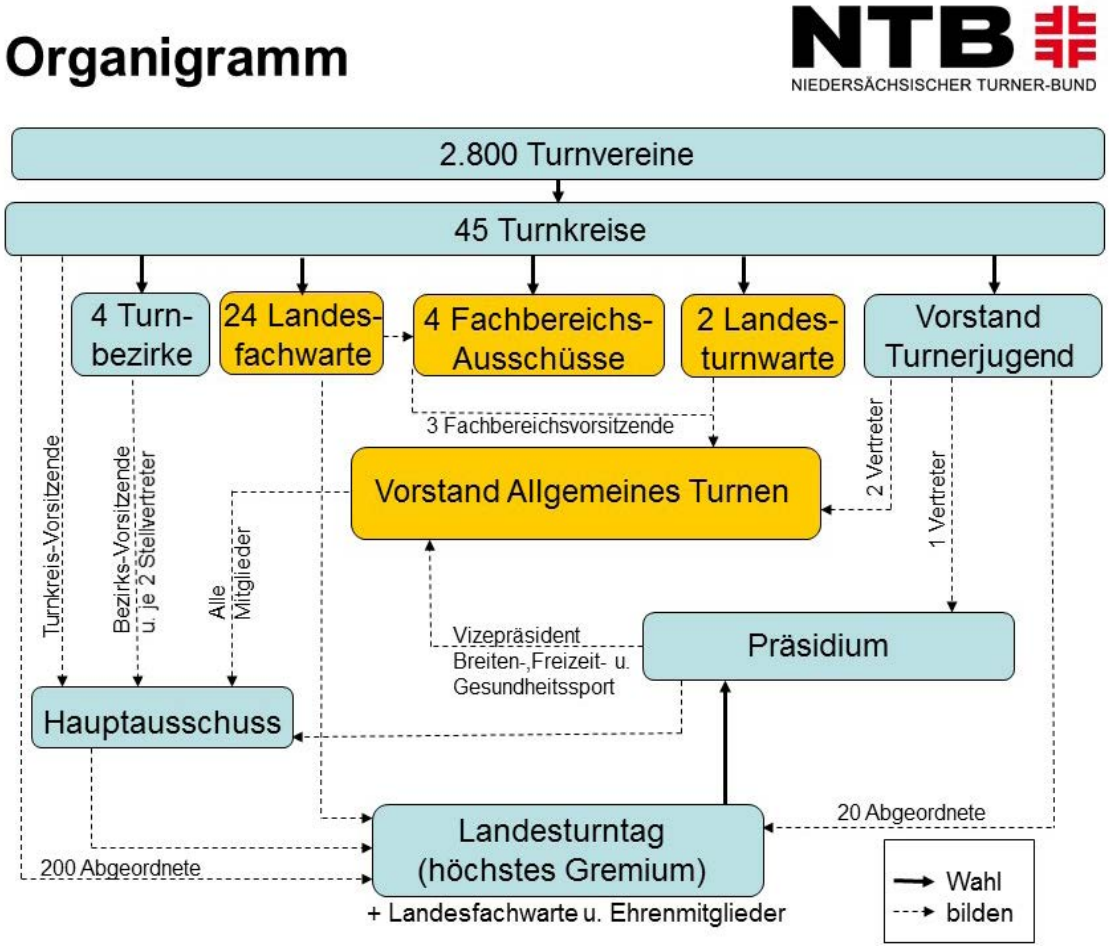


Abbildung 15: Organigramm NTB

kurzfristige Helfer bzw. Volunteers und als ehrenamtlich engagierte Organisatoren zum Einsatz kommen. Dabei sind die alle vier Jahre stattfindenden Landesturnfeste (Erlebnisturnfest) mit rund 1.500 Volunteers besonders hervorzuheben. Aber auch auf Kreiskinderturnfesten, dem Turnerjugendtreff und kaum zählbaren Wettkämpfen engagieren sich Volunteers. Darüber hinaus sind zahlreiche freiwillig und ehrenamtlich Engagierte in den Turnvereinen in Niedersachsen engagiert.

Die wichtigste Ressource zur Erfüllung der Verbandsziele und die damit verbundene Erfüllung der notwendigen Aufgaben sind daher die freiwillig engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Positionspapier „Bürgerschaftliches Engagement im NTB“, das im Jahr 2014 vom Präsidium verabschiedet wurde, ist hierzu zu lesen:

„Der NTB hat das Ziel, mit seiner Arbeit zu einer lebenswerten und menschenfreundlichen Gesellschaft beizutragen. Dabei fußt sein Handeln auf zwei Grundprinzipien: der Gemeinnützigkeit und dem bürgerschaftlichen Engagement seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der NTB fühlt sich diesen Prinzipien verpflichtet und hat damit die Aufgabe eine vorausschauende „Mitarbeiterplanung“ zu realisieren. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, wird ein professionelles Freiwilligenmanagement im NTB aufgebaut. Dabei ist dem NTB besonders wichtig, dass die Menschen im Mittelpunkt stehen und berührt, begeistert und bewegt werden.“

7 Abschließend:

Download der Checklisten und Aufgaben-Kompetenz-Matrix:
https://www.ntbwelt.de/index.php?id=1907&ADMCMD_cooluri=1

Weitere Informationen zum aktuellen Freiwilligenmanagement im NTB auf der Internetseite:
www.NTBwelt.de/ehrenamt

Olaf Jähner & Jennifer Knake
Olaf.Jaehner@ntbwelt.de
Jennifer.Knake@NTBwelt.de

Literaturhinweise

Braun, Sebastian (2008): Vom „alten“ zum „neuen“ Ehrenamt. Anmerkungen zum freiwilligen Engagement im vereins- und verbandsorganisierten Sport.
Zugriff am 12. März 2018 unter http://b-b-e.de/uploads/media/nl13_braun.pdf.

Breuer, Christoph & Feiler, Svenja (2019): Sportvereine in Deutschland: Organisationen und Personen - Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2017/2018 - Teil 1. Bonn: Bundesinstitut für Sportwissenschaft.
Download unter: https://www.dosb.de/sportentwicklung/sportentwicklungsbericht/

Reifenhäuser, Carola & Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.)(2013): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Beltz Juventa, Weinheim und Basel.

Werde Teil des NTB-Volunteer-Teams und...

... gestalte große Events mit!
... sammle persönliche Erfahrungen!
... lerne tolle Menschen kennen!
... erlebe viel Spaß unter Gleichgesinnten!
... sei ein unentbehrliches Teammitglied!

NTB
NIEDERSÄCHSISCHER TURNER-BUND
Gemeinsam engagiert!

Melde Dich als NTB-Volunteer im Volunteer Portal auf der folgenden Internetseite an und verpasse kein Event: **www.volunteer.NTBwelt.de**

FreiwilligenMANAGEMENT – Grundlagen, Erkenntnisse und Beispiele aus EngagementFÖRDERUNG[1] des LandesSportBundes Niedersachsen e.V.[2]

Marco Lutz

„Jede Veränderung braucht einen Anfang“
(Hornbach)

Einleitung

Der LandesSportBund Niedersachsen e.V. (LSB) hat sich im Jahr 2013 mit seiner Abteilung Organisationsentwicklung auf den Weg gemacht, das Themenfeld Ehrenamt und Bürgerschaftliches Engagement NEU zu denken. Mit der finanziellen Unterstützung des Landes Niedersachsen konnte ein umfassendes Maßnahmenpaket (vgl. Abbildung 1) zur Förderung der ehrenamtlich und freiwillig Engagierten sowie eine Weiterentwicklung der Engagementstrukturen im niedersächsischen Sport auf den Weg gebracht werden. Mit der zeitgleich entwickelten „Vereinshelden-Kampagne“ (vgl. www.vereinshelden.org) wurde das vielschichtige Engagement im niedersächsischen Sport öffentlichkeitswirksam dargestellt. Das Konzept des LSB Niedersachsen hat bundesweiten Vorbildcharakter und ist Inspiration für andere Landesverbände und Sportfachverbände.

Bei der Analyse und Auswertung der Sportentwicklungsberichte[2] ist festzustellen, dass die getroffenen Maßnahmen erste Wirkung zeigen und ein Anstieg im Engagement zu verzeichnen ist.
Der folgende Beitrag verknüpft die theoretischen Grundlagen des FreiwilligenMANAGEMENT mit den Erkenntnissen und Erfahrungen aus der praktischen Arbeit mit Vereinen und Verbänden. Der erste Teil beschäftigt sich mit grundlegenden Entwicklungen im Ehrenamt. Im zweiten Teil erfolgt eine Einführung in das Konzept des FreiwilligenMANAGEMENT und eine Darstellung der Maßnahmenpakete des LSB Niedersachen mit einigen ausgewählten Beispielen aus der Vereinspraxis. Im letzten Teil erfolgt eine Bewertung der eingeleiteten Maßnahmen sowie einige Handlungsempfehlungen für Vereine und Verbände. Der Artikel schließt mit einem kurzen Exkurs zum Thema „Führung und Zusammenarbeit“.

	Unser Angebot	„Worum geht's?“	Zeit	Zielgruppe	Kosten
#01	ENGAGEMENTBERATUNG	ENGAGEMENT-Quick-Check – aktuelle Situationsanalyse, erste Veränderungsideen, Umsetzungsschritte	4 - 5 Std.	Vorstand, Engagierte, Interessierte	€ 100,-
#02	QUALIFIZIERUNG	FreiwilligenMANAGEMENT & FreiwilligenKOORDINATION – Qualifizierungsmodule: Fit für die Arbeit mit Ehrenamtlichen	2,5 Tage	Vorstand, Engagierte, Interessierte	p.P. / € 125,-
#03	PROJEKTFÖRDERUNG	Sie planen – wir zahlen! – Förderung von Projekten zur Stärkung des Ehrenamtes und Bürgerschaftlichen Engagements	variabel	Verein, Verband, Sportregion	Förderung LSB
#04	ZERTIFIZIERUNG	Der Weg zur attraktiven Einsatzstelle für Engagierte – So wird Ihr Verein „ENGAGEMENTFREUNDLICH AUSGEZEICHNET“	variabel	Verein, Verband, Sportregion	kostenfrei
#11	JUGENDBERATUNG	JUGEND-Quick-Check – aktuelle Situationsanalyse, erste Veränderungsideen, Umsetzungsschritte	4 - 5 Std.	Vorstand, Engagierte, Interessierte	€ 100,-
#12	J-TEAMS	J-TEAMs für Niedersachsen: Junge Menschen engagieren sich – miterleben, mitbestimmen, mitgestalten, mitverantworten	variabel	Junge Menschen unter 27	Förderung LSB

Abbildung 1: Maßnahmenpaket zur Förderung der ehrenamtlich und freiwillig Engagierten

[1] „Bedeutet die Etablierung positiver Rahmenbedingungen sowie die Umsetzung von Programmen und praxisnahen Maßnahmen zur erfolgreichen Gestaltung der Prozesse Gewinnung, Begleitung, Integration, Anerkennung und Verabschiedung von Freiwilligen und Ehrenamtlichen“ (AfED, 2015).

[2] vgl. Breuer, 2019

[3] Der LandesSportBund Niedersachsen e.V. (LSB) mit seiner Sportjugend ist eine gemeinnützige Non-Profit-Organisation. Der LSB macht sich stark für eine sport- und bewegungsorientierte Gesellschaft, in der eine aktive und lebendige Sportvereinslandschaft einen wesentlichen Beitrag leistet. Der LSB ist Interessensvertreter und Dienstleister für ca. 9.600 Vereine (2,7 Mio. Mitglieder), 18 Sportregionen und 60 Landesfachverbände.

1 Beschreibung der Ausgangslage – „Krise im Ehrenamt – Krise im Engagement?“

„Sport und Bewegung“ ist der größte Bereich aktiver Beteiligung mit einem stetigen Wachstum (1999: 36,6 %; 2009: ca. 41 %) (siehe Abbildung 2) und weiterhin der Gesellschaftsbereich mit der höchsten Engagementquote (ca. 16,3 %) (siehe Abbildung 3). Allerdings lassen sich im Bereich des ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements in Sportvereinen und Sportverbänden zwei diametrale „Mega-Trends“[4] feststellen.

1.1 „Mega-Trend 1 – Ehrenamt geht zurück“

Auf der einen Seite lässt sich wissenschaftlich belegen, dass sich Krisentendenzen bei der Übernahme von Vorstands- und Leitungsfunktionen nachweisen lassen und sich diese Ergebnisse auch mit den Erkenntnissen aus Beratungsprozessen in Vereinen und Verbänden decken.[5] Aus den Sportentwicklungsberichten wird deutlich, „das mit Abstand größte existenzielle Problem, sowohl für Vereine in Niedersachsen wie auch bundesweit, stellt nach wie vor die Bindung bzw. Gewinnung von ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen dar“.[6] In Zahlen bedeutet dies einen Verlust an Engagierten auf Leitungs- und Führungsebene zwischen 2004 und 2009 von 650.000 Engagierten bundesweit[7] sowie 170.000 Engagierten zwischen 2004 und 2014 alleine in Niedersachsen.[8] Ebenfalls ist festzustellen, dass das Engagement von Frauen in Führungs- und Leitungsfunktionen um „6 Prozentpunkte von rund 30 % im Jahr 1999 auf knapp 24 % in 2009“[9] gesunken ist. Weiterhin zeigen auch die Auswertungen der Freiwilligensurveys einen leichten Rückgang der Engagementquote im Sportbereich (1999: 11,2 %; 2009: 10,1 %).[10]

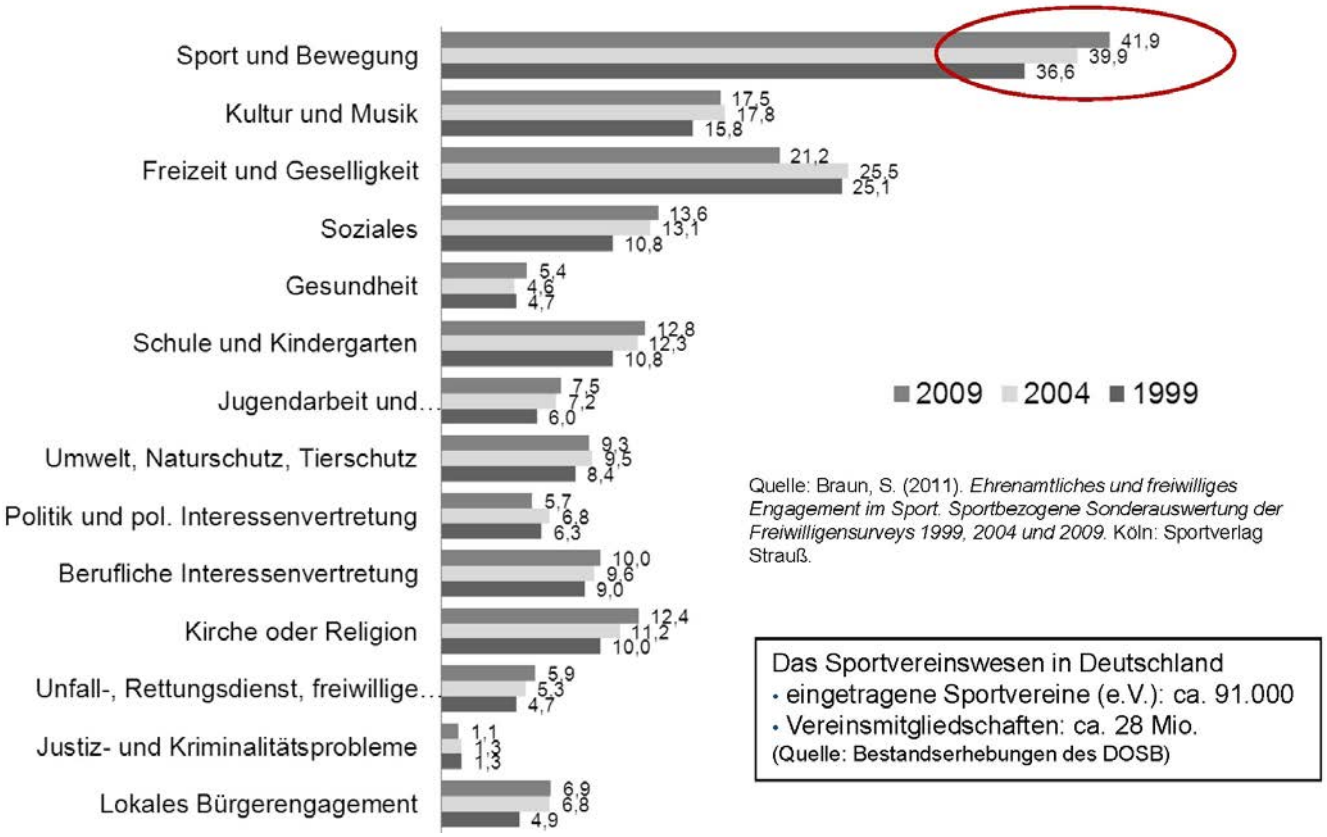


Abbildung 2: Wachstumstendenzen: Sport mit höchster Aktivitätsquote

[4] Als Trend wird eine Veränderungsbewegung oder ein WANDLUNGSPROZESS, z. B. in der Gesellschaft, bezeichnet. Trends entwickeln sich in unterschiedlichsten Durchdringungstiefen. Es kann sich um reine Oberflächenphänomene (z. B. Produkttrends) oder um tiefe, nachhaltige Strömungen handeln. Das Zukunftsinstitut bezeichnet Megatrends als „Blockbuster“ des Wandels. Es handelt sich dabei um langfristige und tiefgreifende Entwicklungen in der Gesellschaft (vgl. Horx, 2015).

[5] vgl. Braun, 2011 & Lutz, 2016

[6] vgl. Breuer 2019, S.18f.

[7] vgl. Braun, 2011

[8] vgl. Breuer, 2014

[9] Braun, 2011

[10] Freiwilligensurveys, 1999 und 2009

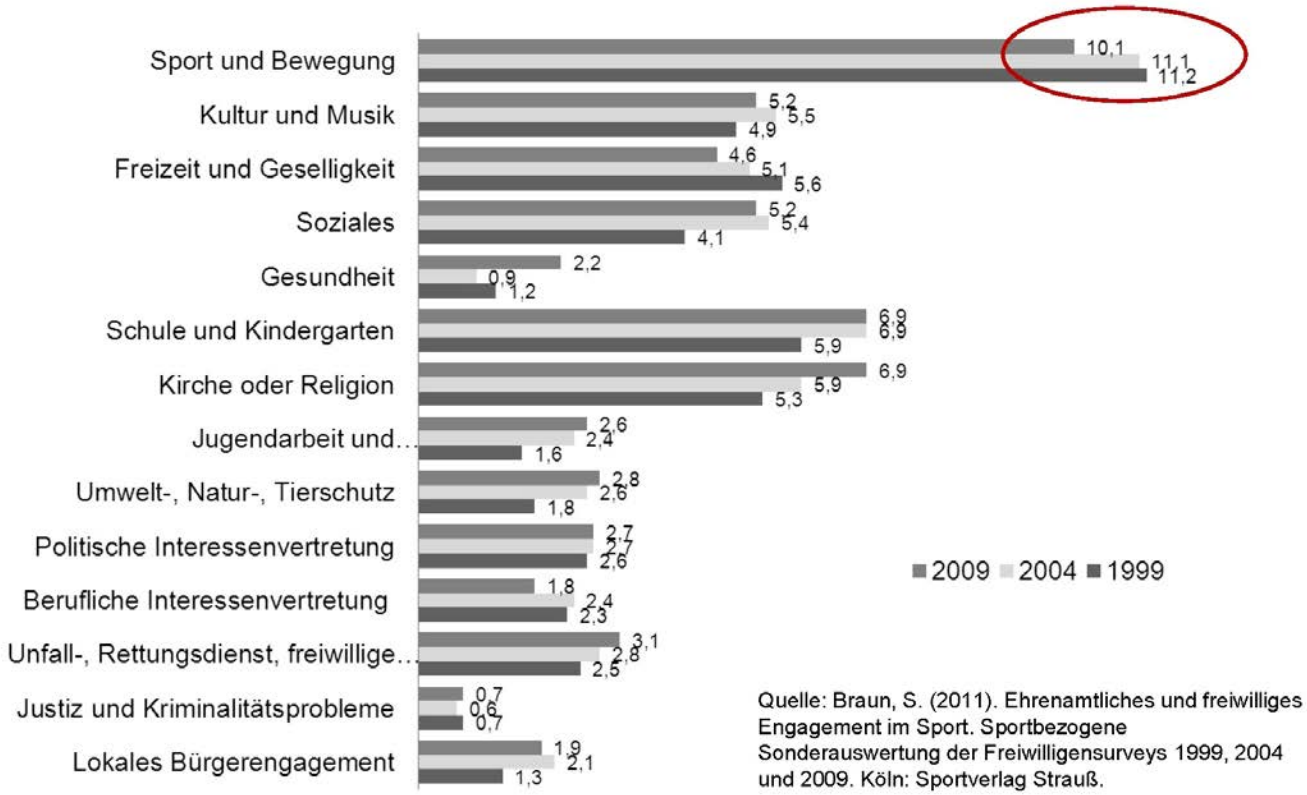


Abbildung 3: Höchste, aber rückläufige Engagementquote im Sportbereich

1.2 „Mega-Trend 2 – Engagement steigt!“

Auf der anderen Seite lässt sich feststellen, dass die Bürgerinnen und Bürger in Deutschland noch nie so engagiert waren wie heute und ihre freie Zeit spenden, um mitzumachen und Verantwortung zu übernehmen. Über 40 % (ca. 31 Millionen) der Menschen ab 14 Jahren engagieren sich freiwillig oder ehrenamtlich. Das sind zehn Prozentpunkte mehr als noch vor 15 Jahren (siehe Abbildung 4).[11] Parallel zu dieser Entwicklung lässt sich feststellen, dass zunehmend die „Bereitschaftstendenzen – das Engagementpotential unter den nicht freiwillig Engagierten“ sich zu engagieren – insbesondere im Sportbereich dynamisch steigt.[12] Dies zeigt sich auch in der weiterhin wachsenden Anzahl an gemeinnützigen Vereinen, Stiftungen und gGmbHs. Noch nie gab es in Deutschland mehr gemeinnützige Organisationen als in der heutigen Zeit (siehe Abbildung 5)[13] und demnach auch entsprechend großen Bedarf an freiwillig und ehrenamtlich Engagierten.

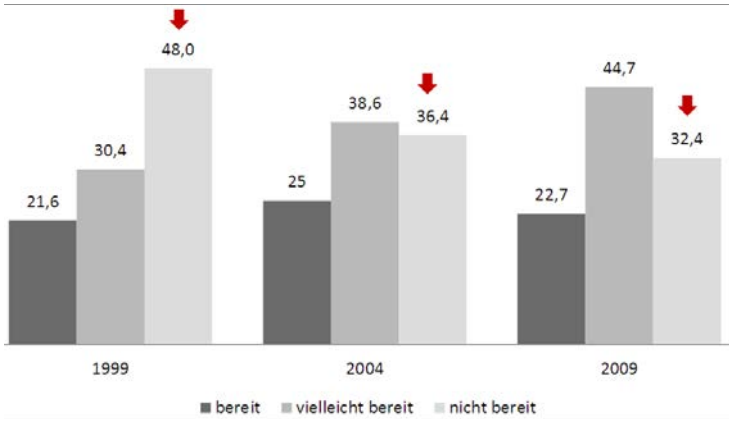


Abbildung 4: Bereitschaft für freiwilliges Engagement in Deutschland

RECHTSFORM	GRUND-GESAMTHEIT N	%
EINGETRAGENE VEREINE	580.294	94
STIFTUNGEN	17.352	3
GGMBHS	10.006	2
GENOSSENSCHAFTEN	8.502	1
RECHTSFORM UNBEKANNT	–	–
ALLE ORGANISATIONEN	616.154	100

Abbildung 5: Anzahl an gemeinnützigen Vereinen, Stiftungen und gGmbHs

[11] vgl. Freiwilligensurvey, 2014

[12] vgl. Braun, 2014

[13] vgl. ZiviZ, 2012

1.3 Bewertung der „Mega-Trends“ – Problemdiskurs

Betrachtet man nun aus Vereinsperspektive die oben dargestellten gegenläufigen Entwicklungen, muss man zwangsläufig der Frage nachgehen, „was läuft aktuell falsch in der Gewinnung und Bindung von Engagierten?“ und „was sind die Gründe für diese Entwicklung?“

Allgemein ist festzustellen, dass sich gesamtgesellschaftliche Wandlungs- und Transformationsprozesse in immer kürzeren Zeiträumen vollziehen und somit direkten Einfluss auf die Sportvereine nehmen. Sportvereine sehen sich aktuell u. a. mit folgenden Veränderungen konfrontiert: Demografie, Ganztagsschulen, Mobilität, Bedürfnisse- & Motiveveränderung, Individualisierung, Ausbildung & Studium, Selbstverständnis, Dynamik auf dem Engagementmarkt, Professionalisierungsdruck und Digitalisierung.

Außerdem lässt sich ein genereller Strukturwandel im Bereich Ehrenamt und Engagement konstatieren. Dieser ist gekennzeichnet von einem „neuen“ Selbstverständnis, insbesondere junger Engagierter. Bei der Entscheidung für oder gegen ein Engagement spielen u. a. „Organisationskultur“, persönliche „Aufwand-Nutzen-Bilanz“, „Passung mit persönlichen Motivlagen“, „Biografische Passung“, „flexible Zeiten“ und zielgruppenadäquate „Arbeits- und Kommunikationsformen“ eine wichtige Rolle.[14] Wer sich ehrenamtlich, freiwillig oder bürgerschaftlich engagiert, spendet neben dem persönlichen Einsatz für eine Sache oder seinen Sportverein vor allem ZEIT. Die persönliche Ressource Zeit gilt in der heutigen Gesellschaft als nahezu wichtigste Ressource.[15] Insbesondere Jugendliche verfügen über weniger Freizeit als früher. Stellt sich also die Frage: „Wie steht es um die zeitlichen Ressourcen der ehrenamtlich und freiwillig Engagierten und welche förderlichen Rahmenbedingungen stellen Organisationen ihren ZEITSPENDER*INNEN eigentlich zur Verfügung“? Die dargestellten Entwicklungen erfordern somit einen generellen Reflexionsprozess der Freiwilligenarbeit (Strategien, Strukturen, Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten) in Vereinen sowie eine höhere Dynamik in der Anpassung an Umwelt- und Umfeldbedingungen. Der Autor ist davon überzeugt, dass ein Lösungsansatz die Etablierung eines systematischen und strategischen „Ehrenamts- & FreiwilligenMANAGEMENT“ in Vereinen und Verbänden sein kann. Was darunter genauer zu verstehen ist und wie eine praktische Umsetzung im Verein erfolgen kann, wird im nächsten Abschnitt beschrieben.

[14] vgl. LSB, 2017

[15] Precht, 2016

2 FreiwilligenMANAGEMENT & FreiwilligenKOORDINATION

Vereine, die mit freiwillig und ehrenamtlich Engagierten arbeiten, tragen eine große Verantwortung dafür, dass sie mit guten Rahmenbedingungen Engagement ermöglichen und wertschätzen. Das FreiwilligenMANAGEMENT bildet das Scharnier zwischen den Wünschen und Bedürfnissen der Freiwilligen und den Anforderungen, die die Organisation an diese heranträgt. Generell werden alle notwendigen und systematisch geplanten Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, Freiwillige und Ehrenamtliche in ihrem Engagement so gut wie möglich zu unterstützen, unter diesem Begriff zusammengefasst. Im Speziellen geht es darum, dass sich eine Organisation systematisch und strategisch mit der Gewinnung, Begleitung, Förderung, Anerkennung und Verabschiedung von ehrenamtlich und freiwillig Engagierten auseinandersetzt und diese Prozesse professionalisiert. Insbesondere der Professionalisierungsprozess und die Nachhaltigkeit der Freiwilligenarbeit sollen durch die Implementierung von so genannten FreiwilligenMANAGER*INNEN (FWM)[16] – diese arbeiten strategisch im Vorstand – und FreiwilligenKOORDINATOR*INNEN (FWK)[17] – diese arbeiten operativ direkt mit Freiwilligen – innerhalb der Vereine gestärkt werden. Diese Positionen können neu im Verein geschaffen werden oder bestehende inhaltliche Tätigkeitsprofile neu gestaltet werden. Den folgenden Abbildungen 6 und 7 sind beispielgebende Aufgabenprofile zu entnehmen. Für eine Vertiefung soll an dieser Stelle auf das Handbuch „FreiwilligenMANAGEMENT & FreiwilligenKOORDINATION“ des LSB Niedersachsen verwiesen werden.[18]

[16] FWM sind die „Personalmanager*Innen“ in den Vereinen und Verbänden. Sie arbeiten strategisch in oder mit der Führung der Organisation. Sie sind zuständig für die gesamte EngagementFÖRDERUNG, die Engagementstrategie und die Sicherstellung der erforderlichen Rahmenbedingungen und notwendigen Ressourcen. FWM arbeiten eng mit FWK zusammen und schaffen die Grundlagen für deren operative Freiwilligenarbeit.

[17] FWK sind die „Kümmerer“ in den Vereinen und Verbänden. Sie arbeiten operativ und stehen im direkten Kontakt mit den freiwillig Engagierten. FWK sind zuständig für die Gewinnung, Integration, Begleitung, Anerkennung und Verabschiedung der Freiwilligen bzw. setzen dies mit Hilfe entsprechender Werkzeuge selbst um. FWK arbeiten eng mit der Führung / FWM (Vorstand, Präsidium ö.a.) zusammen und entlasten diese von operativen Aufgaben. Synonym werden oft auch die Begriffe EngagementMANAGER*IN oder EhrenamtsMANAGER*IN verwendet.

[18] LSB, 2017

„Engagiert-im-Sport“ Beispiel Aufgabenprofil*
FreiwilligenMANAGER im Sportverein

Tätigkeit
FreiwilligenMANAGER als Mitglied des Vorstandes (idealerweise BGB §26) für das **systematische** Management von ehrenamtlich und freiwillig Engagierten.
Gesucht werden
„Strategen, Querdenker, Glücklichmacher, Teamplayer und Organisationsentwickler“ die förderliche Rahmenbedingungen für ehrenamtliches und freiwilliges Engagement schaffen und eine Kultur von Wertschätzung und Anerkennung zum Leben bringen.
Beschreibung der Tätigkeit
▪ Strategische Ausrichtung / Entscheidungen des Vorstandes initiieren ▪ Rahmenkonzepte (bspw. Anerkennungskultur, Anerkennungsformen) entwickeln ▪ Förderliche Rahmenbedingungen (Ressourcen) fürs Engagement sicherstellen ▪ Förderung/Qualifizierung für Engagierte sicherstellen ▪ Interne/externe Vermarktung von ehrenamtlichem u. freiwilligem Engagement ▪ Leitbild/Leitlinien und Qualitätskriterien entwickeln ▪ Kooperationen initiieren (Freiwilligenagenturen, Kommunen etc.)
Ansprechpartner im Verein
▪ Vorstand, Abteilungsleitungen, Jugendkoordinator, Schiedsrichter, Trainer ▪ FreiwilligenKOORDINATOR, Team / Ausschuss „Engagiert-im-Sport“ ▪ Ehrenamtlich und freiwillig Engagierte
Zeitaufwand und Einsatzdauer
▪ Zeitaufwand nach individuellem Zeitbudget (geschätzt 4-8 h /Woche) ▪ Wahlamt – Dauer laut Satzung (Empfehlung zwei Jahre) ▪ Teilnahme an Vorstandssitzungen ▪ Absprachen mit Freiwilligenkoordinator, Gespräche mit Engagierten
Einsatzort
▪ Home-Office / ggf. Geschäftsstelle ▪ Treffpunkt für Freiwillige
Erwartete Fähigkeiten
▪ Strategisches Denken und Management- und Organisationskompetenz ▪ Wertschätzung, Anerkennung, Offenheit und Kommunikative Fähigkeiten
Voraussetzungen
▪ Kennen oder Bereitschaft zum Kennenlernen der Vereinsstrukturen und -Aufgaben ▪ Wünschenswert: Erfahrung in der Vereins- und Organisationsentwicklung sowie Zertifikat „FreiwilligenMANAGEMENT“ des LSB Nds.
Was bieten wir?
▪ Sinnerfüllende Tätigkeit und Mitarbeit in einem engagierten Team ▪ Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung ▪ Erwerb und Ausbau von Führungskompetenzen ▪ Vielfältige Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten ▪ Zugang zu einem breit aufgestellten Netzwerk

* Wir empfehlen jedem Verein - ggf. mit Begleitung eines Engagementsberaters - die Entwicklung eines eigenen und auf die Strukturen und Rahmenbedingungen angepasstes Profil zu entwickeln.
© LSB Nds., Abt. Organisationsentwicklung, Marco Lutz (mlutz@lsb-niedersachsen.de)

Abbildung 6: "Engagiert-im-Sport" Beispiel Aufgabenprofil FreiwilligenMANAGER im Sportverein

„Engagiert-im-Sport“ Beispiel Aufgabenprofil*
FreiwilligenKOORDINATOR im Sportverein

Tätigkeit
FreiwilligenKOORDINATOR als Beauftragter/Projektmitarbeiter des Vorstandes für das **Finden, Begleiten und Weiterentwickeln** von ehrenamtlich und freiwillig Engagierten
Gesucht werden
„Netzwerker, Menschenkenner, Glücklichmacher, Headhunter und Motivatoren“ die direkt mit ehrenamtlich und freiwillig Engagierten zusammenarbeiten, diese begleiten und Wertschätzung und Anerkennung als Lebensmotto ausüben.
Beschreibung der Tätigkeit
▪ Identifikation von Engagementbereiche / Aufgabenbereiche ermitteln ▪ Aufgaben- und Stellenprofile erstellen ▪ Gewinnung von Engagierten, Einarbeitungsgespräche führen ▪ Qualifizierungsbedarfe ermitteln ▪ Anerkennungskultur leben & Engagierte verabschieden ▪ Beratung von Gremien und Vorstand
Ansprechpartner im Verein
▪ Vorstand, Abteilungsleitungen, Jugendkoordinator, Schiedsrichter, Trainer ▪ FreiwilligenMANAGER, Team / Ausschuss „Engagiert-im-Sport“ ▪ Ehrenamtlich und freiwillig Engagierte
Zeitaufwand und Einsatzdauer
▪ Konkreter Zeitaufwand ist schwierig einzuschätzen (geschätzt 4-6 h /Woche) ▪ Zeitlich befristetes / projektorientiertes Engagement ▪ Absprachen mit Ansprechpartnern, Team/Ausschuss „Engagiert-im-Sport“ ▪ Gespräche mit Engagierten im Verein, ggf. Teilnahme an Vorstandssitzungen
Einsatzort
▪ Von zu Hause aus, bei Veranstaltungen ▪ Sportstätten, Vereinsheim, Geschäftsstelle
Erwartete Fähigkeiten
▪ Motivierende/begeisternde und positive Persönlichkeit ▪ Kommunikative Fähigkeiten, Empathie und Offenheit ▪ Koordiniert und behält den Überblick
Voraussetzungen
▪ Kennen oder Bereitschaft zum Kennenlernen der vereinsinternen Strukturen und Aufgaben ▪ Wünschenswert: Erfahrung in Zusammenarbeit mit ehrenamtlich und freiwillig Engagierten sowie Zertifikat „FreiwilligenKOORDINATION“ des LSB Nds.
Was bieten wir?
▪ Sinnerfüllende Tätigkeit und Mitarbeit in einem engagierten Team ▪ Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung ▪ Vielfältige Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten ▪ Zugang zu einem breit aufgestellten Netzwerk

* Wir empfehlen jedem Verein - ggf. mit Begleitung eines Engagementsberaters - die Entwicklung eines eigenen und auf die Strukturen und Rahmenbedingungen angepasstes Profil zu entwickeln.
© LSB Nds., Abt. Organisationsentwicklung, Marco Lutz (mlutz@lsb-niedersachsen.de)

Abbildung 7: "Engagiert-im-Sport" Beispiel Aufgabenprofil FreiwilligenKOORDINATOR im Sportverein

Abbildung 8: Model „Lebenszyklus des freiwilligen Engagements“

Um diese Professionalisierungsprozesse zu unterstützen, qualifiziert und fördert der LandesSportBund Niedersachsen unter anderem FreiwilligenMANAGER*INNEN und FreiwilligenKOORDINATOR*INNEN und hat ein umfassendes Maßnahmenpaket zur Förderung und Begleitung von Vereinen und Verbänden implementiert. Darauf wird noch vertieft im weiteren Verlauf eingegangen.

Die Grundlage für die bestehenden Maßnahmen und Konzepte bildet dabei das in Abbildung 8 dargestellte Model „Lebenszyklus des freiwilligen Engagements“ der Führungsakademie des DOSB.[19] Im Zentrum des Modells stehen die vier Phasen Interesse, Einstieg, Entwicklung und Beendigung, die jeder Freiwillige bzw. Ehrenamtliche während seines Engagements durchläuft. Besonders ist darauf hinzuweisen, dass die Arbeit mit dem Modell den freiwillig Engagierten in den Fokus der Betrachtung stellt. Die organisationalen Bedarfe rücken in den Hintergrund. Für jede der vier Phasen lassen sich konkrete Bedürfnisse des Freiwilligen formulieren, aus denen sich Anforderungen an Vereine ableiten lassen. Diese bilden dann die 10-Schritte des FreiwilligenMANAGEMENTS. Es ist besonders darauf hinzuweisen, dass dem ersten Schritt „Engagementfreundliche Organisationskultur“ eine besondere Bedeutung zukommt und dieser Einfluss auf alle weiteren Bereiche hat. Im Folgenden sind die 10-Schritte – für eine bessere Nachvollziehbarkeit – im Überblick kurz dargestellt. Ergänzt wird jeder Schritt mit Beispielen „Guter Praxis“ (siehe Abbildung 9) des LSB Nds.

Abbildung 9: Beispiele "Guter Praxis" des LSB Nds. (Quelle: https://www.vereinshelden.org/de/vereinshelden/start-up/vereinshandbuch/)

[19] vgl. Steinbach, 2012

2.1 Lebenszyklus des freiwilligen Engagements – Gute Praxis

Schritt 1: *Engagementfreundliche Organisationskultur*
• Bewusste Entscheidung zur EngagementFÖRDERUNG treffen
• Engagementkonzept entwickeln (z. B. Engagementverein, Dienstleistungsverein, Hybridverein)
• Willkommens- und Anerkennungskultur leben
• Ansprechperson für die EngagementFÖRDERUNG festlegen (FreiwilligenMANAGER*in, FreiwilligenKOORDINATOR*in)
• Gute Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen

Gute Praxis:
In der Beratungspraxis hat sich gezeigt, dass alle getroffenen Maßnahmen und Prozesse in anderen Bereichen ihre Wirkung nicht entfalten können, wenn keine positive Organisationskultur besteht. Was ist damit gemeint? Die Engagierten müssen es tatsächlich erfahren und erleben. Diese positive Kultur sollte grundsätzlich geprägt sein von Offenheit für neue Engagierte, einem generell wertschätzenden Umgang, einer offenen Feedbackkultur, Vertrauen in die Zusammenarbeit und getroffene Vereinbarungen und Entscheidungen und einem positiven Umgang mit Konflikten.
Vereine die hier gut aufgestellt sind machen eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit über das Engagement im Verein und stellen regelmäßig Engagierte und deren Tätigkeiten vor. Viele Vereine haben auch die Möglichkeit des LSB Nds. genutzt, sich als „engagementfreundlicher Sportverein“ zertifizieren zu lassen. Damit geben sie neuen potentiellen Engagierten quasi ein Versprechen für gute Rahmenbedingungen und eine positive Engagementkultur. Ein weiteres gelingendes Beispiel ist die Aktion „Ehrenamt überrascht“. Hier werden Engagierte vom Verein nominiert und erhalten mit einer Überraschungsehrung eine öffentliche Wertschätzung (https://www.vereinshelden.org/de/vereinshelden/ehrenamt-ueberrascht/)

Schritt 2: *Bedarfs- & Ressourcenanalyse*
• Bedarfe und Ressourcen systematisch erheben
• Ziele und Rahmenbedingungen definieren
• Neue Arbeitsweisen und -formen zulassen und einführen
• Erarbeiten von Organigrammen, Aufgaben-, Tätigkeits- und Stellenprofilen etc.

Gute Praxis:
Hier kann festgehalten werden, dass Aufgabenprofile bzw. Aufgabenbeschreibungen (Abbildung 6 und 7) fester Bestandteil moderner Vereinsarbeit sind. Sie geben den Engagierten Orientierung, schaffen Klarheit und Übersicht über Aufgaben und Zuständigkeiten und bieten die Möglichkeit Aufgaben auf verschiede Personen zu verteilen. Als gelingend hat sich auch gezeigt, wenn Neumitglieder oder Eltern beim ersten Kontakt gleich eine Talentkarte[20] oder einen Engagementfragebogen[21] ausfüllen. Damit wird deutlich, dass in diesem Verein Engagement willkommen ist, gebraucht wird und der Verein ein klares Konzept hat.

Schritt 3: *Ansprache, Gewinnung & Aufgabenübertragung*
• Strategien zur Gewinnung festlegen
• Gezielte Ansprache intern und im Umfeld bzw. bei externen Zielgruppen
• Kooperation u. a. mit Freiwilligenagenturen

Gute Praxis:
Aus den o.g. Aufgabenprofilen lassen sich mit wenig Aufwand attraktive Stellenanzeigen bzw. Engagementangebote erstellen. Viele Vereine stellen Ihre Engagementangebote zu einem Engagementkatalog zusammen. Einige Organisationen (z. B. SSB Hannover e. V.) haben Engagement-Typen-Tests entwickelt, um die Engagierten zielgerichtet und systematisch auf für die passenden Aufgaben und Tätigkeiten zu matchen. Etabliert haben sich innovative Werbewege über kostenfreie Wochenblätter, Ebay-Kleinanzeigen oder Unternehmenskooperationen.

[20] vgl. Handicap Kickers Hannover e. V.
[21] vgl. LINDEN DUDES e.V. Hannover

Schritt 4: *Orientierung & Einarbeitung*
• Rahmenbedingungen für eine systematische Einarbeitung festlegen
• Einarbeitungs- und Begleitungskonzept erstellen
• Ansprechpartner (FreiwilligenKOORDINATOR*IN, Engagementbeauftragte) festlegen
• Schriftliche Orientierungshilfen (z. B. Aufgabenbeschreibungen, Handbücher, Abläufe und Prozesse für mögliche Nachfolger dokumentieren, Checklisten)

Gute Praxis:
Die Begrüßung und Einarbeitung neuer Engagierter gehört noch nicht zum Standardprogramm in Sportvereinen. Besonders professionelle Vereine haben in diesem Bereich ein systematisches Management und nutzen Checklisten, Einarbeitungsordner (analog und digital) und Starterinfos.[22] Weiterhin werden neue Engagierte mit Steckbriefen und Profilen in den Vereinsmedien vorgestellt.

Schritt 5: *Aus- & Weiterbildung*
• Konzept zur Aus- und Weiterbildung erstellen (externe und interne Angebote)
• Rahmenbedingungen sicherstellen (Kostenübernahme etc.) ist Schlüsselaufgabe im Bereich der Engagement- und Ehrenamtsentwicklung
• Bedarfe ermitteln und Engagierte zur Teilnahme motivieren

Gute Praxis:
Viele Vereine nutzen neben den vielfältigen Angeboten der verbandlichen Aus-, Fort- und Weiterbildung auch individuelle Lösungen zur Qualifizierung eigener Mitarbeitender. Beispielgebend sind hier Inhouse-Schulungen, die z.T. auch durch vereinsinterne Kräfte realisiert werden. Einige Vereine kombinieren verbandliche Angebote wie Sportassistenz-Ausbildungen oder Juleica-Ausbildungen mit eigenen Inhalten und qualifizieren so junge Engagierte im eigenen Verein. Als besonders attraktiv haben sich auch vereinsinterne Mentoring-Programme erwiesen.[23] Die Teilnehmenden können sich gegenseitig in ihrem Kompetenzaufbau unterstützen und die inhaltlichen Angebote können bedarfsgerecht auf die Teilnehmenden zugeschnitten werden. Es sei an dieser Stelle noch mal besonders darauf hingewiesen, dass gerade bei jungen Engagierten die Möglichkeit zum Erwerb von Kompetenzen und Qualifizieren ein relevanter Aspekt bei der Entscheidung für oder gegen ein Engagement darstellt.

Schritt 6: *Anerkennung & Belohnung*
• Anerkennung und Belohnung sind während eines Engagements zentral, um die Arbeit von Freiwilligen wertzuschätzen (Kultur der Anerkennung und Wertschätzung)
• Konzept zur Anerkennungskultur entwickeln (z. B. Dank, Förderung, Beteiligung, Freiraum geben, Schutz und Absicherung etc.)
• Anerkennung vor- und erleben sowie Mitgestaltung und Mitbestimmung ermöglichen

Gute Praxis:
In diesem Segment gibt es sehr große Entwicklungs- & Gestaltungsspielräume für Vereine. Wichtig ist, dass die Rahmenbedingungen und Anerkennungsformen klar und transparent für alle sind. Gelingende Beispiele sind an dieser Stelle sehr individuelle und auf den Engagierten zugeschnittene Anerkennungen. Einige Vereine haben eine Art Bonuskatalog oder Punktesystem entwickelt. Ein besonderer Wert liegt darin, wenn Anerkennungen nur durch das Engagement erreicht werden können und quasi „für Geld nicht zu bekommen sind“. So erhalten beispielsweise Schiedsrichter in einigen Sportarten exklusiven Zugang zu Spielen in der Bundesliga oder Engagierte werden zu exklusiven Vorabkonzerten eingeladen. Auch die Nominierung als Vereinsheld bzw. Vereinsheldin (www.vereinshelden.org) sind eine besondere Wertschätzung.[24]

Schritt 7-9: *(Selbst-)Evaluierung, Lernen & Anpassen*
• Evaluations- und Qualitätsmanagementkonzept entwickeln
• Qualitätsstandards prüfen
• Die Engagierten reflektieren ihr eigenes Handeln und Vorgehen, bspw. in Form von jährlichen Klausurtagungen

[22] vgl. DSC Dransfeld e. V.
[23] vgl. LINDEN DUDES e.V. Hannover
[24] vgl. www.vereinshelden.org

• Instrumentarium des gemeinsamen Lernens wie Konflikt- und Feedback-Gespräche einführen
• Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen
• Anpassung der Aufgaben an die Lebenssituation der Personen und nicht umgekehrt!
• Flexible Aufgabenverteilung ermöglichen, biografische Passung

Gute Praxis:
Die langfristige Bindung von Engagierten ist das Ziel der allermeisten Vereine. Deshalb ist es besonders wichtig, dass regelmäßiger Kontakt zu den Engagierten besteht und systematische Feedbackgespräche stattfinden. Vereine die es geschafft haben FreiwilligenKOORDINATOREN*INNEN zu etablieren, sind hier besonders gut aufgestellt und erfolgreich. Ebenfalls sind regelmäßige Klausurtagungen mit vielen Engagierten ein etabliertes Mittel um Feedback zu bekommen und zu geben sowie neue Ideen in den Verein zu holen.

Schritt 10: *Anerkennung, Verabschiedung & Kontakt halten*
• Konzept zur Verabschiedungskultur entwickeln
• Formale Anerkennung und Bestätigung des Engagements
• Kontakte pflegen und Möglichkeiten des Wiedereinstiegs schaffen

Gute Praxis:
In Verbindung zum ersten Schritt zeigt sich hier meist, wie die Kultur innerhalb des Vereins wirklich gelebt wird. Bei Vereinen mit „Engagement Zertifikat“ ist etabliert, dass Verabschiedung der erste Schritt zur Gewinnung darstellt. Eine würdige Verabschiedung wird positiv gegenüber Dritten kommuniziert und macht einen Wiedereinstieg möglich. Einige Vereine vergeben systematisch Engagementnachweise – z. B. den Kompetenznachweis des Landes Niedersachsen.

3 Ansätze & Handlungsstrategien – Engagement NEU denken

Im Zuge der Entwicklung von Strategien, Maßnahmen und Rahmenbedingungen zur EngagementFÖRDERUNG ist festzustellen, dass es innerhalb der Sportorganisation kein Wissensdefizit sondern ein Umsetzungsdefizit gibt. Die Herausforderung besteht darin, das Angebot – die potentiellen Engagierten – und die Nachfrage – die suchenden Vereine – zusammenzubringen. Die zentrale Zukunftsaufgabe der Führungs- und Leitungskräfte in Vereinen wird deshalb das Finden, Gewinnen und Binden von freiwillig und ehrenamtlich Engagierten sein. Einen Lösungsansatz bildet dabei ein systematisches und strategisches „Ehrenamts- & FreiwilligenMANAGEMENT“. Vereine mit einer engagementfreundlichen Organisationskultur fällt es in der Regel leichter, Engagierte zu gewinnen und zu binden. Die folgenden 14 Thesen zur EngagementFÖRDERUNG & FreiwilligenMANAGEMENT sollen den Verantwortlichen und Engagierten in Vereinen und Verbänden als Anstoß zur Reflexion dienen und Entwicklungsfelder für die eigene Organisation aufzeigen.

3.1 Thesen zur EngagementFÖRDERUNG & FreiwilligenMANAGEMENT

1. Ein grundlegender Kulturwandel im Führungsverständnis innerhalb der Sportorganisation muss vollzogen werden, damit die aktuellen Herausforderungen gelöst werden können.
2. Die Anforderungen an Mitarbeit und Führung verändern sich dynamisch. Deshalb müssen Vereine/Verbände Spezialisten für Veränderungsmanagement werden und ihre Organisationsstrukturen einem dauerhaften Reflexionsprozess unterziehen.
3. Das Thema Ehrenamt-Personal-Mitarbeit-FreiwilligenMANAGEMENT (FWM) muss zur zentralen Führungsaufgabe mit Entscheidungskompetenz werden. Die Einführung eines FWM macht nur Sinn, wenn der Verein/Verband voll dahintersteht.
4. Die Implementierung von FreiwilligenMANAGER*INNEN (strategisch im Vorstand arbeiten) und FreiwilligenKOORDINATOR*INNEN (operativ mit Freiwilligen arbeiten) wird zu nachhaltigen Erfolgen führen.
5. Wenn mit dem FWM keine Modernisierung der Vereins-/Verbandsarbeit (v. a. Führung & Verwaltung) einhergeht, bestehen schlechte Erfolgschancen.
6. Die ernsthafte Einführung eines FWM führt zwingend zu einem Organisationsentwicklungsprozess im Verein/Verband.
7. Eine rein auf Einzelmaßnahmen ausgerichtete Form des FWM (bspw. Stellenausschreibungen) wird auf längere Sicht nicht wirksam sein.

8. Die grundlegende Einführung eines FWM bedarf individueller Lösungen und der Prozess bedarf einer externen OE-Begleitung und einer umfassenden Beteiligung der Vereinsmitglieder.
9. Ein erfolgreiches FWM berücksichtigt die biografische Passung und persönlichen Engagementmotive und etabliert eine differenzierte Anerkennungskultur.
10. FWM wird ohne ein hervorragendes Freiwilligenmarketing und die Nutzung moderner Medien/Kommunikationskanäle nicht funktionieren.
11. Bürgerschaftliches Engagement im Sport muss gemäß dem Lebensphasen-Ansatz schon im Jugend- und Schulbereich ansetzen.
12. Es muss als Grundlage eines wirkungsvollen FWM in dem Verein/Verband transparent sein, wo die Grenze zwischen freiwilliger/ehrenamtlicher und bezahlter Tätigkeit verläuft.
13. Vereine haben ein klares Ziel. Jede Veränderung von Kulturen, Strukturen und Verfahren leitet sich rational aus diesem Ziel ab und wird deshalb von allen Organisationsmitgliedern gemeinsam getragen.
14. Die Bereitschaft für ehrenamtliches Engagement ist in der Gesellschaft nach wie vor grundsätzlich vorhanden. Die Tätigkeit muss aber – im Gegensatz zu früher – sehr viel genauer (Inhalte, zeitlicher Umfang, ggf. notwendige Kenntnisse) umschrieben werden. Vor allem auch, um möglichen Interessenten die Angst vor einer Überforderung (klassisches Beispiel: Vereinsvorstand) zu nehmen. Dies bringt zudem die (bessere) Möglichkeit einer Aufgabenteilung mit sich.

3.2 Handlungsempfehlungen

EngagementFÖRDERUNG darf aus Sicht des Autors kein Zufallsprodukt sein oder aus einzelnen Aktivitäten bestehen. Es muss durch ein gezieltes und abgestimmtes Maßnahmenpaket erfolgen. Viele Vereine haben sich bereits auf den Weg gemacht, Engagement NEU zu denken, eine engagementfreundliche Kultur zu entwickeln und entsprechend ihre (Engagement-)Strategie und Strukturen anzupassen. Sie haben auf Ihrem individuellen Weg zur attraktiven Einsatzstelle für Engagierte einige der folgenden Maßnahmen und Instrumente genutzt. Sie sind eingeladen diese Werkzeuge auch in Ihrer Organisation zu nutzen.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es keine Blaupause oder Standards gibt, welche eine erfolgreiche Vereinsentwicklung garantieren. Dies ist von sehr unterschiedlichen und individuellen Parametern abhängig. Die Empfehlung des Autors kann deshalb nur lauten, die eigene Organisation und die persönliche Haltung mit Hilfe der folgenden Werkzeuge auf den Prüfstand zu stellen, zu bewerten und individuelle Schritte einzuleiten. In der Prozessberatung gehören Ratschläge nicht zum professionellen Handeln des Beraters. Als Autor gehören Handlungsempfehlungen zu den Erwartungen der Leserinnen und Leser. Deshalb möchte ich Ihnen dringend empfehlen: Sie sind der Schlüssel zur Veränderung, wagen Sie Neues, gehen Sie den Weg nicht alleine, holen Sie sich Unterstützung und Expertise von außen und passen Sie bestehende gute Praxis an die Bedürfnisse Ihrer eigenen Organisation an.

3.3 EngagementBERATUNG

Vereine mit einer engagementfreundlichen Organisationskultur fällt es in der Regel leichter Engagierte zu gewinnen und zu binden. Eine gemeinsam durch die handelnden Personen vor Ort entwickelte EngagementSTRATEGIE kann individuelle und somit passgenaue Lösungen bringen. Oft fällt es Vereinen schwer, aus eigener Kraft solch einen Prozess zu gestalten. An dieser Stelle kann es deshalb hilfreich sein, sich von qualifizierten Engagementberaterinnen und -beratern begleiten zu lassen. Die externe Begleitung bringt – neben guter Praxis und fachlichen Impulsen – vor allem professionelle Prozesskompetenz mit ein, so dass sich die Engagierten im Verein auf den Dialog und inhaltliche Diskussion konzentrieren können. Darüber hinaus unterstützen die Beraterinnen und Berater bei der Entwicklung einer positiven Engagementkultur und brechen eingefahrene Verhaltens- und Kommunikationsmuster auf.

Maßnahmen aus erfolgreichen Engagementberatungen sind zum Beispiel Stellenprofile, Konzepte zur Gewinnung und Bindung von Engagierten, die Einführung von Talentkarte und Engagementfragebögen, Projekte zur Wertschätzung von Engagement oder die Qualifizierung von FreiwilligenMANAGERN und FreiwilligenKOORDINATOREN. Vereine, die an der Beratung teilgenommen haben, freuen sich unter anderem über einen Mitgliederzuwachs, die Besetzung vieler Vorstandsposten, ein stärkeres WIR-Gefühl oder eine bessere Außenwahrnehmung.

Die Grundlage der Engagementberatung und Engagementförderung bildet – wie bereits beschrie-

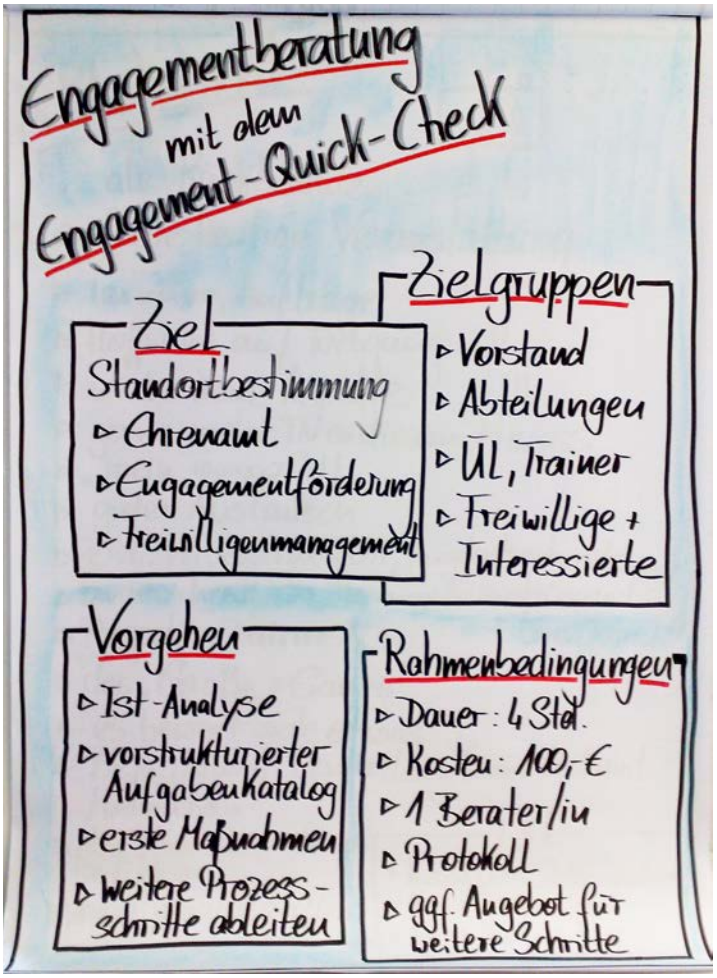


Abbildung 10: Engagementberatung mit dem Engagement-Quick-Check

ben – der „Lebenszyklus des freiwilligen Engagements“. Die Beratung beginnt in der Regel mit einem vier- bis fünfstündigen Einstiegsworkshop. In einem ersten Schritt erfolgt eine gemeinsam IST-Analyse durch den Engagement-Quick-Check (siehe Abbildung 10). Die Ergebnisse werden genutzt, um gemeinsam mit dem Beratungsteam erste konkrete Schritte abzuleiten und zu bearbeiten. Darüber hinaus wird gemeinsam mit den Teilnehmenden ein konkreter Prozess-/ Entwicklungsfahrplan entwickelt. Die Beraterinnen und Berater begleiten die Vereine im weiteren Prozess mit dem Ziel ein engagementfreundlicher Verein zu werden. Als Meilenstein bzw. Abschluss dieses Prozesses kann das Zertifikat „Engagementfreundlicher Sportverein“ (siehe Abbildung 12) stehen.[25]

Viele LandesSportBünde – u.a. Niedersachsen, Hessen, Sachsen und Nordrhein-Westfalen – bieten Vereinen unterschiedliche Möglichkeiten zur Förderung solcher Beratungsleistungen an.

[25] vgl. LSB Nds., 2019

3.4 Analyse mit dem Engagement-Quick-Check

Zur Erstellung einer Ist-Analyse kann der Engagement-Quick-Check (EQC) genutzt werden. Mit dem EQC-Instrument (vgl. Abbildung 11) kann der Status-Quo der EngagementFÖRDERUNG ermittelt werden. Der EQC kann in Eigenregie oder mit Unterstützung von erfahrenen Engagementberaterinnen und -berater bearbeitet werden. Dieses Analyseinstrument besteht aus verschiedenen Fragen zu den zehn Schritten des „Lebenszyklus des freiwilligen Engagements“. Die Bewertung erfolgt anhand einer einfachen Ampelsystematik. So zeigt sich, wo der Verein schon gut aufgestellt ist, wo noch Verbesserungspotential besteht und wo die Wahrnehmung der Akteure sehr unterschiedlich ist. Die Ergebnisse können dann dazu genutzt werden, um vereinsintern oder durch Unterstützung eines Beratungsteams erste Schritte zu einem engagementfreundlicheren Verein auf den Weg zu bringen.

3.5 Zertifizierung „Engagementfreundlicher Sportverein“

Aus dem Alltag als Kunden kennen wir diverse Vergleichs- und Bewertungsportale, die uns bei Kaufentscheidungen die Auswahl erleichtern. Wenn wir uns engagieren wollen, möglicherweise sogar in einer neuen Stadt oder einer Organisation die wir nicht kennen, fehlen uns viele relevante Informationen und Bewertungen für eine Engagemententscheidung. Um diese Lücke zu schließen, hat der LandesSportBund Niedersachsen e. V. 2018 die Zertifizierung „Engagementfreundlicher Sportverein“

Schritt 1: Engagementfreundliche Organisationskultur					
#	Bereiche	setzen wir…			weiß nicht
		bereits um	teilweise um	gar nicht um	
1.1	Wir sind offen für neue Engagierte (intern/extern) und jeder der sich bei uns engagieren möchte findet eine angemessene Tätigkeit.				
1.2	Im Verein[1] wird untereinander Wertschätzung praktiziert.				
1.3	Unser Vereinsvorstand schafft Rahmenbedingungen, damit sich die Freiwilligen erfolgreich und ohne Hindernisse engagieren können (finanziell, organisatorisch, etc.)				
1.4	Es gibt in unserem Verein mind. eine zuständige Person (z. B. Freiwilligenkoordinator*IN) für die Freiwilligen.				
1.5	In unserem Verein sind junge Menschen in Gremien beteiligt und es gibt ggf. eine Jugendvertretung/Jugendvorstand.				

Abbildung 11: Engagement-Quick-Check

Abbildung 12: Zertifikat „Engagementfreundlicher Sportverein“

Abbildung 13: Selbstbewertungsbogen

bzw. „Engagementfreundlicher Sportverband“[26] entwickelt (siehe Abbildung 12).

Mit diesem Zertifizierungsverfahren sollen Sportvereine und Sportverbände – im Sinne eines FreiwilligenMARKETING – dazu ermutigt werden, sich auf den Weg zu machen, besonders gute Rahmenbedingungen für ehrenamtlich und freiwillig Engagierte zu entwickeln und sich diese Qualität mit einem Zertifikat bescheinigen zu lassen.

Die Grundlage für die Zertifizierung ist ein Selbstbewertungsbogen (pdf-Download unter: https://www.vereinshelden.org/de/vereinshelden/start-up/zertifizierung/) zur Einschätzung der eigenen Organisation (Abbildung 13).

Das Zertifizierungsverfahren basiert auf einem Reifegradstufen-Modell und beinhaltet 17 Qualitätsbereiche der EngagementFÖRDERUNG. Mittels der 5 Reifegradstufen (0-4) kann ein steigendes Qualitätsniveau nachgewiesen werden. Die Einordnung in eine höhere Stufe bedeutet in der Regel, dass die Voraussetzungen der darunterliegenden Stufen weitestgehend erfüllt bzw. umgesetzt werden. Die einzelnen Qualitätsbereiche werden unterschiedlich durch Multiplikationsfaktoren (1-5) gewichtet. Im Rahmen der Zertifizierung können maximal 228 Punkte erreicht werden.

Das Zertifikat „ENGAGEMENTFREUNDLICH AUSGEZEICHNET“ wird in drei Stufen vergeben:

***GOLD [ab 171 Punkten]	**SILBER [ab 131 Punkten]	*BRONZE [ab 90 Punkten]
"Vorbildliche Rahmenbedingungen für DEIN Engagement"	"Beste Rahmenbedingungen für DEIN Engagement"	"Eine gute Basis für DEIN Engagement"

Der Selbstbewertungsbogen kann ebenso wie der EQC als Analyse- bzw. Entwicklungsinstrument für die EngagementFÖRDERUNG im Verein genutzt werden. Die erzielte Punktzahl in den verschiedenen Qualitätsbereichen gibt Aufschluss darüber, wie gut eine Organisation in dem jeweiligen Segment aufgestellt ist. Darüber hinaus wird aufgezeigt, welche Maßnahmen zur Weiterentwicklung umgesetzt werden können.

Vereine in der EngagementBERATUNG nutzen dieses Instrument häufig zur Evaluation oder zum Abschluss eines Beratungsprozesses.

[26] Zum Stand 30. Juni 2019 haben 40 niedersächsische Sportvereine das Zertifikat „Engagementfreundlicher Sportverein“ erhalten. Der Niedersächsische Turner-Bund (NTB) ist der erste zertifizierte Verband und hat das Gold Zertifikat erhalten.

4 Exkurs „Führung & Management im Ehrenamt“

*„Die **zentrale Zukunftsaufgabe der Führungs- und Leitungskräfte** in Vereinen wird deshalb das **Finden, Gewinnen und Binden** von freiwillig und ehrenamtlich Engagierten sein.“*

Diese Aussage deckt sich leider nicht mit den bisherigen Erfahrungen aus der zehnjährigen Beratungspraxis. Warum ist das so? Weil in vielen Vereinen – die Rolle und Aufgaben der Vorstände (Vereinsführungskräfte) nicht klar definiert sind. Konkret bedeutet dies, dass oftmals strategische und operative Tätigkeiten vermischt werden. Dies geschieht allzu oft aufgrund weniger Personen, welche den Vereinen als Engagierte zur Verfügung stehen. Und somit nimmt das „Hamsterrad“ seinen Lauf. Die Vorstände müssen sich um die vielen anfallenden operativen Aufgaben kümmern und haben letztendlich wenige Ressourcen für die „wichtigen“ strategischen Aufgaben. Genau diesen Kreislauf gilt es zu durchbrechen. Malik (2018) sieht die Kernaufgabe der Führung darin „Ressourcen in Ergebnisse zu transformieren und dadurch Nutzen zu stiften“. Deshalb sehe ich die Kernaufgabe der Vorstände – insbesondere der Vorsitzenden darin – die Zukunftsfähigkeit der eigenen Organisation sicherzustellen. Wie soll das gelingen? Indem Sie sich auf die strategischen Kernaufgaben der Führung konzentrieren:[27]

1. Sich selbst führen
   - Klarheit über die eigene Rolle und Aufgaben verschaffen
   - strategische von operativen Aufgaben trennen und Aufgaben übergeben/delegieren
2. Andere Führen – andere motivieren
   - gelingende Rahmenbedingen für Engagierte schaffen
   - Ziel- und Feedbackgespräche führen
   - Wertschätzung leben
   - Zusammenarbeit fördern und Potentiale entwickeln
3. Organisation führen – Organisation entwickeln – Arbeit am System
   - Vision und Ziele entwickeln und vermitteln
   - Veränderungsprozesse initiieren und begleiten
   - Strukturen und Prozesse engagementfreundlich zu gestalten

[27] Simsa & Patak, 2015, S. 14

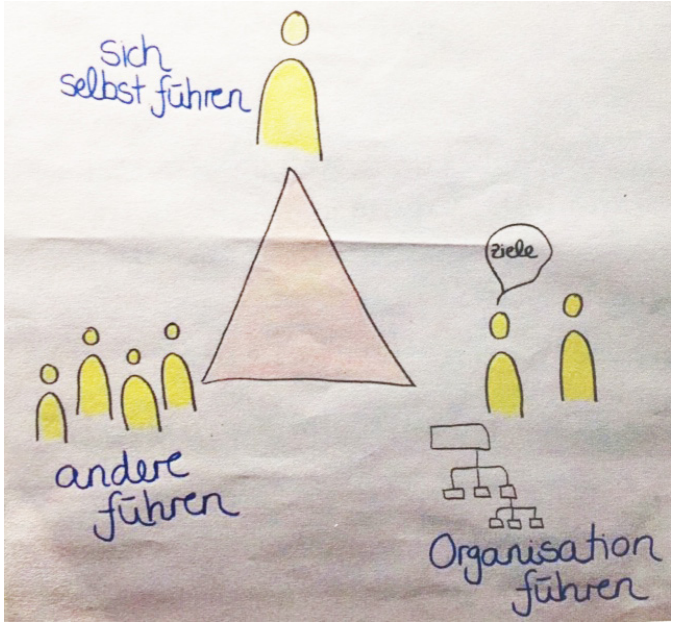


Abbildung 14: Strategische Kernaufgaben der Führung

Auf den Punkt gebracht bedeutet das: Die Hauptaufgabe der Vereinsführungskräfte besteht darin, ausreichend Engagierte (Ressource) zu gewinnen, damit die anfallenden Aufgaben (Ergebnisse) umgesetzt werden können. Dies gelingt dann, wenn die stetige Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen für Engagierte und die Etablierung einer engagementfreundliche Organisationskultur zur strategischen Hauptaufgabe der Vorstände wird.

Marco Lutz
mlutz@lsb-niedersachsen.de
www.lsb-niedersachsen.de | www.vereinshelden.org

Literaturhinweise

Braun, S.: Engagement und Engagement-Management im Sportverein: von Problem- zu Potential-Diskursen. In: Thieme, L.; Lutz, M. (Hrsg.): Der Sportverein – Versuch einer Bilanz. Schorndorf, 2017.

Braun, S.: Sportbezogene Sonderauswertung der Freiwilligensurveys 1999, 2004, 2009. Berlin, 2011.

Breuer, Ch.; Feiler, S.: Sportvereine in Deutschland: Organisationen und Personen. Sportentwicklungsbericht für Deutschland2015/2016. Bonn, 2017.

Breuer, Ch.; Feiler, S.: Sportvereine in Niedersachsen: Organisationen und Personen. Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2017/2018. Bonn, 2019.

Krimmer, H.: ZiviZ-Surveys 2012: DER GEMEINNÜTZIGE SPORT ZWISCHEN KONTINUITÄT UND WANDEL. Berlin, 2012.

LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hrsg.): Handbuch FreiwilligenMANAGEMENT & FreiwilligenKOORDINATION. Hannover, 2017.

Lutz, M.: EngagementFÖRDERUNG - Zielgruppen im Fokus durch Organisationsentwicklung. Vortrag im Rahmen des 8. Internationalen Hamburger Sport-Kongresses - Fachtagung Freiwilliges Engagement. Hamburg, 2016.

Malik, F.: Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt, 2018.

Mourir, M.: Neue Führungskompetenz. Selbstwertbasiertes Führen in Unternehmen. München, 2018.

Patak, M.; Simsa, R.: Kunststück Führung – Worauf es erfolgreichen Führungskräften ankommt. Wien, 2015.

Steinbach, D.: Förderung von ehrenamtlichem Engagement im Sportverein. FÜHRUNGS-AKADEMIE des Deutschen Olympischen Sportbundes, 2012.

Wadsack, R.; Lutz, M.: Thesen zum FreiwilligenMANAGEMENT. Hannover, 2016.

Zukunftsinstitut (Hrsg.): Die neue Wir-Kultur. Wie Gemeinschaft zum treibenden Faktor einer künftigen Wirtschaft wird. Frankfurt a. M., 2015.

Marketing für freiwilliges Engagement im Sportverein

Ronald Wadsack

Engagement als Lebenselement des Sportvereins bekannt machen

Freiwilliges und unentgeltliches Engagement, egal ob als Wahlamt, Projektmitarbeit oder kurzzeitige Hilfe, ist bekanntermaßen die zentrale Ressource des Sportvereins, um seine Existenz in der jetzigen gesellschaftlichen Rolle zu gewährleisten. Nur – diese Besonderheit gerät in Vergessenheit, wegen ...

- des Größenwachstums einiger Vereine und der damit in den Vordergrund tretenden Rolle der beruflichen Mitarbeit.
- des Rückgangs der Selbstverständlichkeit eines solchen Engagements und
- der nicht geübten Propagierung dieser Ressource in den einzelnen Vereinen (vgl. zu diesem Punkt auch Schlesinger et al. 2013, 49).

Aber auch die Erfahrungen aus mittlerweile mehr als 15 Jahren mit jungen sportaffinen Menschen und ihren Kenntnissen über die Organisationsform Sportverein zeigt, dass neben dem reinen Sporttreiben vieles unbekannt bleibt. Die informellen Möglichkeiten etwas zu der Arbeit im Sportverein „aufzuschnappen“ sind geringer geworden, da gemeinschaftliche Aktivitäten abseits des Sportbetriebs mit einem gemeinsamen Kristallisationspunkt (z. B. Vereinsgaststätte) zurückgegangen sind.

Und die Sportentwicklungsberichte der vergangenen Untersuchungsperioden zeigen das Thema Mitarbeitermangel mit dem meist ersten Platz bei den Problemen der Vereine und sogar den existenzbedrohenden Problemen (vgl. z. B. Breuer & Feiler 2017, 25-26). Allerdings konnten Thieme et al. (2017, 142-143) keine empirisch nachvollziehbare Grundlage für die Unterscheidung von „Problemlage“ und „existenzbedrohende Problemlage“ feststellen.

Ein großer Schritt ist es, die Mitarbeit im Verein intensiv in den Blick zu nehmen und als Aufgabenfeld des Vorstands zu begreifen. Das Konzept zum Freiwilligenmanagement zielt genau in diese Richtung (vgl. z. B. DOSB 2017).

Viele der damit verbundenen Bemühungen, das Thema Mitarbeit bzw. Engagement im Sportverein zu bewegen und Verbesserungen zu erreichen, haben etwas mit der Bekanntheit und dem Image von Mitarbeit zu tun. Dies wird häufig dem Zufall überlassen, indem nur punktuell bei Ehrungen oder Versammlungen offiziell darauf Bezug genommen wird und ansonsten individuelle Kontakte und Stellungnahmen zur Mitarbeit dominieren.

Eine systematische Bearbeitung in Form eines „Engagementmarketings“ kann bei der Entwicklung des freiwilligen Engagements Hilfestellung leisten. Es geht dabei um die Bekanntmachung dieser speziellen Form von Mitarbeit im eigenen Sportverein und der Menschen, die im Moment für den Verein und damit für die Mitglieder im Einsatz sind. Die entsprechende Darstellung führt auch zu einem Image, welches sich bei den Vereinsmitgliedern zu dem Thema Mitarbeit verfestigt und damit Verständnis und Engagementbereitschaft auslösen kann.

Deshalb befasst sich dieser Beitrag mit zwei aufeinander aufbauenden Themen:

- Marketing für Mitarbeit im Sportverein und
- Entwicklung der Mitarbeit im Sportverein als Markenzeichen des Sportvereins.

Das Bemühen um Engagement bzw. Engagierte steht in einem Wettbewerb. Es geht darum, Menschen dazu zu bringen, ihre wertvollste Ressource „Zeit“ für den Sportverein einzusetzen und keine anderen Möglichkeiten der Zeitverwendung zu wählen.

In der Literatur zu Vereinsmanagement, Sportmanagement, Sportmarketing und Engagementförderung wird Engagementmarketing nur selten angesprochen. Eine kleine zufällige Auswahl bietet Tabelle 1.

Autoren	Titelthema	Bezug Freiwilliges Engagement	Bezug Marketing für Freiwilliges Engagement
Daumann & Römmelt 2015	Marketing und Strategie im Sport	nein	nein
Freyer 2018	Sport-Marketing	nein	nein
Horch et al. 2014	Besonderheiten der Sportbetriebslehre	ja	nein
Lichtsteiner & Purtschert 2014	Marketing für Verbände	ja	ja
Nufer & Bühler 2013	Marketing im Sport	nein	nein

Tabelle 1: Quellenüberprüfung im Hinblick auf Engagementmarketing (zufällige Auswahl)

Spezifik der Marketingaufgabe

Marketing für das freiwillige Engagement ist ein anspruchsvolles, da komplexes Thema. Es sind verschiedene Zielgruppen anzusprechen und unterschiedliche Ziele zu verfolgen.
Als Ziele gelten

- die Gewinnung von neuen Engagierten,
- die latente Bindung von ehemals Engagierten, ggf. mit der Chance auf Rückgewinnung,
- die Schaffung eines grundlegenden Verständnis für freiwilliges Engagement und
- die Nutzung für den Ausdruck von Wertschätzung für aktiv Engagierte.

In Tabelle 2 werden diese Ziele im Hinblick auf ihre Wirkungsmöglichkeiten und Bezüge konkretisiert.

Ziel	Funktion	Zielgruppe(n)
• Gewinnung von neuen Engagierten	• Bekanntmachung von Mitarbeitsbedarf und -möglichkeit • Zugänge zur Mitarbeit aufzeigen • Möglichkeiten und individuellen Nutzen der Mitarbeit aufzeigen	• vorhandene Mitglieder • Neumitglieder • Bezugspersonen von Mitgliedern (z. B. Familienangehörige, Freunde) • lokale Öffentlichkeit
• Bindung von ehemals Engagierten	• Aufrechthalten des Kontakts • Aktivierung der Bindung bei Anzeichen der Mitarbeitsbereitschaft bzw. -möglichkeiten • Aktivierung für Online-Volunteering	• Ehemals Engagierte • Frühere Vereinsmitglieder
• Schaffung eines Verständnis für freiwilliges Engagement	• Notwendigkeit des freiwilligen Engagements für die Funktion des Sportvereins erkennbar machen • Besonderheiten der Tätigkeit als Bestandteil eines individuellen Lebenslaufs verdeutlichen • Grundlage für wertschätzenden Umgang schaffen	• Mitglieder des Vereins insgesamt • Menschen im relevanten Umfeld des Vereins
• Ausdruck von Wertschätzung	• öffentliche Präsentation von (besonderem) Engagement • Herausstellung von Engagierten	• Engagierte des Vereins • persönliches Umfeld der Engagierten • Mitglieder insgesamt • relevantes Vereinsumfeld

Tabelle 2: Ziele, Funktionen und Zielgruppen des Engagementmarketings

Hinzu kommt, dass Mitarbeit im Sportverein zwar in den Ergebnissen sichtbar wird, jedoch häufig die damit eigentlich verbundene Arbeit im Hintergrund bleibt. Den Übungsleiter erlebt das Mitglied bei der Durchführung der Übungseinheit und ggf. der Betreuung im Wettkampf. Die Vorbereitung der Übungseinheit, organisatorische Aufgaben und die Aus- und Weiterbildung sind nicht im Blickfeld. Noch weniger ist dies bei den „Back-Office"-Arbeiten der Vereinsführung und -verwaltung auf den verschiedenen Vereinsebenen der Fall. Ebenfalls ist die Mitarbeit im Verein meist nicht physisch greifbar – sie gehört zu immateriellen Leistungen. Sie in entsprechende Kommunikationsmaßnahmen umzusetzen ist eine echte Herausforderung.
Ansätze aus dem Personalmarketing im Personalmanagement (vgl. z. B. Kirchgeorg & Müller 2013, 74-75) sind an dieser Stelle wenig hilfreich, wenden sie sich als externes Personalmarketing explizit an die Ansprache außerhalb der Organisation befindlicher Menschen und auf eine bezahlte Tätigkeit. Beim internen Personalmarketing lassen sich einzelne Bezüge erkennen. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass freiwillige und unentgeltliche Mitarbeit anderen Bedingungen unterliegt als bezahlte Mitarbeit.

Strategisches und operatives Engagementmarketing

Strategisches Marketing bezieht sich auf die Gesamtkonzeption der Marketingarbeit einer Sportorganisation. Hier ist auch das Engagementmarketing einzubetten. Es steht in Wechselwirkung z. B. mit der Kommunikation über die Vereinsangebote und ihre Besonderheiten. Das Verständnis ist eine marktorientierte Ausrichtung, in der die Stärken der eigenen Organisation besonders zum Tragen kommen sollen. Typisches Instrument ist die SWOT-Analyse, mit der die Situation und Perspektive der Organisation systematisiert und analysiert wird. Dies kann durchaus auch für das Thema Mitarbeit bzw. Engagement genutzt werden (siehe beispielhaft Abbildung 1).
Das operative Marketing bedeutet die Umsetzung der Marketingstrategie in möglichst wirksame Aktionen. Eine bekannte Systematik ist der sogenannte Marketing-Mix, der grundsätzlich mit 4 P's beschrieben wird (vgl. z. B. Bruhn 2012, 263):

- Produkt
- Preis
- Promotion
- Distribution (Place)

Stärken in Bezug auf Engagement	*Schwächen in Bezug auf Engagement*
• Familiäre Atmosphäre • Finanzierung von Aus- und Fortbildungen • Stabile Gruppe der Engagierten als Kern ...	• Fehlendes Freiwilligenmanagement • Starre Ehrungsformen • Mangel an Nachwuchs ...
Chancen in Bezug auf Engagement	*Risiken in Bezug auf Engagement*
• Kooperation mit der örtlichen Freiwilligenagentur • Gezielte Ansprache der Mitglieder • Gute Nachwuchssituation im aktiven Sportbereich • Modernisierung der Abläufe der Vereinsarbeit ...	• Alterung der Kerngruppe Engagierter • Zu hohe Kompetenzanforderungen in einigen Aufgabenbereichen • Zunehmender Rückzug der Menschen in digitale Welten ...

(c) Wadsack, Salzgitter 2018

Abbildung 1: Beispielhafte SWOT-Analyse speziell für den Bereich Mitarbeit (Quelle: eigene Darstellung)

Für Dienstleistungen wird er teilweise auf 7 P's (oder mehr) erweitert, um die Begriffe Prozess, Personal und Umgebung (oder "Physical Environment"). Aspekte, welche im Grunde die Charakterisierung des Produkts dienstleistungsgerecht verfeinern und der Anwesenheit des Kunden am Leistungsort Rechnung tragen.

Mitarbeit als Verwendung von Zeit

Wie schon angesprochen, kann das Thema Gewinnung von Engagierten als Konkurrenz um die Verwendung der individuellen Zeit angesehen werden. Menschen haben je nach Lebensphase unterschiedliche Zeitvolumina für einzelne Aktivitätsbereiche zur Verfügung. Typischerweise werden Arbeitszeit einschließlich Wegezeit, Familien- und Erholungszeit unterschieden (vgl. Stehr et al. 1992, 8). Übrig bleibt ein Volumen an Freizeit, welches unterschiedlich groß ausfällt und über die Woche, den Monat oder das Jahr variieren kann. Für diesen Raum der individuell freien Verfügung über Zeit gibt es verschiedene Aktivitätsmöglichkeit. Grundlegend ist die Frage, ob diese Zeit für Eigenaktivitäten eingesetzt wird, wie z. B. Joggen, Lesen, Handwerken, Gartenarbeit, Kurse besuchen, Relaxen. Dazu zählt auch der Besuch von Sportveranstaltungen, Konzerten, Gaststätten oder Restaurants, welche nicht selten mit kommerziellen Interessen und damit Marketinganstrengungen der entsprechenden Anbieter verbunden sind. Nicht zu unterschätzen sind verschiedenste Medienangebote. Gleichfalls ist die eigene Sportaktivität im Verein eine Verwendungsmöglichkeit.
Dann bleibt als weitere Alternative sich aktiv in einer Organisation zu engagieren. Entweder mit einem Wahlamt über einen längeren Zeitraum, in Projektform oder als kurzzeitige Hilfe etwa bei einer Veranstaltung. Eine Übersicht von Engagementfeldern wie Sport, Kultur, Soziales bis hin zu Politik zeigt der Freiwilligensurvey (vgl. z. B. Vogel et al. 2017, 114).
Die Vorstellungen, wie dieser zeitliche Freiraum genutzt werden kann, werden sicher über verschiedene Altersstufen unterschiedlich ausfallen. Hinzu kommt, dass die Übernahme von freiwilligen Aufgaben durch die Selbstorganisation zu einer Harmonisierung mit den anderen Lebensbereichen führen sollte, um Konflikte möglichst zu vermeiden.

Strategisches Marketing für freiwilliges Engagement

Die grundlegende Ausrichtung des Engagementmarketings erfordert Feststellungen für den Verein. Die Kernaussagen müssen das eigene Verständnis von Mitarbeit im Verein klar ausdrücken. Beispielsweise können dies Formulierungen in den folgenden Formen sein, die auch im Leitbild integriert erscheinen können:

- Unentgeltliches und freiwilliges Engagement in unserem Sportverein ist eine zentrale Lebensgrundlage des Vereins.
- Es gibt verschiedene Aufgaben und Funktionen im Verein, die erfüllt werden müssen, um Vereinsleben zu ermöglichen.
- Jedes Mitglied, egal wie jung oder alt, kann mit seinen Möglichkeiten zu dem Erfolg des Vereins beitragen.
- Jedes Mitglied sollte sich zur Mitarbeit aufgerufen fühlen. Es ist keine Selbstverständlichkeit, dass andere diese Aufgabe in ihrer Freizeit erledigen.
- Mitarbeit im Verein bietet vielfältige Möglichkeiten der persönlichen Bereicherung im Sinne von Kompetenzerwerb, Kontakten, Erfolgserlebnissen und Zusammenarbeit.
- Deshalb ist es unser gemeinsames Anliegen, frühzeitig Aufgaben zu benennen, sodass sich interessierte Mitglieder dafür melden können.
- Wir sind uns bewusst, dass die Attraktivität für die Mitarbeit einerseits direkt mit den einzelnen Aufgaben verbunden ist aber auch vom Gesamtauftreten des Vereins und seiner Engagementkultur abhängig ist.

Ausgangspunkt ist eine Mitarbeiterplanung, welche im Rahmen des Möglichen den realistischen Bedarf an Mitarbeit, egal ob im Wahlamt oder in anderen Aufgabenbereichen, abschätzt. Es darf kein Tabuthema sein, frühzeitig und zuverlässig über den Wechsel in Wahlämtern zu sprechen und Vereinbarungen zu treffen. Für Veranstaltungen und andere Projektarbeiten sind verlässliche Mitarbeiterschätzungen anzustellen. Dies trägt auch dazu bei, Überlastungen für Aktive bei einer einmal angelaufenen Maßnahme zu vermeiden. Einsatzbereiche, Einsatzzeiten und Aufgabenprofile sind abzustimmen.
Gleichfalls ist die mitarbeiterbezogene Kommunikation als Dauerthema aufzubauen und rollierend über das Vereinsjahr zu entwickeln und fortzuschreiben (siehe Abbildung 2). Es ist darauf zu achten, dass nicht einfach nur eine Übertragung er-

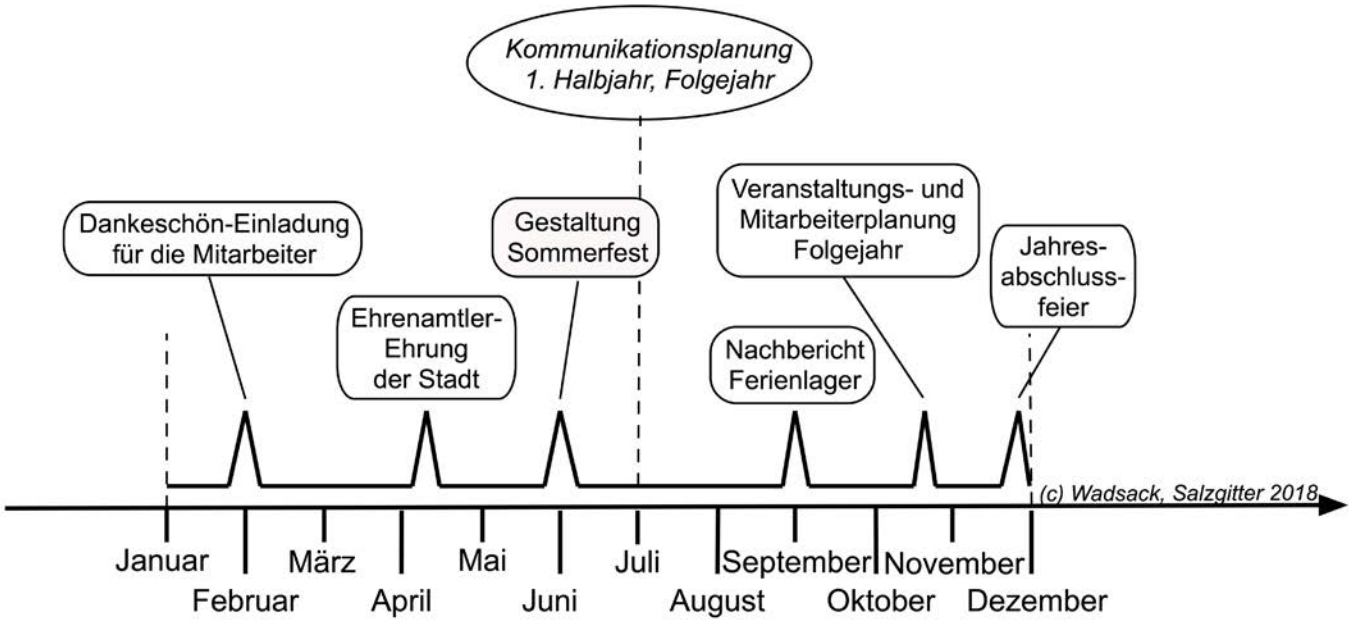


Abbildung 2: Schematisches Beispiel für eine Übersicht zu Kommunikationsanlässen im Rahmen des Engagementmarketings (Quelle: eigene Darstellung)

folgt, sondern die kommunikativen Maßnahmen an den realen Vereinsplanungen ausgerichtet werden. Sowohl was die kommunikativen Maßnahmen angeht als auch die damit verbundenen Inhalte. Wenn in drei Jahren das Vereinsjubiläum ansteht, kann es sinnvoll sein, schon in dieser frühen Zeit Engagierte für einzelne Vorbereitungen zu werben. Letztlich ist die enge Verzahnung mit der gesamten perspektivischen Vereinsentwicklung zu erkennen.

Die durchgezogene Linie steht für die alltäglichen Möglichkeiten auf Engagement im Verein hinzuweisen. Bei Reden, in Beiträgen auf der Vereinshomepage oder Gesprächen in kleineren Gruppen des Vereins können immer wieder entsprechende Hinweise eingeflochten werden. Jeder, der sich für den Verein verantwortlich fühlt und eine Aufgabe übernommen hat ist angesprochen, sich daran zu beteiligen. Er sollte sich der Notwendigkeit bewusst sein, stetig auf diese Besonderheit des Vereins aufmerksam zu machen. Situativ angepasst, nicht künstlich und penetrant.
Bei einem gezielten Aufruf zur Mitarbeit ist es wichtig zu klären, ob man

- entweder ungezielt versucht, Engagierte zu einer Meldung zu bringen, mit der Gefahr, kein Einsatzfeld für sie zu haben;
- eine Poollösung nutzt, in der von vorneherein klar ist, dass die Einsätze nur zu bestimmten Veranstaltungen oder anderen Anlässen erfolgen können oder
- die Suche immer anlassbezogen durchführt, mit der Gefahr, möglicherweise niemanden zu finden.

Egal welcher Variante gefolgt wird, der entsprechende Einsatzhintergrund sollte deutlich erkennbar werden, damit die Kampagne nicht in ein negatives Licht rückt. Ein unglückliches Agieren mit erklärter Engagementbereitschaft kann schnell in Negativmeldungen zurückschlagen.

Operatives Marketing für freiwilliges Engagement

Vorbereitung

Die meisten der weiter oben als 7 P's bezeichneten Themen des operativen Marketings finden sich in einer Tätigkeitsbeschreibung wieder: Product, Process, Personal, Physical Environment, Place. Ebenfalls sollte etwas über den „Preis", hier im übertragenen Sinn die einzusetzende Zeit, gesagt werden. Übertragen auf die Arbeit in Sportvereinen bietet es sich an, die entsprechenden Informationen in einer Aufgabenbeschreibung niederzuschreiben (Tabelle 3).

Anforderungen	**Erläuterung**
Welche Bezeichnung hat die Tätigkeit?	z. B. Schatzmeister, Sportwart, Mannschaftsbetreuer
Fähigkeiten	
Welche Aufgaben sind zu erledigen?	Aufzählung der einzelnen Aufgaben, die mit dem Tätigkeitsfeld verbunden sind.
Welche fachlichen Fähigkeiten sind erforderlich?	Hier geht es z. B. darum, ob für die Tätigkeit ganz spezielle Fähigkeiten erforderlich sind (z. B. kaufmännische Kenntnisse wie Buchhaltung oder Steuerfragen).
Welche handwerklichen Fähigkeiten sind erforderlich?	Z. B. Klempnerarbeiten, Mauern, Verputzen usw. aber auch der Umgang mit Computern und speziellen Programmen.
Welche sozialen Fähigkeiten sind erforderlich?	Was wird speziell im Umgang mit Menschen von Interessenten erwartet? (Kommunikationsfähigkeit, Kontaktfreude, Toleranz, Durchsetzungsfähigkeit usw.).
Ist eine formelle Qualifikation erforderlich?	Für manche Tätigkeiten gibt es spezielle Qualifizierungsprogramme mit Abschlüssen (z. B. Jugendleiterausbildung, Erste-Hilfe-Schein, DOSB-Vereinsmanager).
Ist die Tätigkeit auch für Menschen geeignet, die diese Fähigkeiten noch nicht mitbringen aber Interesse an einer Einarbeitung in das Thema haben?	Tätigkeiten, die z. B. in Kooperation mit dem bisherigen Funktionsinhaber ausgeübt werden, ermöglichen ein Lernen im Laufe der Arbeit. Andere Aufgaben brauchen „fertige Mitarbeiter“.
Zeitlicher Umfang / Ort der Tätigkeit	
Wie viel Zeit benötigt der Mitarbeiter für die Tätigkeit (wöchentlich, monatlich, jährlich)?	Wenn die Funktion schon einmal ausgeübt wurde, kann der Vorgänger seinen Erfahrungswert einbringen, eventuell unterschieden nach Pflichtaufgaben und eigenem Ermessen. Ansonsten ist eine realistische Schätzung anzugeben.
Gibt es feststehende Termine, an denen der Mitarbeiter regelmäßig teilnehmen muss?	Vorstands-, Arbeitskreissitzungen und andere regelmäßige Termine innerhalb der Organisation gehören hier hinein. Beispiele für externe Anlässe sind die Teilnahme an Sitzungen der regionalen Dachorganisation oder die Mitwirkung an einer Arbeitsgruppe auf Ebene der Kommune.
Wo ist die Tätigkeit auszuführen?	Am Standort des Vereins, anderenorts oder von zuhause aus?
Kann die Tätigkeit auch als Online-Mitarbeit durchgeführt werden?	Ist eine ortsunabhängige Erbringung der für den Verein gewünschten Leistung möglich?
Sonstige Anforderungen	
Gibt es weitere Anforderungen, welche durch die Interessenten erfüllt werden müssen?	Z. B. Altersbeschränkungen, die Beschränkung auf ein Geschlecht, Verfügbarkeit eines Autos, Computers oder anderer Infrastruktur.
Nutzen für den Mitarbeitenden	
Was kann es für den Engagierten bringen?	Z. B. Kontakte, Wissen, nettes/interessantes Team, Einblicke in die Vereinsarbeit, ...

Tabelle 3: Mögliche Inhalte einer Aufgabenbeschreibung (Quelle: eigene Darstellung)

Letztlich bleibt für das operative Engagementmarketing dann „Promotion“ als kommunikative Form der Darstellung von Engagement und Engagementmöglichkeiten. Wichtig in allen Belangen ist, dass sowohl die Tätigkeitsbeschreibung als auch die Kommunikation zur Mitarbeit ehrlich und authentisch sind. Die Entlarvung eines „Potemkinschen Dorfes“ wäre ein nachhaltiges Desaster für das Thema Mitarbeit im Verein. Entsprechend gilt es, die Arbeitsabläufe und die Zusammenarbeit im Verein so gut zu gestalten, dass diese Lust auf Mitarbeit machen.

Kommunikationskampagne Engagement

Der Aufbau einer Kampagne kann auch heute noch an dem AIDA-Konzept orientiert werden, welches mit seinem Ursprung auf 1898 datiert wird (vgl. Fischer et al. 2011, 15). AIDA steht für „Attention“ (Aufmerksamkeit), „Interest“ (Interesse wecken), „Desire“ für das Entstehen von Verlangen und „Action“ für das Auslösen einer (Konsum-) Handlung.

Aufmerksamkeit wecken

Es gilt, aus den vielfältigen Informationen und Eindrücken, denen ein Mensch über den Tag ausgesetzt ist, herauszuragen, um zunächst überhaupt die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken. Eine Vereinsbindung ist dabei schon einmal eine gute Grundlage, weil damit ein Aufmerksamkeitsanker gesetzt ist. Allerdings muss dazu die Vereinsmitgliedschaft entsprechend präsent sein. Über typische Push-Medien, bei denen die Informationsabgabe vom Verein gesteuert wird, kann dieser Effekt noch intensiviert werden, indem alle Mitglieder direkt vom Verein erreichbar sind. Die klassische Form ist ein Emailverteiler, heutzutage erfüllen App’s diese Funktion moderner. Die andere Form ist die Pull-Strategie, mit der das Thema „Engagement im Sportverein“ so attraktiv dargestellt wird, dass ein Mitglied von sich aus angeregt wird, Kontakt aufzunehmen und damit zumindest ein Grundinteresse zu äußern. Beispielsweise kann ein Quiz zur Mitarbeit im Sportverein diese Anregungsfunktion erfüllen. So erhaltene Kontakte sind in der Folgezeit hilfreich für die gezielte Mitarbeitersuche.

Generell eignen sich bestimmte Aufmerksamkeitsfänger, welche eine Aktivierung bei den Botschaftsempfängern auslösen (vgl. Kroeber-Riel & Esch 2004, 173-184):

- physisch intensive Reize: große, laute, bunte Reize fallen in diese Kategorie. Die Einsatzmöglichkeiten sind medienabhängig.
- emotionale Reize: hierunter fällt v. a. die Ansprache von Schlüsselreizen wie das Kindchenschema und erotisch geprägte Formen. Letztere schließen sich angesichts der Diskussion um sexualisierte Gewalt im Sport für Sportvereine im Grunde aus.
- überraschende Reize: das Auslösen von gedanklichen Widersprüchen in Bild und/oder Text löst Überraschungen und Konflikte aus, die eine Auseinandersetzung erzwingen.

Die Vielfalt der möglichen Ansatzpunkte ist riesig und sollte natürlich auf den eigenen Verein bezogen sein. Welche Auswahl getroffen wird ist auch von Zielgruppe abhängig. Ältere Mitglieder wird man beispielsweise vielleicht eher mit Themen wie Tradition, Freude über sportliche Leistungen jüngerer Mitglieder oder Geselligkeit ansprechen können. Wobei das letzte Thema in einer modernisierten Form auch für jüngere Mitglieder ansprechend sein kann. Dazu können auch Bilder, Farben und andere stilistische Elemente beitragen.

Die Freiwilligenagentur Osnabrück hatte vor längerer Zeit eine Kampagne für verschiedene freiwillige Aktivitäten durchgeführt. Sie bestanden jeweils aus einem auffällig herausgestellten Leitspruch, welcher durch seine Formulierung geeignet war, im ersten Moment Verwirrung zu stiften. Eine der erwähnten Optionen für die Erlangung von Aufmerksamkeit. Das Bild für einen Trainer als fröhlich lachendem Menschen war mit dem Slogan „Dieser Trainer hat’n Lattenschuss.“, versehen. Eine eigentlich als Beleidigung einzustufende Aussage. Der Untertitel („Sagen Egoisten“) und ein kurzer Erklärungstext lösen dies dann auf.

Der Aktivierungseffekt darf auch nicht überzogen werden, sodass er das eigentliche Anliegen der Kampagne überstrahlt. Zudem muss er wiederum passend zum Sportverein und dessen Imagevorstellungen sein.

Bei dieser Eröffnung der Kommunikation ist es wichtig, die Wahrnehmung auf die Botschaft des Vereins zu ziehen. Und dann gilt es, verständlich, prägnant und informativ den eigentlichen Inhalt zu transportieren, der sich auf die Bedürfnisse der potenziellen Engagierten richtet.

Interesse wecken

Wenn die Aufmerksamkeit der Empfänger besteht, sich auf die Vereinsbotschaft einzulassen, müssen zentrale Botschaften übermittelt werden. Dies sollte so verpackt sein, dass die Beschäftigung damit Freude macht. Ein angenehmer Schreib- oder Berichtsstil, passende Farben und Bilder tragen dazu

Abbildung 3: Beispiel für eine Veranstaltungsübersicht mit Helfersuche (Quelle: eigene Darstellung)

bei. Inhaltlich ist wichtig, sich auf die vorab festgelegten Aspekte zu konzentrieren, welche das Ziel der Botschaft erfüllen sollen. Für ein Fest z. B. welche Tätigkeiten zu besetzen sind, was man dafür können sollte, wie umfangreich der Zeiteinsatz ist und natürlich der eigentliche Zeitpunkt.

Verlangen erzeugen (Desire)

Aus dem Interesse muss das Verlangen werden, mitmachen zu wollen. Entsprechend lebendig und mit Aufforderungscharakter muss die Botschaft herüber kommen, welche Angebote der Verein für die Befriedigung individueller Bedürfnisse im Rahmen eines Engagements macht. In der heutigen Zeit ist es üblich, dass solche Beiträge eine Geschichte erzählen („Storytelling“), nicht episch breit aber die zentralen Sachinformationen in einen kleinen Rahmen einbettend.

Aktion (Action)

Damit das aufgebaute Verlangen nicht verpufft, muss eine unmittelbare Aktionsmöglichkeit angeboten werden: der auszufüllende Coupon, das Anklicken eines Buttons auf der Internetseite mit einer Sendefunktion oder eine Emailadresse für die entsprechende Rückmeldung.

Diese kann sich z. B. auf ...

- einen Informationswunsch zu Engagementmöglichkeiten,
- Interesse an einer Schnuppermitarbeit,
- die Aufnahme in einen Helferpool für Veranstaltungen oder
- das Interesse an konkret angefragten Aufgaben bzw. Projekten

beziehen.

Heutzutage erlebt man häufig Rückmeldeformen, die wenig eigene Handlungen erfordern. Ein Klick auf einer Internetseite ist dafür ein Beispiel.

Abbildung 3 enthält eine beispielhafte Information über anstehende Aufgaben im Verein und die Aufforderung, sich daran zu beteiligen. Als aufklappende Seite für Mitglieder nach dem Einloggen auf der Vereinsseite mit direkter Anklickmöglichkeit, kann es eine erste schnelle Rückmeldung erbringen. Andererseits kann eine solche Aufforderung auch in Papierform ausgedruckt, mit einem Namen und Erreichbarkeitsfeld ergänzt, für die Ausgabe per Hand, z. B. bei Festen oder der Mitgliederversammlung zu Jahresbeginn genutzt werden.

Medien für das Engagementmarketing

In Tabelle 4 sind verschiedene Medienbeispiele aufgelistet, jene für die konkrete Suche nach Mitarbeitern sind unterstrichen:

Medien mit freier Gestaltung	Medien mit begrenztem Einfluss auf die Gestaltung
• Vereinszeitung • Schaukasten • Vereinshomepage • Social-Media-Präsenz des Vereins • Imagebroschüre der Organisation • Stellwände bei eigenen Veranstaltungen • Video-/Beamerpräsentation bei einer Veranstaltung • Videos im Internet (YouTube, Vereinshomepage) • Präsentationen (Vortrag) • Handzettel	• Lokal-, Regionalpresse • Rundfunk (v. a. lokal) • Fernsehen (v. a. lokal) • Lokales Anzeigenblatt (teils: freie Gestaltung)
Möglichkeiten der Gestaltung des Themas freiwilliges Engagement durch den Verein	
• Vollkommen freie Gestaltung • Entwicklung einer eigenen Konzeption erforderlich	• Bei konkreten Anlässen und Projekten • Orientierung an den „Formaten“ der jeweiligen Medien

Tabelle 4: Medien und Einsatzgebiete für das Engagementmarketing

Neben den oben angesprochenen Formaten bieten sich weitere Möglichkeiten, das Thema kreativ anzugehen:

- Sketch bei der Mitgliederversammlung, Weihnachtsfeier oder bei dem Vereinsfest zum Thema Mitarbeit. Ggf. auch in Kooperation mit einer örtlichen Theatergruppe.
- Ratespiel mit Fragen zur Mitarbeit im Verein in Form eines Preisausschreibens.
- Wettbewerb von Vereinsgruppen (z. B. Kinder, Jugendliche, Fotografiebegeisterte, Filmer, Maler/Zeichner) zur kreativen Darstellung des Themas Mitarbeit im Verein mit entsprechender Prämierung.
- Vereinsinterner Wettbewerb (= sportiver Effekt): Newcomer des Jahres, Fortbildungsfreak des Jahres, Aktivist des Jahres.
- Film über die Vorbereitung des Turniers, des Vereinsfestes oder des Karnevalswagens („Making of ...“).
- Aktive Gestaltung eines Vorstands-Blogs auf der Internetseite des Sportvereins mit kurzen, aktuellen Eindrücken von der Vorstandsarbeit mit besonderer Beachtung von kleinen Randgeschichten.
- Blog von der Vereinsklausurtagung mit aktuellen Themen, Ideen und Geschichten (z. B. halbtäglich).

Diese Formate eigenen sich besonders für die Grundinformation zur Mitarbeit im Verein und können sehr gut Eindrücke der Vereinskultur übermitteln.

Eine Möglichkeit besteht auch im Andocken an gute, einprägsame Werbekampagnen aus dem Konsumgüterbereich. Ein gerade für die freiwillige Mitarbeit auffälliger Videoauftritt wurde 2014 in Anlehnung an die Werbung der Firma EDEKA von der DRK-Ortsverein in Hagen-Vorhalle kreiert. Diese Supermarktwerbung war lediglich im Internet zu sehen (YouTube), war sehr ungewöhnlich aufbereitet und kam auf ca. 19 Millionen Aufrufe.

Abbildung 4: EDEKA-Parodie „Supergeil“ der DRK Ortsverein Hagen-Vorhalle, wurde gut 103.000 angesehen (https://youtu.be/y5VfnKWplqE; Bild-Zugriff: 06.05.2018)

Heute ist in verschiedenen Medien die Vorgehensweise verbreitet, an exponierter Stelle eine Frage aufzuwerfen und dann auf eine folgende Erläuterung dazu zu verweisen. Dies kann z. B. auch für eine Veröffentlichung genutzt werden: Foto des Vorsitzenden vielleicht in seltsamer Haltung oder mit besonderem Blick und der Hinweis: „Warum unser Vorsitzender so guckt, seht ihr hier ...“ (Klick mit Link auf eine verbundene Internetseite oder Seitenzahl im Vereinsheft).
Eigentlich ist das Engagementmarketing ein tolles Feld, um kreative Menschen im Verein anzusprechen, dazu Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Projektorientiert oder als Ideenkiste für passende Gelegenheiten.
Bei der Nutzung von Bildern, egal ob Fotos oder Zeichnungen, sollte immer darauf geachtet werden, dass damit keine Bildrechte verletzt werden. V. a. bei einer öffentlichen Nutzung kann dies zu unliebsamen und kostenträchtigen Reaktionen führen. Eigene Bilder, ggf. mit der Genehmigung zur Nutzung, wenn Personen abgebildet sind und „freie“ Bilder aus dem Internet sind die sichere Wahl. Letztere finden sich z. B. unter commons.wikimedia.org, allerdings sind auch hier u. U. Nutzungseinschränkungen zu beachten.

Krönung: Engagement im Sportverein als Marke

Die gelungene Etablierung einer Marke kann sehr wichtige Vorteile im Wettbewerb um Engagementinteressierte bringen, da diese ...

- verschiedene Informationen zu einem Produkt oder einer Leistung bündelt,
- bei den Betrachtern ein Assoziationsfeuerwerk auslöst und
- Sicherheit bei der Auswahl für die Betrachter suggeriert.

Gelingt dies für die Mitarbeit im Sportverein, so wäre eine hervorragende Basis für die Engagementkommunikation gegeben.
Ausgangspunkt ist die Festlegung, welche Kernaussagen für die Mitarbeit im Sportverein stehen sollen. Für den Fall der unentgeltlichen Mitarbeit wird dies am besten mit den vorhandenen Mitarbeitern erarbeitet und geprüft, welche Verbesserungen sinnvoll sind. Auch im Hinblick auf die Erreichung von neuen Zielgruppen. Dies kann z. B. die Verpflichtung sein, in sinnvollem Maß die Mitarbeiter durch den Einsatz von technischen Hilfsmitteln zu unterstützen. Die Markenbildung für das Engagement ist eng mit dem gesamten Auftreten des Sportvereins verbun-

Abbildung 5: Treiber der Engagementattraktivität im Sportverein (Quelle: in Anlehnung an Latzel et al. 2015, 35)

den, wie die Bezugsfelder in Abbildung 5 verdeutlichen.
Die genannten Treiber können als Anhaltspunkte genutzt werden, um die Kernpunkte für die Markenbildung des einzelnen Vereins zu benennen. Sie beziehen sich auf unterschiedliche Komponenten der Mitarbeit in einem Verein (in Anlehnung an Latzel et al. 2015, 35-37):

- Engagementmerkmale: Die näheren Bedingungen des Engagements, u. a. wie in der Tätigkeitsbeschreibung charakterisiert. Hinzu kommen Elemente wie Kostenerstattung, Flexibilität bei kurzfristigem Ausfall etc. Wichtig ist auch der Spielraum zur Einbringung eigener Ideen und Ansätze.
- Menschen & Vereinskultur: Es besteht eine enge Verbindung zu dem psychologischen Vertrag als Grundlage der Zusammenarbeit, der stark durch persönliche Erwartungen und Denkhaltungen geprägt ist. Auch die gelebte Zusammenarbeit spielt eine wichtige Rolle.
- Reputation & Image: Dieser Treiber richtet sich auf die Darstellung und Wahrnehmung des Sportvereins in seinem relevanten Umfeld. Beides wird durch die Außenwirkung des Sportvereins bzw. seiner Vertreter im sportlichen und außersportlichen Bereich sowie die erkennbaren Meinungsbilder zum Sportverein beeinflusst.
- Wertschätzung & Anreize: Die kommerziellen Anreize scheiden für die unentgeltliche Mitarbeit weitgehend aus. Insofern muss der Sportverein seine Möglichkeiten prüfen, extrinsische und intrinsische Anreize zur Wirkung zu bringen.
- Glaubwürdigkeit & Authentizität: Alle kommunizierten Bedingungen und Inhalte der Zusammenarbeit müssen eingehalten werden. Viele der damit angesprochenen Punkte sind erleb-

bar und damit überprüfbar. Ebenfalls übt die Mund-zu-Mund-Propaganda einen wichtigen Einfluss aus.

Daneben beschreiben Latzel et al. (2015, 37-38) noch externe Einflüsse auf die Marke, die zum Teil aus dem angesprochenen Marktgedanken herrühren. Wenn eine Person mehrere Engagementmöglichkeiten für sich abwägt, wird sie die auswählen, welche ihr am vielversprechendsten erscheint. Andererseits beruht ein Engagement im Sportverein sehr häufig auf der Beziehung zum eigentlichen Sport bzw. einer Sportart, so dass eine solch offene Abwägung eher seltener der Fall sein wird. Nimmt jedoch die Inanspruchnahme von Freiwilligenagenturen zu, so kann durchaus eine solche Auswahlsituation entstehen. Es gibt Engagementfelder, welche nicht unmittelbar auf den Hauptzweck des Vereins abgestellt sind, z. B. „Betreuung der Homepage“ oder „Buchhaltung“. Damit sind Interessenten in diesen Tätigkeitsgebieten für verschiedene Freiwilligenorganisationen ansprechbar. Ein von 2012 bis 2016 durchgeführtes deutschlandweites Projekt des DOSB zur Kooperation von Sportvereinen und Freiwilligenagenturen zeigte, dass die Zusammenarbeit sich erst langsam entwickeln kann (vgl. EG 9). Die Entwicklung des Engagements zu einer Marke benötigt Zeit (vgl. z. B. auch Bruhn 2004). Im Idealfall gipfelt die Markenbildung in einem Markenzeichen (z. B. Vereinswappen und Symbol) und/oder einem Slogan, der kurz und prägnant eine Aussage zu der Mitarbeit im Sportverein trifft. Die ausgearbeiteten Kernbestandteile der Marke müssen konsequent in jede relevante Vereinskommunikation eingebracht werden. Dass die Inhalte einer Überprüfung mit der Vereinsrealität standhalten müssen, versteht sich von selbst.

Die Entwicklung eines solchen Markenkonzepts und der entsprechenden Einführungsstrategie kann wiederum gut als Projekt im Sportverein angesiedelt werden. Angesprochen sind dann besonders Mitglieder, die einen Faible für Marketing und kreative Arbeit haben.

Ein wichtige Rolle kann die anerkannte Zertifizierung des Themas Mitarbeit bieten. Gerade im Mai 2018 wurde vom LSB Niedersachsen erstmals eine Gold-Silber-Bronze-Qualität von Sportvereinen in Bezug auf Mitarbeit ausgegeben (siehe: vereinshelden.org). Diese kann eine Bemühung um die Markenbildung eines Vereins unterstützen oder der Einstieg in eine Dachmarkenlösung in Verbindung mit dem regionalen Dachverband sein.

Statt Schlusswort: Datenschutz beachten

Gerade mit der im Mai 2018 erfolgten Wirksamkeit der neuen Datenschutz Grundverordnung wird der Blick noch einmal deutlicher auf dieses Thema gelenkt. Hier gilt es, die einschlägigen Vorschriften, v. a. zum Umgang mit personenbezogenen Daten, genau einzuhalten. Die Sammlung von Informationen über die Mitarbeitsbereitschaft, Kompetenzen und Talente, die Sammlung von Bereitschaftserklärungen in einem Mitarbeiterpool – allesamt sind Verknüpfungen von Namen und Merkmalen. Die Einholung einer Zustimmung zu der Datenspeicherung bzw. -verarbeitung ist das mindeste, was zu leisten ist.

Prof. Dr. Ronald Wadsack
r.wadsack@ostfalia.de

Quellenverzeichnis

Breuer, Christoph & Feiler, Svenja (2017): Sportentwicklungsbericht 2015/2016, Kurzfassung. Köln: Sportverlag Strauß

Bruhn, Manfred (2004): Markenpolitik für Nonprofit-Organisationen. - In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Gabler, 89-122

Bruhn, Manfred (2012): Marketing für Nonprofit-Organisationen, 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer

Daumann, Frank & Römmelt, Benedikt (2015): Marketing und Strategie im Sport. UVK: Konstanz & München

Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB, Hrsg.; 2017): Ehrenamt & Freiwilliges Engagement im Sport, 4. Auflage. Frankfurt

Fischer, Karl Peter; Wiessner, Daniela & Bidmon, Robert K. (2011): Angewandte Werbepsychologie in Marketing und Kommunikation. Berlin: Cornelsen

Freyer, Walter (2018): Sport-Marketing, 5. Auflage. Erich Schmidt: Berlin

Horch, Heinz-Dieter; Schubert, Manfred & Walzel, Stefan (2014): Besonderheiten der Sportbetriebslehre. Springer Gabler: Berlin & Heidelberg

Kirchgeorg Manfred & Müller, Jenny (2013): Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern. - In: Ruth Stock-Homburg (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 73-90

Kroeber-Riel, Werner & Esch, Franz-Rudolf (2004): Strategie und Technik der Werbung, 6. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer

Latzel, Jana; Dürig, Uta-Michaela; Peter, Kai & Weers, Jan-Philipp (2015): Marke und Branding. - In: Gero Hesse & Roland Martmüller (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Wiesbaden: Spinger Gabler, 17-51

Lichtsteiner, Hans; Purtschert, Robert (2014): Marketing für Verbände, 3. Auflage. Bern: Haupt

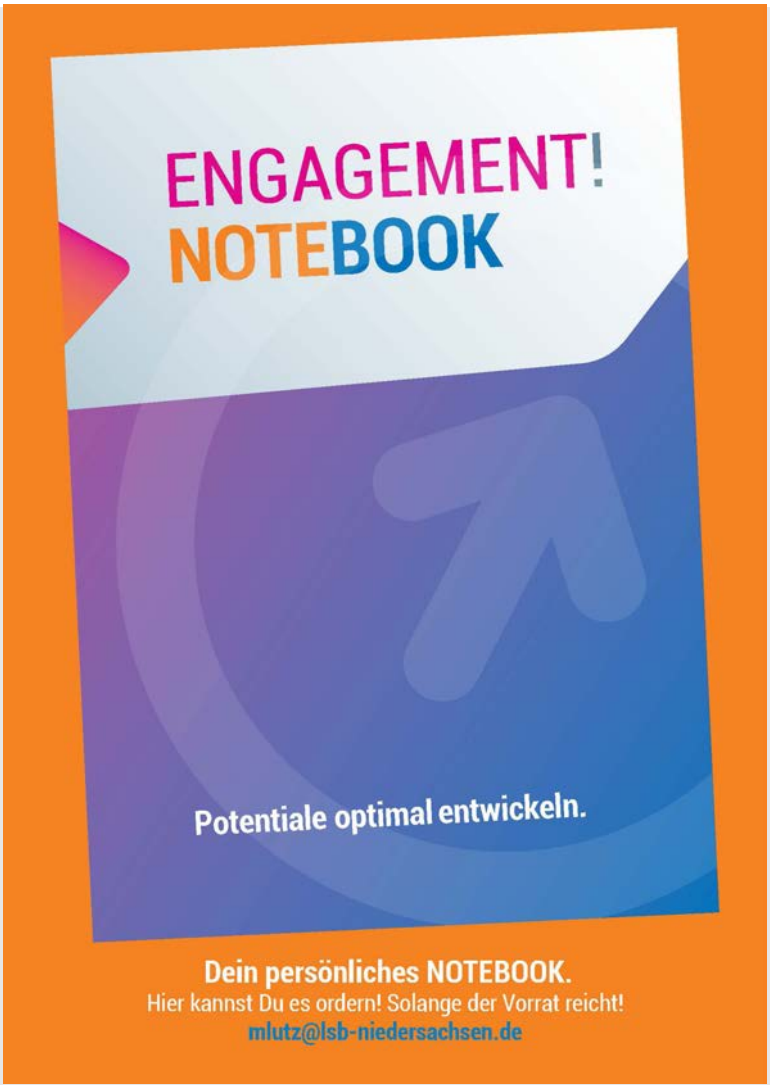
Nufer, Gerd; Bühler, André (2013): Marketing im Sport, 3. Auflage. Erich Schmidt: Berlin

Schlesinger, Torsten; Egli, Benjamin & Nagel, Siegfried (2013): ‚Continue or terminate?' Determinants of long-term volunteering in sports clubs. - In: European Sport Management Quaterly 1/2013, 32-53.

Stehr, Ilona; Nahstedt, Wolfgang & Beckmann, Karin (1992): Freizeit - Barometer. Daten, Analysen, Trends für die 90er Jahre. Bielefeld: IFKM

Thieme, Lutz; Liebetreu, Thore & Wallrodt, Sören (2017): Gewinnung und Bindung von Vorständen im Sportverein. - In: German Journal of Excercise and Sport Research (Sportwissenschaft) 2/2017, 133-148.

Vogel, Claudia; Hagen, Christine; Simonson, Julia & Tesch-Römer, Clemens (2017): Freiwilliges Engagement und öffentliche gemeinschaftliche Aktivität. - In: Julia Simonson; Claudia Vogel & Clemens Tesch-Römer (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Wiesbaden: Springer VS, 91-152



Wertschätzung des freiwilligen Engagements in Sportvereinen und -verbänden

Ronald Wadsack

Wertschätzung und Anerkennung sind zwei häufig genannte Anforderungen für einen gelungenen Umgang mit freiwillig Engagierten.
Was bedeutet aber „Wertschätzung“?
Wie hängen „Wertschätzung“ und „Anerkennung“ zusammen?
Und welche Rolle spielen „Ehrungen“?
Ausgehend von diesen Fragestellungen werden in diesem Beitrag Ergebnisse für die diesbezügliche Arbeit in den Sportvereinen erarbeitet.

Begriffseingrenzung als Ausgangspunkt

Motivation, Anerkennung, Ehrung, Wertschätzung – alles Begriffe, welche das Thema des positiven Umgangs mit freiwillig Engagierten (nicht nur) im Sport charakterisieren sollen. Sie hängen zwar zusammen, beziehen sich dennoch jeweils auf andere Facetten. Dabei ist v. a. das Thema Motivation in Bezug auf die Mitarbeit in Sportvereinen verschiedentlich behandelt worden (vgl. z. B. Stamer 2014; Wadsack 1992). Beispielweise über die Anreiz-Beitrags-Theorie werden materielle, immaterielle äußere Anreize (sozialer Tausch) und immaterielle innere Anreize (Identifikation) unterschieden (siehe Beitrag 1 in dieser Veröffentlichung). Maslow bindet „Wertschätzung“ ausdrücklich in seine Bedürfnis-Hierarchie ein (vgl. z. B. Hungenberg & Wulf 2015, 243-246; Matyssek 2011, 10).
Die drei Bezeichnungen Wertschätzung, Anerkennung und Ehrung stehen in Verbindung mit Motivation. Sie werden zwar häufig angesprochen, weitergehende Analysen sind jedoch eher selten (vgl. z.B. Beitrag 7 in dieser Veröffentlichung; Werkmann 2014, 39). Auf der anderen Seite wird vielfach betont, eine wertschätzende Engagementkultur in den Sportvereinen und -verbänden zu etablieren (vgl. z. B. Priemer et al. 2017, 29; DOSB 2017, 21 und 30-31).
Ein Blick in die Sportvereinslandschaft zeigt, dass es hier durchaus noch Potenzial gibt, um Mitarbeitern gerechter zu werden (Abbildung 1). Höhere Altersstufen (ab 61 Jahren) sind tendenziell zufriedener mit der Würdigung, wobei unklar bleibt, ob dies mit

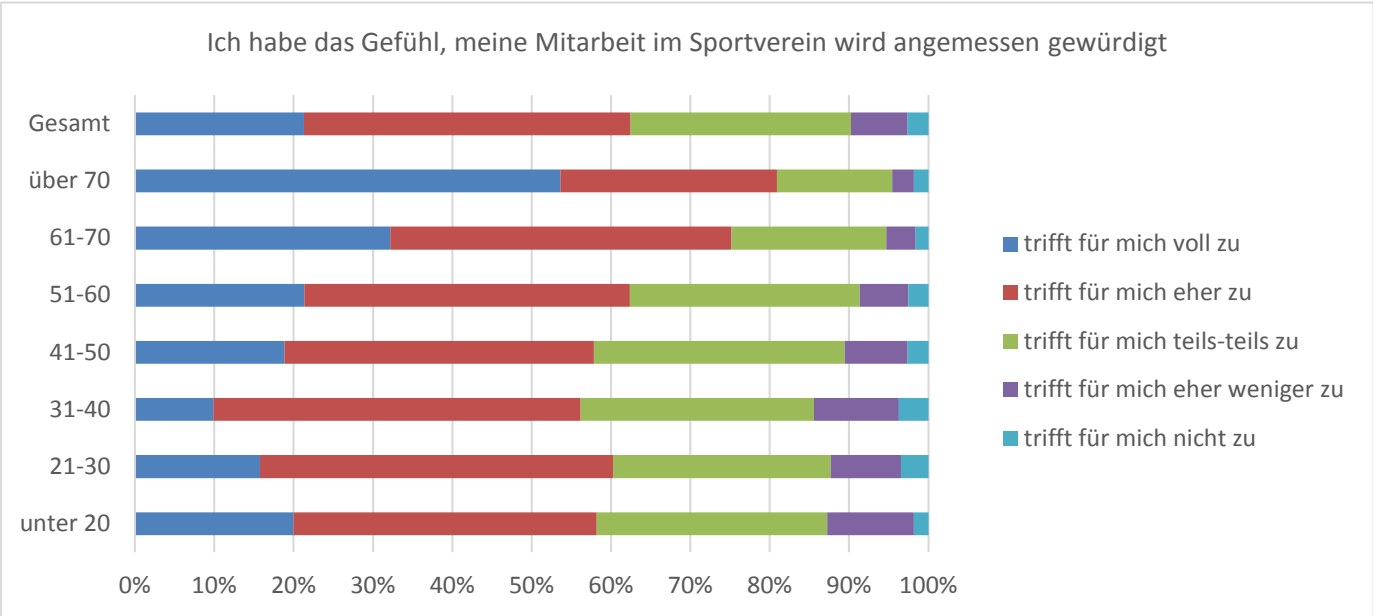


Abbildung 1: Gefühl der Würdigung des freiwilligen Engagements im Sportverein nach Altersgruppen (N=3.075; Erhebung Sommer 2015; eigene Grafik; vgl. Beitrag 7 in dieser Veröffentlichung))

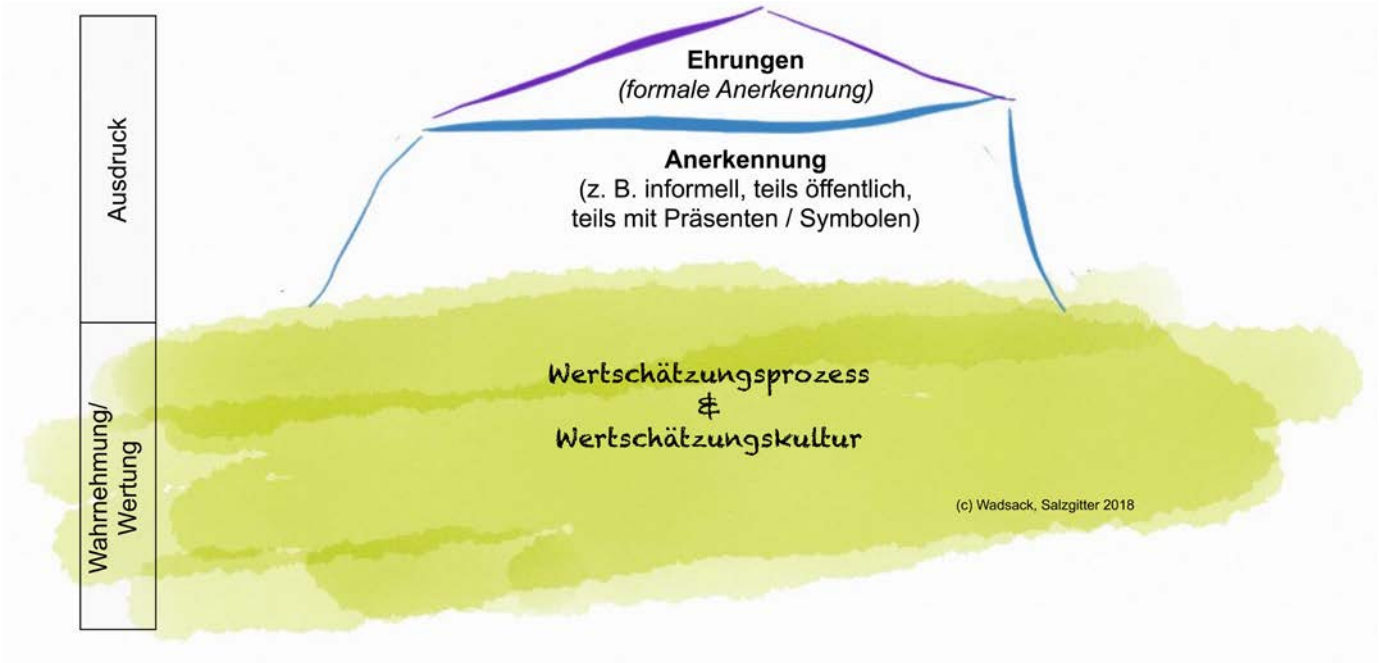


Abbildung 2: Zusammenhang von Wertschätzung, Anerkennung und Ehrung (Quelle: eigene Grafik)

der Erwartungshaltung oder der bis dahin erfahrenen Würdigungen zusammenhängt. Für jüngere Altersgruppen lässt sich zumindest ein Verbesserungsbedarf annehmen.

Allgemein zum freiwilligen Engagement in Organisationen verweist Goesmann auf die im Freiwilligensurvey erhobenen Verbesserungswünsche für die Beteiligung (vgl. Goesmann 2016, 35-37).
Für diesen Beitrag wird von drei miteinander verwobenen Ebenen ausgegangen. „Anerkennung ist eine der wichtigsten Formen der Förderung bürgerschaftlichen Engagements. Die Enquete-Kommission zielt auf die Entwicklung einer umfassenden Anerkennungskultur, die zu einer nachhaltigen Wertschätzung, Ermutigung und öffentlichen Sichtbarkeit bürgerschaftlichen Engagements beiträgt.“ (Deutscher Bundestag 2002, 6) Ehrungen werden hier als formalisierte Varianten der Anerkennung betrachtet (Abbildung 2). Anerkennung und Ehrung wird eine entsprechende Wertschätzung unterstellt.

Wert(-)schätzung

Der Prozess der Wertschätzung hängt eng mit der individuellen Bewertung eines Menschen als Individuum bzw. seiner Aktivität, den eingebrachten Kompetenzen oder einer erbrachten Leistung ab. Voraussetzung ist, dass dem Phänomen eine Bedeutung zugemessen wird, was wiederum der Auslöser einer wertenden Betrachtung ist. Dies wiederum beruht auf der Wahrnehmung dieses Phänomens und der Einordnung als „wert-voll“. Anderson et al. (2004, 22-23) sprechen von der Orientierung an Bedeutungskonstrukten. Die Wahrnehmung ist die erste Stufe des Prozesses. Defizite in diesem Bereich sind erkennbar, wenn erst bei dem Ausscheiden eines Mitarbeiters dessen „Wert“ bewusst wird (vgl. Greve 2012, 37). Auf die Wahrnehmung folgt die Wertung. Diese Wertung beruht wiederum auf dem Weltbild des Betrachters, um diesen Wert einzuordnen und zu „schätzen“. Diese Wertung kann durchaus auch zu einem negativen Ergebnis führen, wenn eine Aktivität als Störfaktor eingeschätzt wird.
Es sind also Komponenten des „Könnens“ (Wahrnehmung, Einordnung) und „Wollens“ als Akzeptanz der Werthaftigkeit zu berücksichtigen. Und letztlich gilt es zu unterscheiden, inwieweit das Empfinden einer Werthaftigkeit auch zu einer kommunikativen Ausformung als Anerkennung kommt.
Ein grundlegender Faktor für das Zustandekommen von Wertschätzung ist die Authentizität und damit die Glaubwürdigkeit des angenommenen Wertes. Dazu gehört auch die situative und anlassbezogene Entwicklung von Wertschätzung, welche durchaus spontan ausgedrückt werden kann (vgl. Matyssek 2011, 11; Wolter 2011, 76). Womöglich trifft es die Aussage von Maslow recht gut. Wertschätzung beschreibt er als die Fähigkeit „die grundlegenden Lebensgüter mit Ehrfurcht, Freude, Staunen und sogar Ekstase immer wieder, unverbraucht und naiv, hochzuschätzen, wie schal diese Erfahrungen für andere auch geworden sind ...“ (Maslow 1997, 194 zitiert nach Küpers o. J., 272).

Als weitere Einflussgröße kommt hinzu, dass Wertschätzung als individuelle erbrachte Leistung Energie benötigt. Die Aufmerksamkeit für Aktivitäten von anderen Menschen, ihre Bewertung und das Umsetzen in anerkennende Reaktionen erfordert Kraft. Insofern ist auch die Frage nach einer Tragfähigkeit der Wertschätzungskultur zu stellen, wenn z. B. aus nachvollziehbaren Gründen (Stress, Belastung aus anderen Lebensbereichen) eine erwartete Aufmerksamkeit und Rückmeldung unterbleibt.

Ebenen der Wertschätzung

Bezogen auf die Zusammenarbeit z. B. in einem Sportverein können verschiedene Wertschätzungsbeziehungen unterschieden werden (siehe Abbildung 3; vgl. auch Matyssek 2011, 10; Wolter 2011, 76).

- Wertschätzung durch die relevante Öffentlichkeit. Relevant ist die Öffentlichkeit dann, wenn sie mit dem Verein, Vereinen insgesamt oder generell mit dem Thema des freiwilligen Engagements in anerkennender Verbindung steht. Dieser Einfluss wird einerseits im Umfeld des engagierten Menschen wirksam und kann die Wirkung der vereinsinternen Wertschätzung verstärken. Auch die staatlichen Investitionen in Gemeinwohlarbeit und der Service durch Behörden sind Komponenten dieser Wertschätzungsebene (vgl. Priemer et al. 2017, 29; BMFSFJ 2009, 136 und 159). Eine Sammlung von Angeboten und Unterstützungsformaten seitens der Bundespolitik wurde vom Bundesministerium des Inneren in einer „Helferfibel“ zusammengefasst (vgl. BMI 2013).

Die weiteren Ebenen der Wertschätzung beziehen sich auf die Verbindungen im Sportverein.

- Einerseits ist die Beziehung „engagiertes Mitglied“ zu (nur) „teilnehmendem Vereinsmitglied“ relevant. Dabei können das Engagement für den Verein generell und die detaillierten Arbeitsinhalte und -ergebnisse Grundlage der Wertschätzung sein.
- In dem Arbeitszusammenhang des Vereins nehmen die Mitarbeiter aus anderen Bereichen des Vereins insofern eine Sonderstellung ein, als dass sie durch ihren im Gegensatz zu „normalen“ Mitgliedern erweiterten Einblick in die Vereinsarbeit und das eigene Engagement eine andere Bewertungsgrundlage für das individuelle Engagement haben.
- Systematischer, auch gerade im Verständnis des Freiwilligenmanagements als qualitative Aufgabe im Sportverein (DOSB 2017; Beitrag 1 in dieser Veröffentlichung), sind die wertschätzenden Formen der Vertretung der Vereinsführung zu betrachten. Hier ist das Bemühen um Anerkennung im Aufgabenkanon verankert.

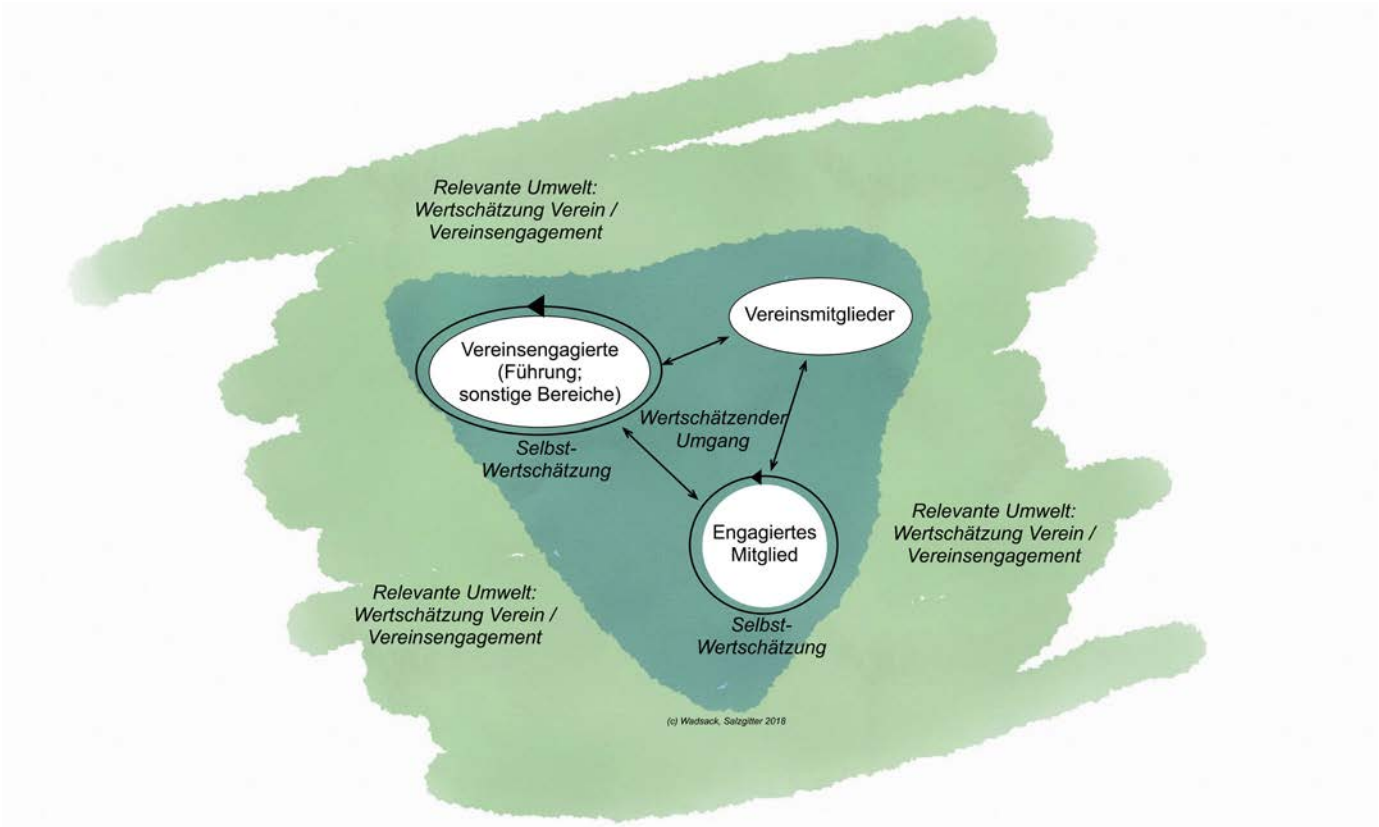


Abbildung 3: Ebenen der Wertschätzung für das Engagement im Verein (Quelle: eigene Grafik)

- Jedoch ist zu berücksichtigen, dass ein Mensch auch in der eigenen Reflexion eine Selbstbewertung seines Engagements vornimmt, was wiederum wichtig für die persönliche Zufriedenheit ist. Dies wird auch mit dem Gefühl eines „glücklichen Lebens“ verbunden und ebenfalls als Form der Wertschätzung betrachtet (vgl. Veenhoven 2011, 396).

Als problematische Wirkung der Wertschätzung verweist Redmann (vgl. 2012, 50) auf die Vermeidung von unbeliebten Entscheidungen, um damit keine Einbußen bei der Wertschätzung zu erleiden.
Weiterhin kann negativ wirken, wenn unbegründete Äußerungen, welche eine Wertschätzung anzweifeln, in den Raum gestellt werden. Gleiches gilt für entsprechende Äußerungen in Abwesenheit der betreffenden Person und die Weitergabe durch andere. Das „Infragestellen“ einer anerkennenden Äußerung durch den Absender der Botschaft bei anderer Gelegenheit untergräbt die Glaubwürdigkeit und kann in der Folgezeit die Authentizität entsprechender Aussagen zweifelhaft werden lassen. Das bloße Aussetzen eines vorher gepflegten, wertschätzenden Umgangs miteinander kann, aus welchen Gründen auch immer, zu Irritationen bei den Engagierten führen.

Anerkennung als Ausdruck der Wertschätzung

Der Ausdruck von Wertschätzung ist zu allererst eine kommunikative Leistung, wobei dies non-verbal und verbal erfolgen kann (vgl. Matyssek 2011, 13). Wolter schreibt, jeder Mensch hat eine „Anerkennungskompetenz“, also die Fähigkeit, anderen Menschen (aktionsbezogen) eine Rückmeldung zu geben. Allerdings stellt sich die Frage, inwieweit diese eingesetzt wird (vgl. Wolter 2011, 76).
Der Ausdruck der Wertschätzung kann auf verschiedene Weise erfolgen. Beispiele:

- Gesten und andere non-verbale Signale wie zustimmendes Kopfnicken, Lächeln, Schulterklopfen oder einen intensiven Händedruck.
- Lob und andere positiv wertende Aussagen zu einer erbrachten Leistung können per Sprache zum Ausdruck gebracht werden, wobei die qualitative Form den eigentlichen wertschätzenden Gehalt ausmacht. Eine begründete positive Rückmeldung hat mehr Gewicht als eine pauschale Aussage des Dankens. Hinzu kommt, dass ein Lob nur dann Gewicht erlangt, sofern auch begründete Kritik zum Umgangs- und Kommunikationsrepertoire gehört.
- Ebenfalls ist zu bedenken, dass eine Rückmeldung auch manipulativ eingesetzt werden kann (vgl. z. B. Matyssek 2011, 11; Wehner & Güntert 2015, 92) und bei Entlarvung die Gefahr der Diskreditierung des Absenders der Botschaft in sich trägt.
- Sorgfältiger Umgang miteinander, indem beispielsweise bei Gesprächen nicht nur Themen abgehakt werden, sondern ein ernsthaft aktives Zuhören und inhaltliches Mitgestalten des Gesprächs erfolgt. Störungen des Gesprächs ,etwa durch Anrufe, Kurzmeldungen oder Emails, werden durch entsprechende Maßnahmen ausgeschlossen (vgl. Redmann 2012, 136-137).
- Aktive Unterstützung des Engagierten, wenn dies an einer bestimmten Stelle zur Erledigung von Aufgaben notwendig ist. Beispielsweise durch ein Gespräch und passende Ratschläge oder das Vorbereiten eines Kontakts zu einem wichtigen Ansprechpartner.
- Die Einräumung von Entscheidungskompetenzen, u. a. durch Budgetzuweisung, wenn dies für die anstehende Aufgabe passt (vgl. z. B. Deutscher Bundestag 2002, 74).
- Die Selbstverständlichkeit der Erstattung abgesprochener Auslagen im Rahmen der Vereinstätigkeit, z. B. für Fahrtkosten, Bücher und Materialien, Aus- und Fortbildung.
- Die Ermöglichung der glaubwürdigen Mitgestaltung der Engagierten in der Entwicklung der Vereins- bzw. Verbandsorganisation (vgl. z. B. Deutscher Bundestag 2002, 131).
- Die Ermöglichung der Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen oder Repräsentationsgelegenheiten mit öffentlichem Auftreten.
- Die Einräumung von Vorteilen aufgrund des Engagements, z. B. durch die Beteiligung an Ehrenamtskartensystemen mit Vergünstigungen für die Inanspruchnahme kommunaler Leistungen (z. B. Museum, Schwimmbad, ÖPNV) und Einkaufsvorteilen.

Alle Formen der Anerkennung benötigen Achtsamkeit der beteiligten Personen. Ereignisnähe und Spontanität sind wichtig für die Wirksamkeit derartiger Ausdrucksformen von Wertschätzung.
Kommunikative Grundprinzipien sind zu beachten. Je weniger eindeutig die kommunikative Form ist, umso wichtiger ist die Verständnisgrundlage zwischen den Beteiligten, um v. a. Gesten richtig deu-

ten zu können. Nur wenn eine Anerkennung vom Empfänger der Botschaft verstanden und akzeptiert wird, kann sie auch ihre Wirkung entfalten (vgl. auch Deutscher Bundestag 2002, 132).
Neben der eigentlichen Ausdrucksform der Wertschätzung ggf. mit einer Präsenzöffentlichkeit, kann diese durch mediale Formen verstärkt werden, indem vereinsintern, auf kommunaler Ebene oder durch die relevanten Sportverbände Projekte vorgestellt und die Mitarbeitenden in Verbindung mit den Ergebnissen genannt werden.

Ehrungen als Ausdruck der Wertschätzung

Ehrungen sind in Sportvereinen und -verbänden weit verbreitet. Vereine haben in der Regel eine Ehrungsordnung, genau wie die einschlägigen Verbände, sei es auf fachsportlicher Ebene oder Ebene der Landessportbünde. Hier gibt es verschiedene Stufen, die sehr häufig mit der Amtsdauer und Funktion zusammenhängen. Weitergehende Ehrungsoptionen ergeben sich in der relevanten Öffentlichkeit, u. a. durch kommunale Ehrungsmöglichkeiten für freiwilliges Engagement bis hin zu Ehrungen auf der Ebene des Bundeslands oder der Bundesrepublik Deutschland (Bundes-Verdienstkreuz). Daneben finden sich vereinsinterne Formen der Hervorhebung und Wertschätzung von Engagement, wenn z. B. Wettbewerbe wie „Engagierte/r des Jahres“ oder „Bester Newcomer“ durchgeführt werden.
Die Rolle einer Ehrungsordnung ist diskussionswürdig. Auf der einen Seite schafft sie v. a. eine Gleichbehandlung entlang formeller Kriterien. Auf der anderen Seite abstrahiert sie von der realen Arbeitssituation und suggeriert eine Zwangsverbindung von Zeitdauer der Aktivität und Werthaltigkeit. Sie nimmt teils den Charakter einer Pflichtübung an, bei der es in erster Linie darauf ankommt, niemanden zu vergessen, der formell „an der Reihe ist“. Ebenso ist sie eine Legitimation für die Durchführung einer Ehrung, die von der Mitgliederversammlung „irgendwann einmal“ verabschiedet wurde. Sie entzieht damit die Ehrenden der Not, eine individuelle Bewertung von Aktivitäten und Engagement vorzunehmen und dadurch u. U. auch angreifbar zu werden.
Die damit verbundenen Ehrungsformen sind Ehrenabzeichen, wie z. B. Ehrennadeln und -urkunden in verschiedenen Formaten. Hinzu können mehr oder minder individualisierte Ehrungskomponenten zählen, wie z. B. Eintrittskarten, Essensgutscheine oder Buchgaben (unter Einhaltung der steuerrechtlichen Bedingungen; vgl. Hessisches Ministerium der Finanzen 2018, 15-16).
Dabei hat die Ehrung an sich eine eigene Qualität, die in einem größeren Wirkungsverbund prozesshaft zu sehen ist (siehe Abbildung 4). Die Ehrungsveranstaltung ist eine Anerkennungsebene der damit verbundenen Wertschätzung. Sie muss der Ehrungsbedeutung angemessen sein, wobei die Einschätzung der Angemessenheit in verschiedenen Generationen durchaus unterschiedlich ausfallen kann. In der Erhebung bei freiwillig Engagierten in niedersächsischen Sportvereinen im Sommer 2015 zeigte sich ein Unterschied bei dem Thema „Ehrennadel“ zwischen ausgedrückter Erwartung und realem Erleben. Ca. 32 % der Befragten hielten diese für sehr wichtig und wichtig, ca. 58 % konnten aber schon auf entsprechende Ehrungen verweisen (N=3.075). Nachvollziehbarerweise steigt diese Erfahrung mit dem Lebensalter (vgl. Beitrag 7 in dieser Veröffentlichung).
Eine weitere Komponente sind die Wirkungen im Umfeld des Engagierten, der die Ehrung empfangen hat. Dabei spielt die Wertschätzung in der relevanten Öffentlichkeit des Geehrten eine wichtige Rolle. „Bereits Schopenhauer hat auf dieses Faktum hingewiesen und in Orden und Ehrenzeichen Wechselbriefe gesehen, die ‚gezogen auf die öffentliche Meinung‘ seien, ihr ‚Wert beruht auf Kredit des Ausstellers‘.“ (Behrens 2018, 90 m. w. N.)
Interessant ist auch die Ausführung von Erlinghagen, dass die Reputation durch ehrenamtliches Engagement möglicherweise Transaktionskosten in anderen Beziehungen vermindert (vgl. Erlinghagen 2003, 750-752). Dies kann z. B. auf einem Vertrauensbonus beruhen, der mit der Freiwilligenorganisation verbunden wird.
Diese Wirkung kann jedoch durch die Dramaturgie und Realität der Ehrung beeinträchtigt sein. Entsprechende Bezugspunkte sind im prozesshaften Wirkungsverbund vermerkt (Abbildung 4).

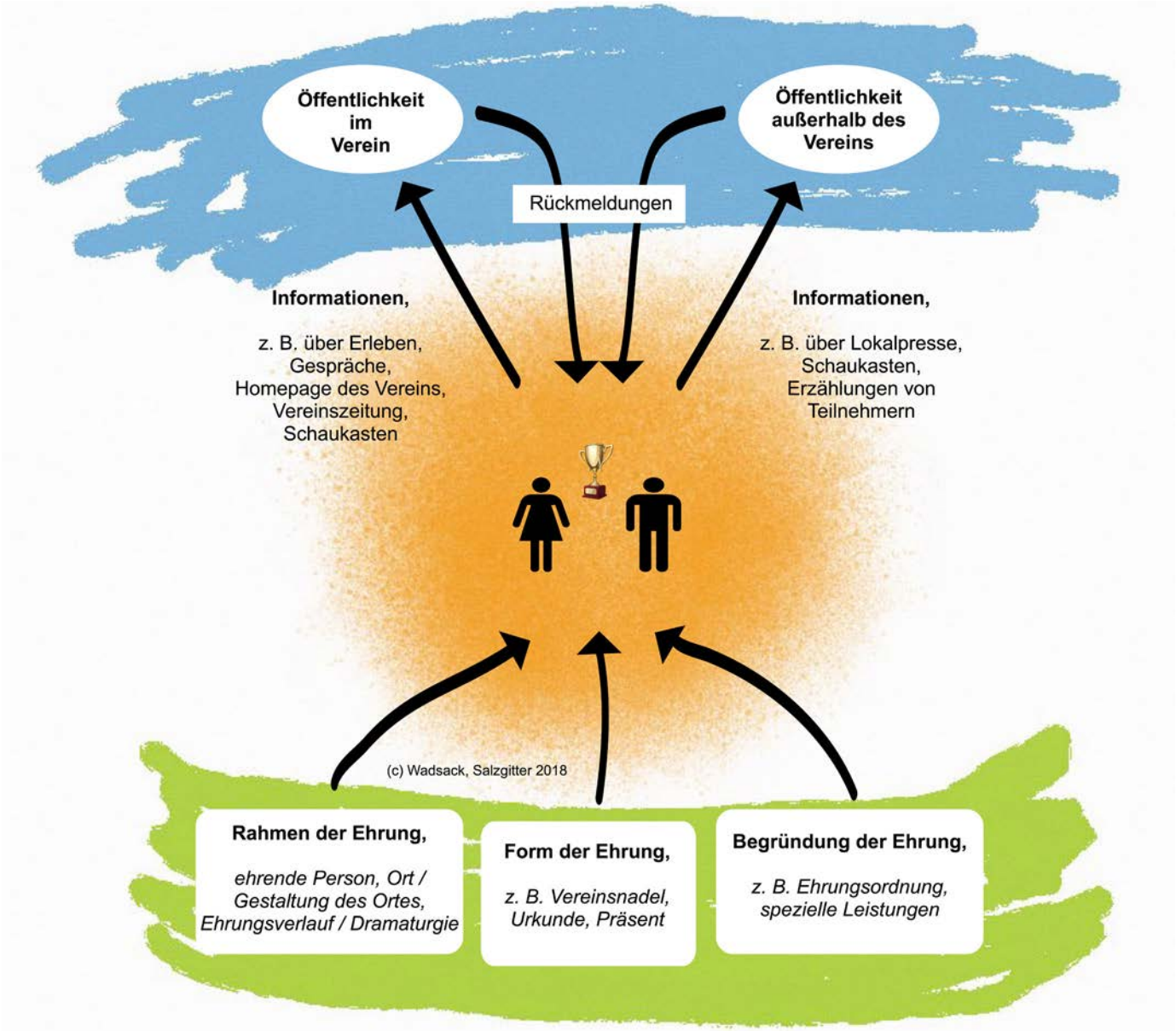


Abbildung 4: Wirkungszusammenhang von Ehrungen (eigene Grafik)

Bei der Gestaltung der Ehrungen ist insofern bedenkenswert, dass eine persönliche Gestaltung bei der sprachlichen Form oder der Ehrungsgabe eine Erwartungshaltung bei anderen Engagierten aufbauen kann, die möglicherweise nicht immer zu halten ist. In manchen Fällen fehlt die Zeit oder es fehlen die Ideen für eine entsprechend individualisierte Ausdrucksform der Wertschätzung. Darin liegt die Gefahr einer Enttäuschung. Eine Lösung kann z. B. die Festlegung auf kleine, jahrweise variierende, originelle Präsente sein.

Folgerungen für die Wertschätzung von freiwilligem Engagement im Sportverein

Die große Herausforderung liegt darin, nicht nur eine punktuelle Anerkennung, etwa bei Ehrungen, zu erzielen. Der wertschätzende Umgang miteinander im Sportverein wird v. a. dann eine deutliche Wirkung zeigen, wenn er sich als generelle Umgangsform im Verein zeigt. Ein aufmerksames und authentisches Miteinander zu entwickeln ist das Ziel. Die Führungskräfte haben dabei eine zentrale Rolle, indem sie diese Form der gegenseitigen Wertschätzung vorleben (vgl. Homma & Bauschke 2015, V). Ebenfalls ist eine Balance zwischen standardisierten Anerkennungsformen bzw. Ehrungen und

Wertschätzung / Wertschätzungskultur	• auf Mitarbeit im Verein in vielfältigen Formen aufmerksam machen (vielfältige Formate, kurzweilig) • auch symbolische Präsenz von Mitarbeit im Vereinsalltag deutlich machen, z. B. durch T-Shirts oder Embleme für Mitarbeiter • Mitglieder im Verein zur Auseinandersetzung mit dem Thema „Mitarbeit“ bringen (Wettbewerbe zum Thema Mitarbeit, Wahl zum Mitarbeiter oder Newcomer des Jahres) • Wertschätzung im Verein vorleben
Anerkennung	• „Danke“ sagen, auch wenn eine noch so kleine Leistung erbracht wurde • situative Anerkennungsformen über das Danken hinaus nutzen (begründetes Lob, Gesten) • sich mit den Mitarbeitern auseinandersetzen und auf ihre Individualität einlassen • sich um Mitarbeiter kümmern, z. B. bei Fragen, Fortbildungswünschen, zeitlichen Engpässen • Ermöglichung der Nutzung einer Ehrenamts-Card
Ehrung	• Dramaturgie der Vereinsehrung prüfen • Rahmen der Ehrung prüfen, so kann auch abseits der Mitgliederversammlung, z. B. bei Vereinsfesten, geehrt werden • mediale Darstellung der Ehrung sicherstellen und gezielt gestalten • Modernisierung der Ehrungsordnung prüfen und ggf. auch flexible, leistungsorientierte Formen einführen • Ehrungen auf Ebenen außerhalb des Vereins prüfen

Tabelle 1: Ansatzpunkte für Wertschätzung des freiwilligen Engagement in Sportvereinen und -verbänden (eigene Darstellung)

der erforderlichen zeitlichen Nähe zu einer erbrachten Leistung zu finden (vgl. Redmann 2012, 112).
Die persönliche Wertschätzung beinhaltet auch die Auseinandersetzung mit den Wünschen und Vorstellungen der Engagierten für die Zusammenarbeit, wenn es z. B. um Themen der Qualifizierung und der Einsatzwünsche geht.
Es sollte selbstverständlich sein, dass auch in der Zusammenarbeit zwischen bezahlten Mitarbeitern und freiwillig Engagierten eine wechselseitige Bereitschaft zum wertschätzenden Umgang vorhanden sein sollte. Menschen beider Bindungsformen tragen letztendlich zum Gelingen der Organisation *Sportverein* bei.
Am Horizont der Vereinsentwicklung zeichnet sich vermutlich eine neue Herausforderung ab. Mit der für einige Lebensbereiche relevanten Digitalisierung von Prozessen verändern sich Arbeitsformen, eventuell bis hin zu einem verstärkten Online-Volunteering in Sportvereinen (vgl. Beitrag 6 in dieser Veröffentlichung). Damit wird auch das Umgehen mit dem Thema Wertschätzung neu zu gestalten sein. Auf der einen Seite der Wunsch von Menschen, wertgeschätzt zu werden, auf der anderen Seite die Besonderheiten technik-basierter Kontakte. Zumal im Sinne der öffentlichen Wertschätzung gegenwärtig die allgemeine die Stimmungslage hinsichtlich digitaler Arbeit weniger positiv eingeschätzt wird (vgl. Kompetenzzentrum Öffentliche IT 2014, 19).
Als Fazit lassen sich Ansatzpunkte für die Arbeit in Sportvereinen (und -verbänden) aufzeigen. Die Übersicht in Tabelle 1 ist dabei sicherlich nicht abschließend, sie orientiert sich an den aufgezeigten drei Ebenen. Rückwirkungen aus der Ebene der Anerkennung oder Ehrung auf die Wertschätzung sind anzunehmen.
Gerade die medialen Formen fordern heraus, sich intensiver mit den Möglichkeiten der Darstellung von Mitarbeit und ihrem Wert im Verein auseinanderzusetzen. Ebenfalls bieten sich mit dieser Aufgabe gute Möglichkeiten, auch unterschiedliche Altersgruppen in eine Projektarbeit einzubinden sowie neue Medienformate für den Verein zu prüfen und einzuüben.

Prof. Dr. Ronald Wadsack
r.wadsack@ostfalia.de

Quellenverzeichnis

Behrens, Christoph; Emrich, Eike; Hämmerle, Martin & Pierdzioch, Christian (2018): Match-Qualität und ehrenamtliches Engagement in Sportvereinen. In: German Journal of Excercise and Sport Research (Sportwissenschaft) 1/2018, 89-98.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ, Hrsg.; 2009): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engage-ments in Deutschland. Berlin.

Bundesministerium des Inneren (BMI, Hrsg.; 2013): Die kleine Helferfibel. Berlin. URL: http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/2013/ehrenamt-fibel.pdf?__blob=publicationFile&v=2; Zugriff: 02.04.2018.

Deutscher Bundestag: Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftli-chen Engagements“, Bundestags-Drucksache 14/8900 vom 03.08.2002. URL: http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/089/1408900.pdf; Zugriff: 02.04.2018

Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB, Hrsg.; 2017): Ehrenamt & Freiwilliges Engagement im Sport, 4. Auflage. Frankfurt.

Erlinghagen, Marcel (2003): Die individuellen Erträge ehrenamtlicher Arbeit. - In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 4/2003, 737-757.

Goesmann, Christina (2016): Wertschätzung ehrenamtlicher Arbeit. Bielefeld: transcript.

Greve, Gustav (2012): Organizational Burnout, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hessisches Ministerium der Finanzen (Hrsg.; 2018): Steuerwegweiser für gemein-nützige Vereine und Übungsleiterinnen und Übungsleiter, 38. Auflage. Wiesbaden.

Homma, Norbert & Bauschke, Rafael (2015): Unternehmenskultur und Führung, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hungenberg, Harald & Wulf, Torsten (2015): Grundlagen der Unternehmensführung, 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kompetenzzentrum Öffentliche IT (Hrsg.; 2014): Digitales bürgerschaftliches Enga-gement. Berlin.

Küpers, Wendelin (o. J.): Phänomenologie und Phänopraxis responsiver Organisationen, unveröffentlichtes Manuskript. o. O.

Matyssek, Anne Katrin (2011): Wertschätzung im Betrieb. Norderstedt: BoD.

Priemer, Jan; Krimmer, Holger & Labigne, Anael (2018): Vielfalt verstehen. Zusam-menhalt stärken. ZiviZ-Survey 2017. Essen: Edition Stifterverband. URL: ziviz.de/ziviz-survey-2017; Zugriff: 02.04.2018.

Redmann, Britta (2012): Erfolgreich führen im Ehrenamt. Wiesbaden: Springer Gab-ler.

Stamer, Katja (2014): Ehrenamt-Management. Göttingen: Cuvillier.

Veenhoven, Ruut (2011): Glück als subjektives Wohlbefinden. In: Dieter Thomä, Christoph Henning & Olivia Mitscherlich-Schönherr, O. (Hrsg.): Glück: Ein interdis-ziplinäres Handbuch. Stuttgart: Springer Metzler, 396-404.

Wadsack, Ronald (1992): Attraktives Ehrenamt. Witten: Verlag am Steinberg.

Wehner, Theo & Güntert, Stefan T. (2015): Psychologie der Freiwilligenarbeit. Berlin & Heidelberg: Springer.

Werkmann, Katrin (2014): Motivation, Zufriedenheit und Wertschätzung von Sport-Event-Volunteers. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wolter, Ursula (2011): Ehrenamt, 3. Auflage. Düsseldorf: Diakonie-Verlag.

Online Volunteering als Zukunftschance des Engagements in Sportvereinen?

Sarah Frohmüller, Kevin Hoheisel, Julia Sachtleben

„Wir alle sollten uns um die Zukunft kümmern, denn wir müssen den Rest unseres Lebens darin verbringen." (Charles F. Kettering)

Abstract:

In dem vorliegenden Beitrag[1] werden Möglichkeiten und Grenzen des Online Volunteerings für Sportvereine in Deutschland aufgezeigt. Ausgangspunkte sind die gegenwärtige Situation der freiwilligen Mitarbeit in Sportvereinen und deren organisatorische Bedingungen. Es erfolgt die theoretisch-konzeptionelle Analyse des Online Volunteerings und deren Übertragung auf den Sportverein. Dabei werden neben ökonomischen und strategischen auch die spezifischen organisatorischen Aspekte thematisiert, die es seitens der Sportvereine zu berücksichtigen gilt. Anschließend erfolgt die Übertragung der charakteristischen Anforderungen des Online Volunteerings auf ein Modell des Freiwilligenmanagements. Neben den Grundlagen der engagementfreundlichen Organisationskultur werden hier konkrete Voraussetzungen zur Umsetzung eines systematischen Freiwilligenmanagements im virtuellen Bereich aufgezeigt. Der letzte Abschnitt des Beitrags bildet das Fazit, welches die praktische Umsetzbarkeit, Handlungsempfehlungen, offene Fragen sowie einen Ausblick auf mögliche künftige Entwicklungen thematisiert. In den Beitrag sind ebenfalls Ergebnisse aus Expertengesprächen mit Vereins- und Verbandsexperten eingegangen.

1 Modernisierungsbedarf für freiwillige Mitarbeit im Sportverein

Kaum ein Trend prägt die Gesellschaft und Wirtschaft so stark wie die Digitalisierung, die Auswirkungen sind heute (Mitte 2018) bei weitem noch nicht absehbar. Ein Wettbewerbsfaktor, der sowohl Unternehmen als auch Privatpersonen gleichermaßen betrifft und stetig mehr Einfluss auf unser Leben nimmt. Technische Entwicklungen schaffen neue Einsatzbereiche und zeigen virtuelle Lösungsansätze auf. Online helfen und sich engagieren – die digitale Transformation hat mit dem Online Volunteering im Nonprofit-Bereich Einzug gehalten.

Mehr als 30 Millionen Menschen in Deutschland engagieren sich freiwillig in unterschiedlichen Organisationsformen und zu unterschiedlichen Themen. Mit ca. 16 % weisen Sport und Bewegung mit Abstand den größten Anteil aller gesellschaftlichen Bereiche auf.[2] Dennoch beurteilen Sportvereine die Gewinnung und Bindung von freiwilligen Mitarbeitern als ihr erstrangiges Problem.[3] Da die Freiwilligenarbeit von zentraler Bedeutung für die Leistungserstellung[4] und somit für das Fortbestehen der Sportvereine ist, gilt es Lösungsansätze für dieses Problem zu identifizieren.

Eine Chance kann das sogenannte Online Volunteering bieten, welches sich im angloamerikanischen Raum bereits etabliert hat. In Europa sowie auch speziell in Deutschland erfährt das onlinebasierte Konzept jedoch noch wenig Aufmerksamkeit und Anwendung.[5] Gegenwärtig gibt es gemäß dem Freiwilligensurvey über alle Engagementbereiche etwa 180.000 (0,6 %) bzw. 650.000 (2,1 %) Freiwillige, deren Aktivität ausschließlich bzw. teilweise im Internet stattfindet oder über das Internet geleistet wird.[6] Online Volunteering „ist insofern als Phäno-

[1] Diese Ausarbeitung ist die Zusammenfassung einer Projektarbeit im Sommersemester 2017 und geht auf eine Case Study im Rahmen des Master-Studiengangs „Führung in Dienstleistungsunternehmen" an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Fakultät Verkehr-Sport-Tourismus-Medien, zurück. Neben den genannten AutorInnen waren Marcel Bleischwitz, Sibel Demir-Sürücü, Melanie Rocho, Viktoria Struß, Steven Theis und Miriam Kathrin Wiecha an dem Projekt beteiligt.

[2] Vgl. Vogel et al., 2016, 91 und 113f.
[3] Vgl. Breuer & Feiler, 2017, 2.
[4] Vgl. Heinemann, 2004, 83f.
[5] Vgl. Jähnert, 2011, 2f.; Jähnert et al., 2011, 9.
[6] Vgl. Hagen & Simonson, 2016, 320; Jähnert, 2016.

men feststellbar, jedoch (noch) keine weit verbreitete Form des Engagements."[7]
Durch die teilweise oder komplette Erledigung von Freiwilligenarbeit über das Internet ergeben sich für Interessenten durch die Orts- und Zeitunabhängigkeit und die damit gewonnene Flexibilität einige Vorteile. Darüber hinaus können die Sportvereine komplett neue Engagementzielgruppen in einer größeren Reichweite erschließen.[8] Aber auch kritische Haltungen, die vor allem wegen der traditionellen Vereinskultur und der internen Kommunikation mit den sogenannten Online Volunteers Skepsis äußern, gilt es zu berücksichtigen.[9] Zudem kann davon ausgegangen werden, dass eine solche Arbeitsform auch Veränderungen für Vereinsabläufe und Führungsarbeit mit sich bringt.
In diesem Beitrag geht es darum, Möglichkeiten und Grenzen des Online Volunteerings als Form der freiwilligen Mitarbeit in gemeinnützigen Sportorganisationen auszuloten. Den Sportvereinen soll ermöglicht werden, die Zweckmäßigkeit des Online Volunteerings individuell zu überprüfen und darüber hinaus eine Hilfestellung zur konkreten Anwendung in der Praxis zu erhalten. Diese Ausarbeitung ist eine Zusammenfassung der Projektarbeit im Sommersemester 2017.

2 Sportverein und Engagement

Um diesen Beitrag möglichst kompakt zu halten, werden hier nur ausgewählte, zentrale Themen angerissen, um das Grundkonzept und die Hinführung zu dem Thema Online Volunteering in Sportvereinen zu gewährleisten.

2.1 Der Sportverein als Organisation

An das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) anlehnend, lässt sich der Sportverein allgemein als ein auf Dauer angelegter Zusammenschluss mehrerer Personen in einer körperschaftlichen Organisation zur Erreichung eines gemeinsamen Zwecks charakterisieren. Die Mitgliederversammlung fungiert als zentrales Organ, aus dem sich der Wille des Vereins artikuliert und der Vorstand berufen wird. Der Vorstand erfüllt die Funktion als gesetzlicher Vertreter des Vereins. Durch ihn ist der Verein handlungsbefugt und nimmt am Rechtsverkehr teil.[10] Die Aufgabenverteilung innerhalb des Vorstands, ebenso wie das Spektrum der Ämter, ist abhängig von Größe und Organisationsform des Vereins.
In seiner organisationalen Grundform lässt sich der Sportverein als freiwillige Vereinigung charakterisieren, in denen Mitglieder ein entsprechendes Angebot zur Ausübung von Sport nutzen können.[11]
Laut Horch beruhen freiwillige Vereinigungen auf fünf konstitutiven Merkmalen:

- Freiwilligkeit der Mitgliedschaft
- Ausrichtung der Organisationsziele an den Mitgliederinteressen
- Demokratische Entscheidungsstrukturen
- Freiwilliges Engagement/Ehrenamt
- Autonomie/Unabhängigkeit vom Staat[12]

Ferner kann das ökonomische Bestehen und somit die Existenzgrundlage des Sportvereins mittels des Ressourcenmodells analysiert werden, in dem die einzelnen Ressourcenarten in einer Wechselbeziehung zueinanderstehen (siehe Abbildung 1).

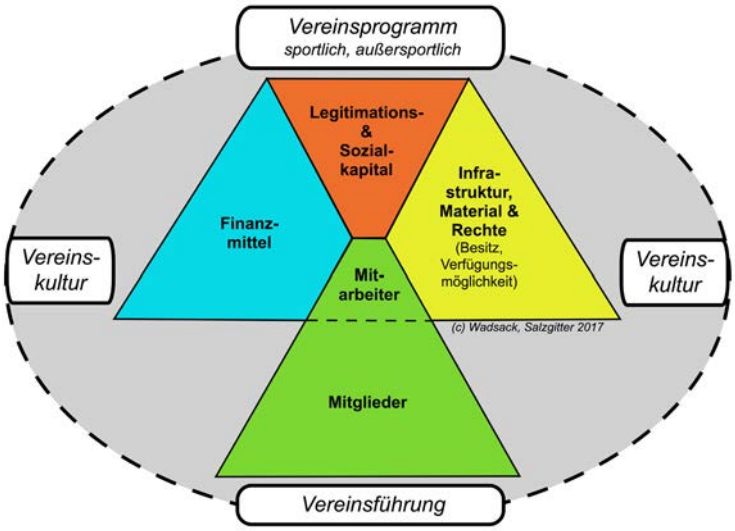


Abbildung 1: Ressourcenbasis von Sportvereinen. Quelle: Wadsack

„Ressourcen können allgemein definiert werden als die von einem Unternehmen kontrollierten Vermögenswerte, Fähigkeiten, Organisationsprozesse, Unternehmensattribute, Informationen und Wissensinhalte, die dem Management das Konzipieren und Implementieren von Strategien zur nachhaltigen Verbesserung der Effizienz und Effektivität des Gesamtunternehmens ermöglichen."[13] An anderer Stelle werden die für eine Organisation notwendigen Ressourcen in Arbeit des betrieblichen Personals, Leistungsabgabe von materiellen Potenzialgütern (Maschinen, Grundstücke, Gebäude usw.),

[7] Hagen & Simonson, 2016, 320.
[8] Vgl. Jähnert, 2011, 6.
[9] Vgl. Jähnert, 2011, 8.
[10] Vgl. Sebaldt & Straßner, 2004, 199.
[11] Vgl. Heinemann & Horch, 1988, 109ff.
[12] Vgl. Horch, 1983, 11ff.
[13] Macharzina & Wolf, 2008, 65.

Bindungsformen	Einsatzbereiche
• Ehrenamt als Wahlamt • freiwillige, unentgeltliche Mitarbeit als Selbstverpflichtung • bezahlte Mitarbeit als Vollzeitstelle, Teilzeitstelle, Minijob, Ausbildung oder Freiwilligendienst	• Sportbetrieb (TrainerIn, ÜbungsleiterIn, BetreuerIn, Schieds-/KampfrichterIn) • Jugendarbeit • Vereinsführung • Verwaltung • Sportanlagenunterhaltung

Tabelle 1: Bindungsformen und Einsatzbereiche für MitarbeiterInnen in Sportvereinen. Quelle: Wadsack

Materialien, externen Informationen und externen Dienstleistungen unterteilt.[14]

Übertragen auf die Organisation des Sportvereins ergibt sich die Ressource Mitglieder als Basis. Sie sind Empfänger der Vereinsleistungen und engagieren sich für die Erstellung.[15] Die Finanzmittel ergeben sich gewöhnlich aus den finanziellen Mitteln, die über Mitgliedsbeiträge, Erwirtschaftungen, Zuschüsse oder Spenden eingenommen werden. Das Legitimations- und Sozialkapital sind elementare, intangible Ressourcen. Das Legitimationskapital bemisst sich dabei aus dem gesellschaftlichen Engagement des jeweiligen Vereins und kann als Argumentationsgrundlage für die (öffentliche) Unterstützung des Vereins eingesetzt werden.[16] Das Sozialkapital begründet sich auf der sozialen Verflechtung des Vereins mit lokalen und regionalen Akteuren im Sinne eines Kontaktnetzwerks.[17] Infrastruktur und Rechte beziehen sich in erster Linie auf den Besitz eigener und die Nutzungsrechte für kommunale Sportstätten. Darüber hinaus können Rechte zu Vermarktungszwecken, der Nutzung von spezifischen Trainingskonzepten und Musik genannt werden.[18]

Der Erhalt, die Beschaffung sowie die strategische Umsetzung des Ressourcenkonzepts im Sinne eines wirkungsvollen, zukunftsfähigen Nutzens obliegt der Vereinsführung in Abstimmung mit der Mitgliederversammlung.[19]

2.2 Mitarbeit im Sportverein – eine Übersicht

Mitarbeit in Sportvereinen hat sich zu einem vielfältigen Phänomen entwickelt. Grundlegend können Bindungsformen und Einsatzbereiche unterschieden werden (siehe Tabelle 1).

Bei den Bindungsformen ist die unbezahlte Mitarbeit weiterhin grundlegend. Die Übersicht aus dem Sportentwicklungsbericht 2015/16 (siehe Tabelle 2) lässt dies erahnen. Die Relation wird ein wenig erkennbar, wenn berücksichtigt wird, dass nur etwa 5,7 % der Sportvereine über mindestens einen bezahlten Mitarbeiter im Bereich der Vereinsführung verfügen, wobei der deutlich größte Teil eine Teilzeitstelle ausmacht.[20]

Auf der anderen Seite gibt der Sportentwicklungsbericht Auskunft über die mit der unentgeltlichen Mitarbeit verbundenen Probleme. Seit der Ausgabe 2005/2006 bis zur Auflage 2015/2016 wird die „Bindung/Gewinnung von ehrenamtlichen Funkti-

Anzahl von Ehrenamtlichen	Mittelwert	Gesamt
auf der Vorstandsebene	8,3	750.300
auf der Ausführungsebene	9,0	808.000
Kassenprüfer	1,6	143.100
gesamt	18,9	1.701.400
davon männlich	13,0	1.173.500
davon weiblich	5,9	527.900
Arbeitsumfang pro ehrenamtlich Engagiertem (Stunden/Monat)	13,4	22.851.000

Tabelle 2: Ehrenamtliche Positionen in Sportvereinen nach dem Sportentwicklungsbericht 2015/16 (Vgl. Breuer & Feiler, 2017, 20.)

[14] Vgl. Troßmann, 2002, 78f.
[15] Vgl. Wadsack, 2008.
[16] Vgl. Wach & Wadsack, 2017, 131.
[17] Vgl. Wadsack & Wach, 2010, 4; Wach & Wadsack, 2017, 131.
[18] Vgl. Wadsack & Wach, 2010, 2.
[19] Vgl. Wach & Wadsack, 2017, 132; Wadsack, 2013, 398.
[20] Vgl. Breuer & Feiler, 2017, 32.

Altes Ehrenamt	Neues Ehrenamt
weltanschauliche und dauerhafte Bindung an eine Trägerorganisation	vielfältige, zeitlich befristete und projektorientierte Engagements
milieugebundene Sozialisation, „Ochsentour“	biografische Passung
selbstloses Handeln, Aufopferung und Fürsorge	Medium der Selbstfindung und Selbstsuche; Aufbau sozialer Beziehungen und Netzwerke
unentgeltlich	Aufwandsentschädigung, Honorartätigkeit, Niedriglohnbeschäftigung
Laientätigkeit	Kompetenzentwicklung, ausbildungsorientiert, (Semi-) Professionalität

Tabelle 3: Altes und neues Ehrenamt. Quelle: Braun 2011, 229.

Problemen der Sportvereine und seit der zweiten Ausgabe stetig auch als Platz eins der existenzbedrohenden Probleme gelistet.[21]
Nach ersten Anregungen, das Thema „ehrenamtliche/freiwillige Mitarbeit“ in den Jahren 1979[22] und 1992[23] zur Führungsaufgabe zu machen, kam das Thema im Sportbereich erst 2010[24] mit einer Initiative des DOSB in Bewegung. In der Broschüre wurde ein Konzept des Freiwilligenmanagements vorgestellt. Der Gedanke, über die systematische Bearbeitung des Themas „unentgeltliche Mitarbeit“ die Situation zu entspannen, wurde in verschiedenen Varianten in die Sportverbands- und Sportvereinsszene hineingetragen. Konzepte des Freiwilligenmanagements werden an verschiedener Stelle in dieser Publikation erläutert,[25] wir kommen später in direktem Zusammenhang mit dem Online Volunteering darauf zurück.

2.3 Wandel des Mitarbeitsverständnisses

Insgesamt stellt die grundsätzliche Öffnung des Vereins hinsichtlich neuer Formen der Freiwilligenarbeit bzw. das Aufbringen des Bewusstseins für den stattfindenden „Strukturwandel des Ehrenamts“[26] (siehe Tabelle 3) eine Herausforderung dar.[27] Individualisierung und Selbstverwirklichung gewinnen demnach vor allem bei jüngeren Engagierten gegenüber Pflichtgefühl und altruistischen Motiven an Bedeutung.[28] So stehen die Sportvereine hinsichtlich der Gewinnung und Bindung von freiwilligen Mitarbeitern vor der Problematik, inwieweit „das ‚Freiwilligenmanagement‘ der Sportvereine ausreicht, um auch das ‚neue Ehrenamt‘ systematisch zu gewinnen, ohne dabei das ‚alte Ehrenamt‘ und dessen dauerhafte Bindung zu vernachlässigen.“[29] Für die Bewältigung dieser Gratwanderung ist insbesondere die erwähnte Öffnung des Vereins eine wesentliche Voraussetzung.
Mit dieser Darstellung wird die Erwartungshaltung potentiell an Mitarbeit interessierter Menschen angesprochen. Diese lässt sich jedoch nur bedingt typisieren. Wird der Generationeneffekt mitberücksichtigt,[30] so erlangt auch die Auseinandersetzung mit dem Online Volunteering eine besondere Bedeutung. Stehen doch gerade die jüngeren Generationen der nach 1990 Geborenen intensiv mit den Phänomenen Computer und Internet in Verbindung. Die gegenwärtig massiv thematisierte Zukunftsperspektive der Digitalisierung bzw. des Internets 4.0 oder sogar 5.0 spricht dafür, dass dieses Grundverständnis für die Lebensgestaltung weiter in den Vordergrund tritt.

3 Online Volunteering als Arbeitsform im Sportverein

3.1 Online Volunteering als Arbeitsform

Kompakt meint Online Volunteering die intensive Nutzung von Social-Web-Anwendungen im Rahmen des freiwilligen Engagements. Das im deutschen Sprachraum mit Online-Freiwilligentätigkeit/-Freiwilligenarbeit übersetzte Online-Engagement besitzt mit Virtual Volunteering, Cyber Service, Telemento-

[21] Siehe die entsprechenden Sportentwicklungsberichte: Breuer, 2007, 118-120; Breuer & Wicker, 2008, 14-15; Breuer & Wicker, o. J., 31-32; Breuer & Feiler, (2013), 23-24; Breuer & Feiler, 2015, 29.30.
[22] Vgl. Schweitzer & Conzelmann, 1979.
[23] Vgl. Wadsack, 1992.
[24] Vgl. Wadsack, 1992.
[25] Siehe z. B. die Beiträge 1-3 in dieser Veröffentlichung.
[26] Braun, 2011, 229; Vgl. hierzu vertiefend: Braun, 2011, 228ff; SDSZ, 2014, 47ff; Tesch-Römer et al., 2016, 647ff.
[27] Vgl. Jähnert et al., 2011, 8.
[28] Vgl. SDSZ, 2014, 47; Jähnert, 2011, 7.
[29] Braun, 2011, 229.
[30] Siehe dazu ausführlich die Ausarbeitung von Wadsack (kumulative Theorie) in diesem Band.

ring, E-Mentoring, Teletutoring, MicroVolunteering und Crowdsourcing (etc.) ein weites Spektrum an synonym verwendeten Termini.[31] Online Volunteering ist allerdings nicht als vollständiges Substitut für die traditionelle Freiwilligenarbeit zu interpretieren. Laut Ellis & Cravens bietet es vielmehr eine technologisch gestützte Ergänzung des klassischen Freiwilligenengagements, welches es Organisationen nicht nur ermöglicht ihr Dienstleistungsspektrum zu erweitern, sondern auch zu einer Steigerung des ehrenamtlichen Engagements führen kann.[32]
Zur Präzisierung des Begriffs ergänzt Jähnert die auf fünf Kriterien basierende klassifikatorische Definition des bürgerschaftlichen Engagements der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ um das Kriterium der Orts- bzw. Zeitunabhängigkeit.[33] Im Sinne der klassifikatorischen Definition bezeichnet Online Volunteering folglich „(…) eine freiwillige, unentgeltliche Tätigkeit, die öffentlich, also nicht ausschließlich im Bereich der Familie, der Wirtschaft oder der öffentlichen Verwaltung ausgeübt wird, Anspruch auf Gemeinnützigkeit erheben kann und in Kooperation mit anderen teilweise oder komplett über das Internet vom heimischen Computer, vom Arbeitsrechner aus oder von unterwegs geleistet wird.“[34]
Tabelle 4 bietet in Anlehnung an Cravens & Ellis eine Übersicht zu spezifischen Tätigkeitsfelder von Online Volunteers samt den jeweils grundlegenden Anforderungen.

Spezifische Tätigkeiten von Online Volunteers	**Grundlegende Kompetenzanforderungen**
moderieren Online-Diskussionsgruppen und überwachen Online-Plattformaktivitäten	Administration
entwickeln Websites, Datenbanken und Design-/Code-Software	Datenbankmanagement
recherchieren, sammeln und bearbeiten Daten	Datenmanagement
transkribieren Video/-Audioaufnahme samt Podcasting	Aufzeichnungsarbeiten
bieten kompetente Beratung (Rechts-, Medizin-, Marketing-, Personalmanagement) und/oder Business-Knowhow, dienen bspw. beratend in einem Ausschuss	Recherche
designen Grafiken und Layouts, erstellen und bearbeiten Bilder	Berechnungen (allgemein)
verwalten und schulen andere Online Volunteers	(Tabellen) Kalkulation
bereiten Pressemitteilungen, Newsletter-Artikel, Reden, Blogeinträge vor und übersetzten Dokumente	Redaktion/Textverarbeitung
online-gestütztes Visiting ortsgebundener Personen (Krankenhaus, ferner Wohnort, etc.)	direkter Kundenkontakt
leisten aktiven Online-Support: bloggen/twittern/posten bei Veranstaltungen	Support-Aktivitäten
Online-Mentoren und Tutoren für junge Menschen, neue Mitarbeiter und Volunteers (Schulungen, Lehrgänge, Toutorials, etc.)	projektorientiertes Arbeiten (Projektmanagement)
stellen Web-Barrierefreiheit sicher (versehen bspw. Online-Videos mit Untertiteln, damit Gehörlose oder Nichtmuttersprachler diese verstehen)	Forschung
analysieren und unterbreiten Konzepte/Vorschläge/Ideen	konzeptionelle Arbeit (denken)

Tabelle 4: Online-Volunteer-Tätigkeiten samt entsprechendem Anforderungsportfolio. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an vgl. Cravens & Ellis, 2014, 2f.

[31] Vgl. Schürmann, 2013, 54; Cravens & Ellis, 2014, 1.
[32] Vgl. Ellis & Cravens, 2000, 1.
[33] Vgl. Jähnert, 2012, 2.
[34] Jähnert et al., 2011, 14.

Diese Übersicht gibt einen ersten Eindruck zu den möglichen Tätigkeiten und verdeutlicht, dass sich die Einsatzgebiete nicht auf die Anwendung von Computer- und Internettechnik begrenzen. Online Volunteers benötigen vielmehr Knowhow jenseits technisch basierter Fähigkeiten. So bedarf beispielsweise die Moderation einer Online-Diskussionsgruppe besonderer Kommunikationskompetenzen und dem Verständnis für Gruppendynamiken in Verbindung mit den Besonderheiten einer nicht persönlichen Präsenz. Eine dementsprechende Vertiefung bieten Jähnert et al., die in ihrem Handbuch „Management von Online Volunteers" drei Tätigkeitsfelder klassifizieren:[35]

1. *Produktion digitaler Güter in kopierbarer Form:* Das erste Tätigkeitsfeld umfasst sowohl das Erstellen und Editieren digitaler Güter (Texte, Bilder, Grafiken, Videos, etc.) wie auch die Programmierung und Weiterentwicklung von Applikationen (Apps). Online Volunteers können diese Aufgaben mittels mobiler Hardware ortsunabhängig realisieren. Neben der technischen muss auch die rechtliche Kopierbarkeit der Güter gewährleistet sein, d. h. die Datenschutzbestimmungen sowie Persönlichkeits- und Urheberrechte sind stets zu berücksichtigen.
2. *Internetvermittelte Kommunikation:* Virtuell Engagierte können im direkten Kundenkontakt zu Mitarbeitern, Klienten und weiteren Stakeholdern der Organisation stehen. Hierbei sind online-gestützte Dienstleistungen bspw. beratende oder begleitende Tätigkeiten. Online Volunteers können ihr jeweiliges Knowhow einbringen, aktuelle Fragen zu ihrem speziellen Fachgebiet beantworten oder sich an (auch ihrerseits inszenierten) virtuellen Weiterbildungs- und Informationsveranstaltungen beteiligen. Ferner ist der Einsatz als Online-Mentor möglich, der mit Mentees online u. a. via E-Mail und Chats kommuniziert. Hinsichtlich dessen sind verbindliche Vereinbarungen über „Do's" and „Don'ts" für virtuell Engagierte zu definieren.
3. *Planung und Organisation von Events:* Unter Zuhilfenahme der Mittel und Möglichkeiten des Internets können virtuell Engagierte ihre entsprechenden Online-Netzwerkressourcen und -kenntnisse einbringen, somit – trotz fehlender physischer Präsenz – aktiv an organisatorischen Prozessen von Events mitwirken. Diverse Online-Instrumente können bei Organisationen und Vernetzungen zum Einsatz kommen. Dieses Engagementfeld verdeutlicht, dass Online Volunteering gemeinschaftliche Aktionen mit internen bzw. vor Ort aktiven Organisationsmitgliedern oder externen Akteuren keineswegs ausschließt.[36]

Eine fundierte soziodemografische und -psychologische Klassifizierung virtuell Engagierter ist bisher nicht auszumachen. Online Volunteers entstammen tendenziell allen Altersgruppen, besitzen sowohl verschiedene Bildungs- und Arbeitshintergründe als auch geografische und kulturelle Wurzeln.[37] Laut Jähnert et al. vermag die bestehende und genutzte Vielfalt von Web 2.0 Anwendungen den Anschein erwecken, dass eine Überrepräsentanz junger Online Volunteers vorliegt. Nicht zuletzt bestärken Internetnutzungssurveys und Online-Studien wie die der ARD/ZDF diesen Eindruck. Auf ein überproportionales Jugend-Online-Engagement ist allerdings nicht unhinterfragt zu schließen. So zeigt die Statistik der United Nation Volunteers, dass das durchschnittliche Alter der rund 10.000 registrierten Online Volunteers zu dem Erhebungszeitpunkt 31 Jahre betrug. Abzusehen ist ebenfalls von der häufig gemutmaßten Kontaktscheu bei Personen, die sich als virtuell Engagierte einsetzen. Zumeist verfügen jene über sehr gute Kommunikationsfähigkeiten und Medienkompetenzen, wodurch sich auch deren Zugang und Motivation bezüglich des Online Volunteerings erklärt.

Wie bisherige Erfahrungen ferner aufzeigen, arbeiten Online Volunteers weder prinzipiell für geografisch weit entfernte Organisationen, noch sind sie lediglich rein technisch tätig. Ihre ebenso kreativen, bildenden und beratenden Funktionen setzt die Mehrheit für Belange des geografischen Umfelds ein. Internationale sowie nationale Projekte und Organisationen bekräftigen, dass ausschließliche On- oder Offline-Formen des freiwilligen Engagements nicht vorliegen.[38] Eine trennscharfe Unterteilung in Vor-Ort-Freiwillige und Online Volunteers ist nach Cravens & Ellis folglich nicht vorzunehmen: Beide Parteien benötigen loyale Unterstützung, Feedback, Anleitung und Anerkennung.[39] Letztlich bietet Online Volunteering diversen Interessenten die Option, ein auf die eigenen Ressourcen und Interessen abgestimmtes Engagement auszuüben. Es wird u. a. von Personen genutzt, die sich über ihr

[35] Vgl. Jähnert et al., 2011, 13.

[36] Vgl. Jähnert et al., 2011, 16ff.; Jähnert, 2012, 5.

[37] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 5.

[38] Vgl. Jähnert et al., 2011, 11ff.

[39] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 177f.

Vor-Ort-Engagement hinaus für eine Organisation engagieren oder ihre Technologiepräferenz wohltätig einsetzen wollen. Die orts- bzw. zeitunabhängige Engagementform räumt jedoch insbesondere jenen Personen die Möglichkeit auf ein freiwilliges Engagement ein, denen dies angesichts einer körperlichen Beeinträchtigung, beruflichen und familiären Verpflichtungen oder mangelnder Engagementangebote im nahen Umfeld bisher versagt blieb.[40]

Die Gründe, warum Organisation sich Online Volunteers bedienen, sind vielfältig.[41] Folgende Auswahl verdeutlicht vor allem die Möglichkeiten zum Abbau bestehender Engagementbarrieren.[42] Organisationen, die sich dem Internet zur Unterstützung und Einbeziehung von Freiwilligen bedienen, vermitteln ein zeitgemäßes State-of-the-art-Denken hinsichtlich moderner Arbeitsplätze im freiwilligen Engagement. Ein solch modernes und zugängliches Image zu kommunizieren ist angesichts der sich stetig intensivierenden Konkurrenz um die Engagementbeteiligung wichtiger denn je. Auch auf die Schaffung neuer Engagementeinsatzpotenziale ist hinzuweisen. Mit dem Online Volunteering wird nicht nur der Beteiligungsradius für Vor-Ort-Freiwillige erweitert, sondern parallel werden Potenziale geschaffen, um neue Freiwillige einzubeziehen. Kennzeichnendes Kriterium ist die Orts- bzw. Zeitunabhängigkeit, folglich bedarf ein wirkungsvolles Online-Engagement keiner zwingenden zeitlichen oder physischen Vor-Ort-Präsenz des Freiwilligen. Neben den traditionellen Formen bietet das Internet ferner einen zusätzlichen Kanal zur Ansprache von freiwillig Engagierten, wodurch zugleich eine erneute Mobilisierung junger Freiwilliger erzielt werden kann. Letztlich stellen Online Volunteers ihre Kompetenzen nicht nur national, sondern auch global zu Verfügung. Hierdurch wird nicht nur der Wirkungskreis, sondern angesichts des zusätzlich eingebrachten Online-Engagements ebenso das Dienstleistungsspektrum maßgeblich erweitert.[43]

Ungeachtet der genannten Vorteile ist es rational, dass Nonprofit-Organisationen neue Engagementkonzepte aus der kritischen Kostenperspektive betrachten müssen. Nach Ausführungen von Cravens & Ellis ist Online Volunteering als ökonomisch zu werten. Neben ausbleibenden Standortkosten für einen Online-Volunteers-Einsatz sind keine Zusatzkosten für einige virtuelle Tätigkeiten zu veranschlagen. Exemplarisch kommen für Lektorat und Fotomarkierungsarbeiten durchaus etablierte Vor-Ort-Freiwillige infrage. Zudem ist ein direkter Einsatz des Online Volunteers mittels der regulären, vorliegenden technischen Basisausstattung von E-Mail-Software, Computern und Internetzugang ohne zusätzliche Aufwendungen gegeben. Der unmittelbare Einsatz wird ebenso durch den Tatbestand begünstigt, dass Online-Engagierte oftmals private Technologieressourcen für ihren Engagementeinsatz verwenden. Darüber hinaus stehen mit virtuellen Plattformen wie Google Groups kostenlose Instrumente zur Verfügung, um eine organisatorische Zusammenarbeit zu gewährleisten. Je nach Ausmaß der angestrebten Online-Tätigkeiten liegen zudem entsprechende Kosten bereits im bestehenden Freiwilligen-Engagement-Budget. Jenes muss erst erhöht werden, sobald ein hoher Bedarf an Online Volunteers gefragt ist. Letztlich ein Kostentatbestand, der auch mit einem erheblich zu deckenden Bedarf neuer Vor-Ort-Freiwilliger einhergeht. Die eigentliche Hürde liegt in der notwendigen Investition in die Ressource Personal. Sportorganisationen müssen überdenken, inwieweit sie bereit und auch in der Lage sind Mitarbeiter bereitzustellen, die sich dem organisatorischen Aufgabenfeld des Online Volunteerings und damit einhergehenden Betreuung von Online Volunteers annehmen.[44]

3.2 Einsatzmöglichkeiten im Sportverein

Im Zuge der Projektarbeit wurde eine auf Sportvereine bezogene Tätigkeitsliste erarbeitet (siehe Tabelle 5) und mit verschiedenen Experten aus dem Sportverbands- und Sportvereinsbereich in Bezug auf ihre Praxistauglichkeit von *sehr gut* bis *ungeeignet* bewertet.[45]

[40] Vgl. Jähnert et al., 2011, 5, 13; Cravens/Ellis, 2014, 6.
[41] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 6.
[42] Vgl. Jähnert et al., 2011, 6.
[43] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 6f; Jähnert et al., 2011, 6.
[44] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 15f.
[45] Als Experten fungierten: Olaf Jähner (Niedersächsischer Turner-Bund), Henning Pape (Landessportbund Niedersachsen), Johannes Schirdewahn (Deutscher Motorsport Bund).

Tätigkeitsfeld	Spezifische Aufgaben von Online Volunteers in Sportorganisationen
Produzieren digitaler Güter in kopierbarer Form	Daten-, Informations-, Dokumentensammlung – (Online-) Recherchearbeit über Gesetzgebungen, aktuelle Artikel/Schriften bzgl. der Organisation, wissenschaftliche Recherchearbeit bzgl. eines definierten Themengebiets, usw.
	Daten-, Informations-, Dokumentenverarbeitung Erstellen von Statistiken, spezifischer Tabellen, Kalkulationen, usw.
	Daten-, Informations-, Dokumentenbereitstellung – Online-Kontaktstelle/-Mitgliederinformation digitale Verbreitung regulatorischer/organisatorischer Anliegen via E-Mail, Online-Sharing-Plattformen, Foren, etc. (Hallenbelegungen, elektronische Listen, Spiel-/ Terminpläne, usw.)
	Programmierungs-/Entwicklungsarbeiten Datenbanken, Datenbankmanagementsysteme, Homepage, Apps (u. a. spezifische Team-Apps mit Trainingszeiten, Hallenbelegungen, Fahrgemeinschaften, Terminübersichten), usw.
	Online-Registrierungs-/Netzwerkarbeiten Verknüpfung der Homepage mit Online-Suchmaschinen/-Verzeichnissen und Partner-Websites, interne Verknüpfungen von Meldungen, Dokumenten, Verlinkungen, Plattformen (bspw. neue Sportangebote, Dokumentendownload, Partnerpool, Unser Facebook-Auftritt), usw.
	Öffentlichkeitsarbeiten – Public Relations Erstellen und Editieren von Web-/Printmedientexten u. a. Pressemitteilungen, Online-Newsletter, Vereinsmagazin/-berichte/-jubiläen, Homepage-/Blogbeiträge, usw.
	Mediengestaltungsarbeiten – Digital-/Printmedien Video-/Audio-Aufzeichnungen, Transkribieren von Video-/Audioaufnahmen, Videoschnitt, Tongestaltung, Podcasting, Fotografie, Bildbearbeitung, Editorial-Design (Vereinszeitungen/-zeitschriften/-broschüren), Grafik-Design (Illustrationen, Vereins-/Veranstaltungslogos), usw.
	Übersetzen von Dokumenten für ausländische Partnervereine, zur Flüchtlingsarbeit (Integration), usw.
	Sicherstellung von Web-Barrierefreiheit Platzieren von Untertiteln in Online-Videos, Anlegen barrierefreier PDF-Dokumente, usw.
Internetvermittelte Kommunikation – direkter Kontakt zu Mitgliedern, zur Kundschaft, Klientel und anderen Stakeholdern	Aufbau onlinegestützter Kommunikations-/Social-Media-Plattformen Blogs, Chatrooms, Foren, Diskussionsgruppen, Instagram-Account, Facebook-Auftritt, usw.
	Administration und/oder Moderation gegründeter Online-Plattformen Eröffnen von Blog-/Forenthemen, Diskussionsleitung, Ergreifen von Anti-Shit-Storm-Maßnahmen, usw.
	Online-Einweisungen/-Hilfestellungen geben für sämtliche Organisationsmitglieder und Volunteers mit Internetzugang
	ad hoc Online-Support-Aktivitäten Beleben durch regelmäßige Updates auf den Online-Plattformen bspw. bei aktuell stattfindender Sportveranstaltung via Tweets, Posts, Teilen von Kurzvideos (Snaps), usw.
	online-gestütztes Visiting ortsgebundener Personen Integration durch Online-Kommunikation jener Personen, die an das eigene Zuhause gebunden sind, in einem entfernten Wohnort leben, sich im Krankenhaus befinden, usw.
	Verbreiten personifizierter und/oder anlassbezogener Mailings und/oder Postings Mitgliederbeglückwünschungen zum Geburtstag, Geburt des Kindes, Hochzeit, Hochzeitsjubiläum, sportliche Auszeichnung, usw.

Tätigkeitsfeld	Spezifische Aufgaben von Online Volunteers in Sportorganisationen
Planung und Organisation von Aktionen, Veranstaltungen bzw. Events	allgemeine Spielbetriebsorganisation
	allgemeine Veranstaltungsplanungen (Ferienfreizeit, Tanz in den Mai, Oktoberfest, Exkursionen, usw.)
	neue Sportformate (bspw. Fun-Turnier, Sport-Geo-Caching)
	projektbezogenes Crowdfunding
	Benefizveranstaltungen
	interne/externe Sportwerbewochen (an Schulen, Universitäten, in Jugendorganisationen, usw.)
	Sportbildungsveranstaltungen
	Netzwerkveranstaltung

Tabelle 5: Tätigkeitsfelder und spezifische Online-Volunteers-Aufgaben in Sportorganisationen. (Gesamtübersicht)

Generell wird das Tätigkeitsfeld Produktion digitaler Güter als am besten geeignet eingestuft. Sechs von neun spezifischen Aufgaben werden von allen Experten als sehr gut oder gut geeignet empfunden. Bei der Übernahme von Programmierungs- und Netzwerkarbeiten durch Online Volunteers werden teils Bedenken geäußert. Aufgrund von Qualifikation, Vertrauen und Verbindlichkeit erachten die Probanden spezialisierte Dienstleister hier als geeigneter. Die Aufgabengebiete mit den jeweils besten Einschätzungen (dreimal sehr gut) sind Daten-, Informations- und Dokumentenverarbeitung wie u. a. das Erstellen von Statistiken und Übersetzungsarbeiten. Von je zwei Experten als sehr gut und je einem Experten als gut eingestuft werden die Aufgaben (Online-) Recherchearbeit, die Sicherstellung der Online-Barrierefreiheit sowie Programmierungs- und Entwicklungsarbeiten. Für den letztgenannten Bereich wird jedoch ebenfalls angemerkt, dass ab einem bestimmten Anforderungsgrad spezialisierte Dienstleister geeigneter erscheinen. Das Tätigkeitsfeld der internetvermittelten Kommunikation wird teils sehr unterschiedlich bewertet. Drei von elf Aufgaben erhalten von allen Experten die Einstufung sehr gut oder gut. Diese sind der Aufbau onlinegestützter Kommunikations- bzw. Social-Media-Plattformen (dreimal sehr gut), die Umsetzung von Online-Umfragen (dreimal sehr gut), sowie das Online-Mentoring via Weiterbildungs- bzw. Informationsveranstaltungen (einmal sehr gut, zweimal gut). Neben den insgesamt positiven Wertungen werden jedoch auch sechs Aufgaben zumindest von je einem Experten als weniger gut oder sogar ungeeignet empfunden. Hierzu zählen exemplarisch das online-gestützte Visiting ortsgebundener Personen (einmal ungeeignet), da die Wirkung durch den persönlichen Kontakt nicht durch Online-Kommunikation zu ersetzen sei. Aufgrund der sensiblen Thematik bezüglich der Weitergabe persönlicher Daten werden zudem das Verbreiten personifizierter und/oder anlassbezogener Mailings (einmal weniger gut), die unterstützende Beratungsarbeit bzw. Knowhow-Vermittlung (zweimal weniger gut) hinsichtlich spezifischen Themenbereich (z. B. Management, Energie und Recht) sowie die Verfassung von Reden, Konzepten, Hinweisen o. ä. kritisch eingeschätzt. Hier würden angesichts der Fachkenntnisse ab einem bestimmten Tätigkeitsumfang ebenfalls eher externe Berater bzw. Dienstleister beauftragt werden. Generell am skeptischsten waren die Experten bei der Einschätzung des Tätigkeitsfelds Planung und Organisation von Veranstaltungen und Events. Sechs von acht spezifische Aufgaben werden von mindestens je einem Probanden bestenfalls als weniger gut empfunden. Diesbezüglich wird darauf hingewiesen, dass zwar insbesondere einzelne Teilaufgaben wie das Anfertigen von Checklisten, Präsentationen oder das Gestalten von Plakaten zur Übernahme an Online Volunteers gut vorstellbar seien, insgesamt jedoch große Bedenken bestehen, da die Planung und Organisation von Veranstaltungen von besonderer Wichtigkeit für die Sportvereine seien (Gemeinschaftlichkeit, Zusammenarbeit, Wir-Gefühl) und das persönliche Engagement vor Ort eine maßgebliche Rolle für die Qualität der Veranstaltung spiele. Darüber hinaus sei die persönliche Anwesenheit der Organisatoren wertvoll für das Ansehen durch Mitglieder, Sponsoren, Geför-

derte und anderen Interessengruppen. In diesem Tätigkeitsfeld wird am positivsten das projektbezogene Crowdfunding (einmal sehr gut, zweimal gut) und die allgemeinen Veranstaltungsplanungen bezüglich Ferienfreizeiten, Exkursionen oder Feierlichkeiten wie Oktoberfeste beurteilt (dreimal gut). Hierzu wird die Notwendigkeit einer im Vornhinein stattfindenden Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses sowie der Erarbeitung eines abgestimmten Grobkonzepts geäußert. Je spezieller die Veranstaltung, desto kritischer waren letztlich die Experteneinschätzungen. Dies könnte auf einem größeren Planungsbedarf, größere Aufmerksamkeit durch Vereinsexterne bzw. mediale Präsenz zurückzuführen sein. Die Veranstaltungsorganisation neuer Sportarten wie exemplarisch Sport-Geo-Caching (dreimal weniger gut), von Sportwerbewochen (zweimal weniger gut) und von Benefizveranstaltungen (zweimal weniger gut, einmal ungeeignet) werden allesamt als eher untauglich für Online Volunteers empfunden.

3.3 Voraussetzungen für den Einsatz des Online Volunteerings in Sportvereinen

Die Arbeitsschritte des Freiwilligenmanagements müssen für diese Zielgruppe angepasst werden. Anhaltspunkte dazu finden sich im Kapitel 4 des vorliegenden Beitrags. Kompetenzen, organisatorische und technologische Voraussetzungen sind zu schaffen, damit der Einsatz zielführend erfolgen kann. Schließlich sind die juristischen Bedingungen zu prüfen.

3.3.1 Kompetenzen

Besonders im Kontext der Kommunikation und Interaktion zwischen Verein und Engagierten gilt es gewisse Besonderheiten zu berücksichtigen, die bei der gemeinsamen Arbeit vor Ort ggf. geringere Bedeutung besitzen. Kommunikationsprozesse verlaufen im Management des Online Volunteerings vorwiegend via Medien und bedürfen einer gesonderten Betrachtung.[46] Im Folgenden gilt es somit nicht nur ein erstes Bewusstsein für Besonderheiten und Herausforderungen der Kommunikation im Hinblick des Online Volunteerings zu schaffen, sondern zugleich die Ansätze zur Umgangsweise aufzuzeigen.

Bei den kommunikativen Besonderheiten räumlich getrennter Teams wird speziell die deutlich schwächer ausgeprägte Entwicklung der persönlichen Ebene zwischen Mitgliedern herausgestellt, wodurch sich Potenziale interner Konflikte ergeben.[47] Die Effektivität eines Teams basiert auf Vertrauen. In der als unpersönlich geltenden Umgebung des Internets ermöglichen inzwischen moderne Online-Kommunikationsinstrumente eine audio- und videobasierte Face-to-Face-Kommunikation. Genau jene Art zu interagieren fördert durch die Integration nonverbaler Kommunikationselemente den Aufbau einer als persönlich empfundenen Ebene. Wiederum bildet diese die Voraussetzung der erwähnten Vertrauensbasis zwischen Mitgliedern eines virtuellen Projektteams.[48] Als Anregung zur Gestaltung kommunikativer Schnittstellen zwischen Freiwilligen und Sportorganisation dienen die in synchron und asynchron differenzierten Kommunikationsinstrumente der Tabelle 6.[49]

Synchrone Kommunikationsinstrumente	Asynchrone Kommunikationsinstrumente
Instant Messenger (WhatsApp, Threema, Facebook Messenger, etc.)	E-Mail und E-Mail-Newsletter
Audio- oder Video-Chats (Skype, einige Instant Messenger)	Online-Workspace und Projektmanagement-Instrumente Integrierte Lösungen wie Asana, Podio, Trello, etc. Isolierte Lösungen wie Google Docs, etc.
Online-Meeting-Instrumente (z. B. Adobe Connect)	Podcasts
Screensharing-Software (z. B. teamviewer)	Filehosting Dienste (z. B. Dropbox)
	Blogs, soziale Netzwerke und Wikis

Tabelle 6: Gestaltung kommunikativer Schnittstellen zwischen Freiwilligen und Organisation. Quelle: Eigene und ergänzte Darstellung in Anlehnung an vgl. Cravens & Ellis, 2014, 20.

[46] Vgl. Seifert & Placke, 2007, 6.
[47] Vgl. Pearn Kandola, 2006, 3f.
[48] Vgl. Seifert & Placke, 2007, 6; Cravens & Ellis, 2014, 19f.
[49] Hinweis: die aufgelisteten Instrumente können aufgrund der Schnelllebigkeit der technologischen Entwicklung in Kürze eine untergeordnete oder keine Bedeutung mehr besitzen.

Die möglichst transparente und effiziente Übermittlung von Informationen stellt die Basis erfolgreicher Zusammenarbeit dar. Laut Pearn Kandola[50] können moderne Kommunikationstechnologien die virtuelle Zusammenarbeit zwar erleichtern, jedoch sind sich die implizierten Gefahren stets zu vergegenwärtigen. Vor allem ist daher darauf zu achten, eine vielfältige Mischung unterschiedlicher Kommunikationskanäle zu nutzen, um das Risiko etwaiger Fehlkommunikationen zu minimieren.[51] Die Auswahl variiert hier in Abhängigkeit des entsprechenden Projekts bzw. der jeweiligen Aufgabe. In der virtuellen Zusammenarbeit ist es nicht unwahrscheinlich, dass einige Engagierte unterschiedliche Präferenzen bezüglich der Nutzung möglicher Kommunikationskanäle besitzen. So kann es durchaus vorkommen, dass ein Freiwilliger eher per Telefon erreichbar ist, wiederum ein anderer den unverbindlicheren Austausch via E-Mail bevorzugt.[52] Insbesondere vor diesem Hintergrund ist die Nutzung verschiedener Kommunikationsmedien in individueller Abstimmung mit den Engagierten dringend in Erwägung zu ziehen. Die Vielzahl existierender Kommunikationsmedien ermöglicht grundsätzlich eine individuelle Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen Freiwilligen und Organisation. Stetig weiterentwickelte und neu erscheinende Tools bieten zudem Potenziale, die eigene Projektarbeit via Internet effizienter zu gestalten.

Zusätzlich sind die variierenden digitalen Kompetenzen unter den Organisationsmitgliedern zu berücksichtigen.[53] Laut Hinz et al. geht gerade bei älteren Organisationsmitgliedern immer auch ein gewisses Misstrauen gegenüber den Chancen der Digitalisierung einher. Zwar ist eine stärker zunehmende Akzeptanz und Öffnung älterer Generationen gegenüber digitaler Technologien zu beobachten, dennoch wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass gezielte Fortbildungsmaßnahmen diesen Trend unterstützen können.[54]

Seifert & Placke verweisen hierbei auf situativ bedingte individuelle Vor- und Nachteile, welche sowohl synchrone wie auch asynchrone Kommunikationskanäle und -instrumente kennzeichnen. Die asynchrone, textbasierte Kommunikation – beispielsweise via E-Mail – ermöglicht es, Informationen zeitlich flexibel und beliebig oft abzurufen. Empfänger können persönlich entscheiden, wann auf eine Nachricht reagiert wird. Je nach Dringlichkeit des Anliegens sind synchrone Kommunikationskanäle mit einer höheren Unmittelbarkeit, wie einem (Skype-) Telefonat, ebenfalls in Erwägung zu ziehen. Neben dem Vorteil einer zeitnäheren Rückmeldung bieten einige synchrone Kommunikationsinstrumente vor allem die für die Effektivität virtueller Teams betonten Audio- und Video-Chat-Funktionen.[55]

Als weitere Herausforderung ist die Koordination der Online Volunteers sowie der gemeinsamen Projekte zu nennen. Managementsysteme fungieren hier als nützliches Instrumentarium[56] und integrieren zumeist differente Funktionen. Mitglieder bietet sich u. a. die Möglichkeit, gemeinsam an Dokumenten zu arbeiten, Datensätze zu teilen oder erreichte Projektfortschritte sichtbar zu machen. Die Spannweite an integrierten Funktionen variiert seitens der Anbieter. Generell sollte sich eine Sportorganisation auf grundlegende und notwendige Funktionen für das jeweilige Projekt beschränken und vor der Auswahl klarstellen, ob die gewählte Software zur Realisierung der festgelegten Ziele beitragen kann.[57] Im Hinblick des Datenschutzes ist insbesondere auf einen sensiblen Umgang mit ausländischen Softwareanbietern hinzuweisen, die nicht unter die deutsche Rechtsprechung fallen.[58]

3.3.2 Organisatorische Anforderungen

Jede Organisationseinheit ist in einer Über- und Unterordnung jeweils mit einer anderen Untereinheit verbunden. Mit der Integration des Online Volunteerings erfolgt die Schaffung einer projektorientierten Arbeitsweise, wie sie auch schon in der Charakterisierung des neuen Ehrenamtes aufgeführt wurde. Grundlegend ist die Entwicklung von Routinen für die Zusammenarbeit. Hieraus ergeben sich weitergehende Anforderungen an die Kompetenzen im Bereich des Projektmanagements, insbesondere auch ohne enge Anbindung an den Vereinsstandort. Gelingt es mehrere Themen per Online Volunteering zu besetzen, erweitert sich diese Aufgabe hin zu einem Multiprojektmanagement, welches wiederum von der Vereinsführung zu leisten ist. Mit der Einbindung der Arbeitsform Online Volunteering verändert sich auch die Führungsarbeit in Sportvereinen und das damit verbundene Verständnis, dies gilt es zu berücksichtigen.

[50] Pearn Kandola ist eine Beratungsfirma im Bereich Business-Psychologie mit Sitz in Großbritannien.
[51] Vgl. Pearn Kandola, 2006, 3.
[52] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 22.
[53] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 77.
[54] Vgl. Hinz et al., 2014, 16.
[55] Vgl. Seifert & Placke, 2007, 6f.
[56] Vgl. Hinz et al., 2014, 14
[57] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 19f; https://www.netzsieger.de/k/projektmanagement-software (Zugriff: 26.05.2017).
[58] Vgl. Jähnert et al., 2011, 41.

3.3.3 Technische Anforderungen

Mit der Nutzung der dargestellten Tools und Kommunikationskanäle müssen bestimmte technische Voraussetzungen erfüllt sein, um eine internetbasierte Zusammenarbeit zu ermöglichen. Die Frage nach diesen entsprechenden Voraussetzungen ist auch hierbei immer im Kontext der Tätigkeitsinhalte und der jeweils verwendeten Informations- und Kommunikationsmedien zu betrachten. So werden im Rahmen der Programmierung eines Web-Auftritts andere Tools notwendig sein als beispielsweise bei der Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit einer Organisation. Grundvoraussetzung ist zunächst, dass sowohl seitens der Organisation als auch der Online Volunteers eine Internetverbindung besteht, wobei die Geschwindigkeit der Datenübertragung für bestimmte Anwendungen durchaus relevant ist. Hinsichtlich der Wahl entsprechender Kommunikationskanäle ist in diesem Zusammenhang weiterhin sicherzustellen, dass eine beiderseitige Verfügbarkeit entsprechender Hard- und Software gewährleistet ist.[59] Dies gilt ebenso für die zur Aufgabenerfüllung notwendigen technischen Komponenten der Hard- und Software, z. B. einer Bildbearbeitungssoftware. Neben einem PC, Laptop, Tablet oder ähnlichem, sollte – je nach gewählten Kommunikationswegen – ebenfalls ein Headset und eine Webcam vorhanden sein, welche inzwischen bereits in den meisten Endgeräten integriert sind. Neben der rein technischen Komponente sprechen Cravens & Ellis zudem die Bedeutung vorhandener technischer Kompetenzen an, die bei der Wahl genutzter Kommunikations- oder Interaktionskanäle zwingend Berücksichtigung finden sollten.

3.3.4 Juristische Bedingungen des Einsatzes von Online Volunteers[60]

Maßgeblich zu berücksichtigen sind ebenso die rechtlichen Grundlagen und Rahmenbedingungen für die Arbeit mit virtuell Engagierten. Der Datenschutz, die Persönlichkeitsrechte sowie das Urheberrecht bzw. Copyright sind hierbei als die drei großen Bereiche zu nennen, bei welchen sich Organisationen stets auf den aktuellen Stand bringen müssen.[61] Aufgrund der schnell fortschreitenden Entwicklung im Bereich der Digitalisierung und Technik ist es empfehlenswert, eine rechtliche Beratung durch einen Experten in Anspruch zu nehmen, um die Arbeitsprozesse an etwaige Gesetzesänderungen angemessen anzupassen.

Für den nationalen Datenschutz sind das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), Telekommunikationsgesetz (TKG) und Telemediengesetz (TMG) als Rechtsvorschriften maßgeblich. Laut Ausführungen von Köhler & Fetzer besteht aufgrund der partiell nicht eindeutigen gesetzlichen Regelungen des TKG und TMG sowie der in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union different berücksichtigten Mindestschutzstandards der Richtlinie 95/46/EG eine fortwährende Rechtsunsicherheit bei Verbrauchern und Organisationen. Um Abweichungen des unterschiedlichen Datenschutzniveaus zwischen den Staaten abzuwenden, wird voraussichtlich im Jahr 2018 eine Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) in Kraft treten.[62] Jene soll die bisherige Richtlinie 95/46/EG ersetzen, das Datenschutzrecht in allen 28 Mitgliedsstaaten vereinheitlichen und als Folge ein weiteres Wachstum in der digitalen Wirtschaft der EU sichern.[63] Im Hinblick auf das Online Volunteering ist daher anzuraten, sich über die DSGVO eingehend zu informieren.

Ein zentraler Punkt ist der Umgang mit Vereinsdaten und hier wiederum speziell der Mitgliederdaten. Bei derartigen Datenhandhabungen ist bei allen Rufen nach der Nutzung vorhandener Datenbestände große Vorsicht walten zu lassen. Besonders die Herausgabe aus dem Verfügungsbereich des Vereins ist mir großer Vorsicht anzugehen und im Rahmen des Zulässigen und Möglichen abzusichern.

4 Spezifische Anforderungen im Freiwilligenmanagement

In Bezug auf das Freiwilligenmanagement sind die Besonderheiten des Online Volunteerings zu bedenken. An anderer Stelle des Beitrags wurde schon auf die Besonderheit der schwächeren Bindung aufgrund der Distanz und die Notwendigkeit eines Vertrauensaufbaus hingewiesen. Die Thematisierung erfolgt hier angelehnt an das Konzept der Engagementförderung des Niedersächsischen Turner-Bundes (NTB; siehe Abbildung 2), welches ausführlich in dem Beitrag von Jähner & Knake vorgestellt wird.

[59] Vgl. Seifert & Placke, 2007, 5.

[60] Diese Übersicht gibt nur erste Anhaltspunkte. Mit der neu aufkommenden Europäischen Datenschutzgrundverordnung wird der Bezug zum Online Voluntee-ring sowohl zu prüfen sein wie auch entsprechenden Anpassungen unterliegen.

[61] Vgl. Jähnert et al., 2011, 34.

[62] Die DSGVO ist mittlerweile (Herbst 2019) in Kraft und in ihren relevanten Teilen für die Vereinsarbeit relevant.

[63] Vgl. Köhler & Fetzer, 2016, 314ff und 339ff.

Abbildung 2: Engagementförderung im NTB. Quelle: NTB.

4.1 Grundlagen

4.1.1 Engagementfreundliche Organisationskultur

Die Organisationskultur ist ein sehr komplexes Phänomen. Sie äußert sich in sozialen Kriterien bzw. „vier Kriterien guter Organisation“[64] (siehe Tabelle 7). Nach Jähnert et al. sind Offenheit, Transparenz, Responsivität und Integrationsfähigkeit für die Zusammenarbeit mit Online Volunteers wesentlich.[65]

Es ist notwendig eine allgemeine Offenheit und Akzeptanz gegenüber dem Online Volunteering in der Organisation zu erzeugen und zu gewährleisten, da ohne die interne Zustimmung eine erfolgreiche Umsetzung nicht möglich ist. Es muss „die organisationale Entscheidung mit (Online-) Freiwilligen zusammen arbeiten zu wollen“[66], getroffen werden. Im Sportverein ist dies in einem ersten Schritt klassisch durch die Zustimmung der Mitgliederversammlung zu erreichen. Darüber hinaus können auch zusätzliche Informations- bzw. Aufklärungsveranstaltungen über das Online Volunteering sinnvoll sein. So kann beispielsweise den vermeintlichen Vorbehalten entgegnet werden, indem den Mitgliedern aufgezeigt wird, wie der Verein durch Online Volunteers profitieren kann und gegenwärtige Probleme gelöst werden können.

Dies mündet direkt in das nächste Kriterium, der Transparenz, wo es darum geht, klare Zielformulierungen sowie Engagementvereinbarungen und Policies zu kommunizieren. Klare Zielformulierungen sind u. a. deshalb wichtig, da nur so im Nachhinein der Erfolg eines Projekts überprüft werden kann.[67] Darüber hinaus sollten nachvollziehbare Kommunikations- und Entscheidungswege garantiert werden – und zwar für alle Stakeholder des Vereins, egal ob Mitglieder, bezahlte Mitarbeiter, Vor-Ort-Freiwillige oder Online Volunteers.[68] Hierfür ist ein für das Online Volunteering Verantwortlicher innerhalb der Organisation vorteilhaft.[69] Auf welcher organisationalen Ebene sich dieser Online-Freiwilligenkoordinator bewegen sollte, ist individuell zu klären. Die Kommunikationswege sollten jedoch möglichst kurzgehalten werden, sodass unnötige Schnittstellen, einhergehende Kommunikationsmehraufwände sowie erhöhte Fehlerpotenziale vermieden werden.[70] Allemal kommt dem Verantwortlichen eine zentrale Bedeutung zu, denn neben der Mitarbeiterkoordination und Aufgabenzuweisung müssen die Online Volunteers einen festen Ansprechpartner im Verein haben. Sie müssen (je nach ihrem spezifischen Tätigkeitsfeld) regelmäßig mit Informationen aus dem Verein versorgt werden. Infolge hat der Ansprechpartner intern proaktiv für einen angemessenen Informationszufluss zu sorgen.[71] Aber auch in die andere Richtung ist dafür zu sorgen, dass die Ergebnisse der Online-Freiwilligen fristgerecht erfüllt und an die entsprechende Stelle

Offenheit	**Transparenz**	**Responsivität**	**Integrationsfähigkeit/ institutionelle Anpassung**
sowohl die organisationale Entscheidung mit Freiwilligen zusammen arbeiten zu wollen als auch das Anliegen, deren Belange in die politische Öffentlichkeit zu tragen	stets klare und nachvollziehbare Kommunikations- und Entscheidungswege, Zielformulierungen und Policies, die für alle – freiwillig, ehrenamtlich und bezahlt Mitarbeitende – gelten	ein System unmittelbarer und authentischer Rückmeldung im Sinne konstruktiven Feedbacks	laufende Anpassung der Freiwilligenorganisation an die Wünsche, Bedürfnisse und Ansprüche ihrer Engagierten

Tabelle 7: Vier Kriterien guter Organisation. Quelle: Jähnert et al., 2011, 20.

[64] Jähnert et al., 2011, 20.
[65] Vgl. Jähnert et al., 2011, 19ff.
[66] Jähnert et al., 2011, 20.
[67] Vgl. Ellis & Cravens, 2000, 17.
[68] Vgl. Ellis & Cravens, 2000, 20f.
[69] Vgl. Jähnert et al., 2011, 20f.
[70] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 69; Schirdewahn, Interview, 05.05.2017.
[71] Vgl. Ellis & Cravens, 2000, 17.

im Verein weitergereicht werden. Der Online-Freiwilligenkoordinator fungiert dabei als bedeutende Schnittstelle zwischen onsite und online.

Als drittes Kriterium für eine engagementfreundliche Organisationskultur ist die Responsivität zu nennen, die als „unmittelbare und vor allem authentische Rückmeldung auf Inputs aller Art“[72] zu verstehen ist. Gerade für online Engagierte ist die Responsivität von großer Bedeutung, da jene am herkömmlichen Vereinsleben vor Ort häufig nicht teilnehmen (können) und demnach auf die Rückmeldung ihrer Kontaktpersonen angewiesen sind. Zudem ist die Responsivität wesentlich für „das individuell erlebte Glücks- oder Rauschgefühl bei der Vertiefung in eine Tätigkeit“,[73] infolgedessen auch für die Zufriedenheit der Online Volunteers und deren Bindungschancen. Aus Sicht der Vereinsverantwortlichen gilt es zu beachten, dass dieses Feedback nicht ausschließlich ein „Danke“ enthalten und nur auf Nachfrage der Freiwilligen erfolgen sollte, sondern proaktiv und konstruktiv gegeben werden muss.[74]

Als Letztes gilt es das Kriterium der Integrationsfähigkeit zu berücksichtigen. Darunter ist die „[l]aufende Anpassung der Freiwilligenorganisation an die Wünsche, Bedürfnisse und Ansprüche ihrer Engagierten“[75] (institutionelle Passung) zu verstehen, die sich auch aus der Erfüllung der übrigen Kriterien ergibt. Als Beispiel für die Integrationsfähigkeit ist hier explizit das Online Volunteering zu nennen. Hinsichtlich des bereits erwähnten Wandels des Ehrenamts ermöglicht das onlinebasierte Konzept der Organisation sich an die veränderten Bedürfnisse bzw. Ansprüche einiger freiwilliger Mitarbeiter anzupassen. Die virtuelle Freiwilligenarbeit fördert durch ihre Spezifika beispielsweise zeitlich befristete und projektorientierte Engagements oder lässt durch die Ortsunabhängigkeit für viele Freiwillige eine bessere biografische Passung zu. Das sich aus der Integrationsfähigkeit ableitende Ziel ist es, nicht die Freiwilligen an den Sportverein anzupassen, sondern im Gegenteil den Verein „zum integralen Bestandteil des Lebensumfelds der Freiwilligen“,[76] also „zu ihrer Organisation“[77] zu machen. Da die Internetnutzung längst zu einem solchen integralen Bestandteil des Lebensumfelds vieler Bürger geworden ist,[78] sollte diese auch in der Freiwilligenarbeit durch das Online Volunteering berücksichtigt werden, um für diese Zielgruppe interessant zu bleiben bzw. interessanter zu werden.

4.1.2 Permanente Sensibilisierung

Grundlegend für die Attraktivität bzw. Eignung eines Sportvereins für das Online Volunteering ist neben der engagementfreundlichen Organisationskultur zudem eine „permanente Sensibilisierung“[79] für die Online-Freiwilligenarbeit. Hierbei geht es darum, kontinuierlich die Wichtigkeit des Online Volunteerings und den Beitrag der Online Volunteers am Erfolg des Vereins zu verdeutlichen (z. B. bei Mitgliederversammlungen) – sowohl für die Organisationsmitglieder vor Ort als auch für die online Engagierten selbst. Der Sinn einer solchen permanenten Sensibilisierung besteht darin, dass im Verein ein allgemeines Verständnis vom Online Volunteering herrschen sollte, um dessen konkreten Mehrwert für die Organisation, aber auch für die Organisationsmitglieder selbst, zu erkennen und sich dadurch dem Thema zu öffnen.[80] Diesbezüglich sollten sich die Verantwortlichen vorab ausdrücklich bewusstmachen, inwiefern die Vereinskultur eine Einführung von Online Volunteering zulässt, denn nicht jeder Sportverein ist gleichermaßen geeignet. Vereinskultur, -strategie und -struktur müssen dahingehend ausdrücklich miteinander harmonieren.[81]

4.2 Voraussetzungen des Sportvereins

Sind die notwendigen Grundlagen für die Engagierten geschaffen, gilt es als Nächstes die erforderlichen Voraussetzungen aufseiten des Vereins sicherzustellen. Abgesehen von den schon angesprochenen technischen Voraussetzungen müssen für die Etablierung des Online Volunteerings folgende Aspekte berücksichtigt werden, die auch in der herkömmlichen Freiwilligenarbeit gelten:

- Strategische Entscheidung
- Freiwilligenmanagement etablieren
- Engagementbereiche identifizieren
- Aufgabenprofile erstellen

4.2.1 Strategische Entscheidung

Der Einsatz des Online Volunteerings sollte in der Organisation im Sinne der grundsätzlichen „Entscheidung (...) für die Implementierung bzw. den Ausbau eines (strategischen) Freiwilligenmanage-

[72] Jähnert et al., 2011, 21.
[73] Jähnert et al., 2011, 21.
[74] Vgl. Jähnert et al., 2011, 21
[75] Jähnert et al., 2011, 20.
[76] Jähnert et al, 2011, 21.
[77] Jähnert et al, 2011, 21.
[78] Vgl. hierzu vertiefend ARD/ZDF, 2016, 2f.
[79] NTB, o. J., 6.
[80] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 29.
[81] Vgl. Pape & Jähner, Interview, 11.05.2017.

ments“[82] angesehen werden. Denn auch das Online Volunteering trägt letztlich dazu bei, die Gewinnung und Bindung von freiwilligen Mitarbeitern und damit den langfristigen Erhalt der Organisation sicherzustellen. Darüber hinaus kommt der Thematik dadurch auch formal ein wichtiger Stellenwert zu, wodurch sich die Akzeptanz nach innen steigern lässt.

4.2.2 Freiwilligenmanagement etablieren

Wie bereits deutlich wurde, ist der Aspekt der strategischen Entscheidung eng mit dem Punkt „Freiwilligenmanagement etablieren“ verbunden. Auch für die erfolgreiche Umsetzung des Online Volunteerings ist ein systematisches Freiwilligenmanagement innerhalb des Vereins zu empfehlen.[83] Diesbezüglich gilt es klarzustellen, dass durch die Implementierung eines Freiwilligenmanagementsystems „in jedem Fall finanzielle und personelle Aufwände entstehen, die aus betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten keinen unmittelbaren finanziellen Profit abwerfen.“[84] Wie bereits geschildert, ist beim Online Volunteering demnach zu bedenken, dass ein erhöhter Koordinationsaufwand entsteht, der auch personell gestemmt werden muss und ggf. finanzielle Aufwendungen durch die Anschaffung entsprechender Technik anfallen. Der Mehrwert zeigt sich hingegen in der „langfristige[n] Investition für den Erhalt der Lebensfähigkeit und Produktivität der Organisation, aber auch als ideeller Wert an sich.“[85] Denn ein um das Online Volunteering ergänztes Freiwilligenmanagement kann eine unweit größere und differenzierte Gruppe an (potenziellen) Engagierten ansprechen, als ausschließlich die Freiwilligenarbeit vor Ort.

4.2.3 Engagementbereiche identifizieren und Aufgabenprofile erstellen

Als Nächstes ist es relevant, inhaltlich entsprechende Engagementbereiche zu identifizieren und konkrete Aufgabenprofile zu erstellen – gerade für die projektorientierte Arbeit des Online Volunteerings eine Selbstverständlichkeit. Es ist mindestens zu klären

- Welches Ziel mit der Projektarbeit erreicht werden soll
- Welche Einzelaufgaben damit verbunden sind
- Welcher Zeitrahmen zur Verfügung steht
- Eventuell welches Budget zur Verfügung steht

Bei der Gruppierung der Arbeitsbereiche bzw. Tätigkeitsfelder differenzieren Cravens & Ellis zum Beispiel nach Tätigkeitsdauer, Verantwortlichkeitsgrad und erforderlichen Fachkenntnissen.[86] Auf den Sportverein übertragen, wäre demnach eine Unterscheidung zwischen kurzfristigen (Projekt-) Aufgaben (u. a. Recherchearbeiten, Erstellung einer Checkliste, Bildbearbeitung) sowie langfristigen Tätigkeiten wie die Übernahme eines (Wahl-) Amts (bspw. Social-Media-Beauftragter, Pressewart, Veranstaltungsbeauftragter) denkbar.

Das finale Engagementangebot sollte u. a. folgende Bestandteile enthalten:[87]

- Einen Titel, der die Aufgabe des Online Volunteers beschreibt (wie z. B. Social Media Manager, Researcher, Online-Mentor)
- Den Umfang und Inhalt der Aufgaben
- Die zu erreichenden Ziele
- Die Dauer und den zeitlichen Umfang der Tätigkeit (bspw. drei Monate für je zwei Stunden pro Woche)
- Den Ansprechpartner
- Den Mehrwert des Engagements für die Organisation
- Eine Beschreibung der benötigten Fähigkeiten, Kenntnisse und/oder Erfahrungen
- Erforderliche Hardware und Software (z. B. Smartphone, Digitalkamera, Social Media Accounts, Office-Anwendungen)

Ein fiktives Beispiel für ein solches Engagementangebot ist in Abbildung 3 zu sehen.

[82] Habeck, 2015, 33.
[83] Vgl. Pape & Jähner, Interview, 11.05.2017.
[84] Reifenhäuser & Reifenhäuser, 2013, 18.
[85] Reifenhäuser & Reifenhäuser, 2013, 18.
[86] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 30.
[87] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 37f.

Ein Leben ohne Internet ist unvorstellbar für Dich?

Du bist kommunikativ, kreativ und kannst andere von Dir überzeugen?

Dazu bist du noch sportbegeistert und willst etwas Sinnvolles mit deiner Zeit anfangen?

Dann engagiere Dich online für den FC Musterstadt:
Crowdfunding Manager gesucht!

Deine Aufgaben:

- Du bist dafür verantwortlich, dass der FC Musterstadt mithilfe eines Crowdfunding-Projekts den Bau des neuen Jugendsportheims realisieren kann
- Formulierung und grafische Gestaltung des Crowdfunding-Konzepts
- Veröffentlichung auf diversen Crowdfunding-Plattformen und deren Betreuung
- Bekanntmachung des Projekts durch PR, Social Media, Blogs etc.

Das bringst Du mit:

- Sehr gute PC-Kenntnisse und einen Internetzugang
- Zugang zu gängigen Social-Media-Kanälen
- Kenntnisse in Adobe Photoshop von Vorteil
- Nachweisliche Erfahrungen im Crowdfunding oder ähnlichen Bereichen
- Einen überzeugenden Auftritt und eine gute Ausdrucksweise
- Eine zuverlässige Arbeitsweise
- Mindestens vier Stunden pro Woche Zeit, für die Dauer eines halben Jahres

Das erwartet Dich:

- Eine kreative und verantwortungsvolle Aufgabe
- Eine flexible Arbeitseinteilung
- Eine tolle Möglichkeit, Dich neuen Herausforderungen zu stellen
- Einblicke in den größten Sportverein Musterstadts
- Ein enger Austausch mit deinem Ansprechpartner im Verein, der Dir bei Fragen zur Seite steht

Kontakt: Max Mustermann
Koordinator Freiwilligenmanagement
m.mustermann@fcmusterstadt.de
01234 5678-9
FC Musterstadt
Musterstraße 1
12345 Musterstadt

Wir freuen uns auf Deine Nachricht!

Abbildung 3: Beispiel Engagementangebot. Quelle: Eigene Darstellung. In Anlehnung an: Jähnert et al., 2011, 26; Cravens & Ellis, 2014, 39f.

Es ist darauf hinzuweisen, dass die Formulierung spezifischer Engagementangebote sowohl für die Online-Freiwilligen als auch für die Sportvereine von Vorteil sind.[88] Online-Volunteering-Anwärter können einerseits nachvollziehbar überprüfen, ob die entsprechende Tätigkeit für sie in Frage kommt bzw. ob sie dafür qualifiziert sind.[89] Andererseits hat die Sportorganisation den Vorteil, dass die konkrete Forderung nach bestimmten Fachkenntnissen bewirkt, dass sich mehrheitlich auch nur diejenigen Interessenten melden, die diese Kenntnisse tatsächlich aufweisen.[90] Zudem erfahren die

[88] Vgl. Jähnert et al., 2011, 20; Cravens & Ellis, 2014, 38.

[89] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 38.

[90] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 38

Vereinsverantwortlichen recht schnell, wenn die Freiwilligen doch nicht den angegebenen Kenntnisstand besitzen. Sie werden in erster Linie an den Ergebnissen gemessen und können nicht durch das persönliche Auftreten darüber hinwegtäuschen.[91] So fällt es z. B. schnell auf, wenn die Aufgabe darin besteht, eine Homepage zu programmieren, der Freiwillige aber keinerlei entsprechende Nachweise vorzeigen kann.

Sofern vereinsintern die Voraussetzungen für die Implementierung des Online Volunteerings gewährleistet sind, kann sich der konkreten Arbeit mit den Online Volunteers gewidmet werden. Die weiteren Phasen des NTB-Konzepts sollen nachfolgend unter den Punkten Anwerben, Auswahl, Zusammenarbeit mit sowie Anerkennung und Bindung von Online Volunteers zusammengefasst werden.

4.2.4 Anwerben von Online Volunteers

Durch die Möglichkeiten des virtuellen Engagements sind Vereine bei ihrer Suche nach kompetenten Helfern nicht mehr regional eingeschränkt. Die Herausforderung der Rekrutierung besteht daher weniger darin, innerhalb eines geographisch begrenzten Umkreises engagierte Helfer mit den benötigten Fähigkeiten zu finden. Vielmehr geht es darum, die richtigen Kanäle und Medien zu identifizieren, über welche die relevanten Zielgruppen effektiv erreicht werden können.[92] Geht es beispielsweise darum, spezielle Kompetenzen zu erschließen, können Hochschulen eine geeignete Institution sein, um ausgeschriebene Engagementangebote zu bewerben. Die Tatsache, dass virtuelle Helfer angesprochen werden sollen, bedeutet an dieser Stelle jedoch keineswegs, dass diese ausschließlich über Online-Medien zu rekrutieren sind. Vielmehr können diese Kanäle eine effektive Ergänzung zu bereits genutzten Offline-Medien darstellen.[93] So können Studierende einerseits über diverse Online-Medien, andererseits aber auch vor Ort über Aushänge an Schwarzen Brettern in den Hochschulen erreicht werden. Auch die Möglichkeit mit den Fachschaftsräten einzelner Fakultäten in Kontakt zu treten und Gesuche ggf. über hochschulinterne E-Mail-Verteiler verbreiten zu lassen, könnten in Erwägung gezogen werden.

Um Online Volunteers so gezielt akquirieren zu können, muss es Vereinen zuallererst gelingen, deren Interesse zu wecken. Ein allgemeines Verständnis der weiter vorne dargestellten Motive ehrenamtlichen Engagements kann hilfreich sein, um etwaige Anreize einer virtuellen Unterstützung zu schaffen. Solche Anreize gilt es aus Vereinssicht aktiv im Zuge der Akquise von freiwilligen Mitarbeitern zu kommunizieren und im finalen Engagementangebot einzuflechten. Dieses kann beispielsweise auf der Vereinswebsite offeriert werden. Generell kann die eigene Website als das zentrale Medium im Rekrutierungsprozess fungieren.[94] Interessierte Helfer, die möglicherweise auch über andere Kanäle mit dem Online-Volunteering-Angebot konfrontiert wurden, sollten hier die Chance haben, sich detaillierter über Verein, Online-Freiwilligenarbeit und konkrete Aufgabeninhalte zu informieren. Darüber hinaus sollte auf eine attraktive Visualisierung der Inhalte geachtet werden, die sich ebenfalls förderlich auf die Engagementbereitschaft auswirken kann.[95]

Die bisherigen Ausführungen zur Rekrutierung beziehen sich vor allem auf vereinsexterne (Online-) Freiwillige. Deshalb sollte abschließend die Direktansprache als meistgenutzte Form ehrenamtliche Helfer zu gewinnen, nicht unberücksichtigt bleiben. Potenzielle Helfer, die bereits mit dem Verein verbunden sind, ihr Engagement jedoch lediglich online zum Ausdruck bringen können oder möchten (z. B. bedingt durch einen Umzug in eine andere Stadt), können in dem Fall am effektivsten direkt vor Ort rekrutiert werden.

Nach einer Studie des Staufenbiel Instituts aus 2016 nutzen lediglich 14 % der deutschen Unternehmen keine sozialen Medien im Zusammenhang des Personalmarketings und eigener Rekrutierungsbemühungen. Diese Statistik zeigt bereits anhand von zwei Ergebnissen den Stellenwert von Social-Media-Kanälen bezüglich der Mitarbeitergewinnung: 73 % der befragten Unternehmen gaben an, jene zur Außendarstellung im Kontext des Employer Brandings[96] zu nutzen. Zudem verbreiten 63 % Stellenausschreibungen auf sozialen Plattformen.[97] In Rückbesinnung auf das virtuelle Engagement ist anzumerken, dass hierüber vor allem junge und technikaffine Zielgruppen zu erreichen sind.[98] Angesichts dieser Ergebnisse ist nahezulegen, Social-Media-Kanäle als ernstzunehmende Alternative zur

[91] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 38.
[92] Vgl. Seifert & Placke, 2007, 12ff; Ellis & Cravens, 2000, 25.
[93] Vgl. Ellis & Cravens, 2000, 27.
[94] Vgl. Jähnert et al., 2011, 28.
[95] Hinz et al., 2014, 14.
[96] „Employer Branding (...) ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing, insbesondere der Markenbildung, angewandt werden. Das Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber dargestellt und gegenüber Wettbewerbern positiv positioniert.“ (Schuhmacher & Geschwill, 2009, 39)
[97] Vgl. Staufenbiel Institut, 2016, 70.
[98] Vgl. Hinz et al., 2014, 18.

Gewinnung virtueller Helfer in Betracht zu ziehen.
Mit national über 500 Einrichtungen bieten Freiwilligenagenturen ein weitreichendes Kontaktstellennetzwerk für ehrenamtlich Engagierte. Neben der Schnittstellenfunktion und Vermittlung zwischen Freiwilligen und Nonprofit-Organisationen, schaffen sie in der breiten Öffentlichkeit ein Bewusstsein für das Themenfeld des öffentlichen Engagements.[99] Auf Bundesebene vereint die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V. (bagfa) 194 Freiwilligenagenturen unter seiner Schirmherrschaft und unterstützt unterschiedlichste Projekte der Freiwilligenarbeit.[100] Die national noch wenig verbreiteten Matching-Plattformen bilden die hier abschließende Möglichkeit, ehrenamtliche Helfer und Nonprofit-Organisationen zusammenzuführen. Während Freiwilligen die Gelegenheit geboten wird passende Engagements zu finden, bieten diese Portale Nonprofit-Organisationen im Gegenzug die Gelegenheit entsprechende Projekte und Tätigkeiten öffentlich auszuschreiben. Im internationalen Kontext sind derartige Plattformen bereits etabliert.[101] Das auf das Online Volunteering spezialisierte Programm der United Nations (UN) ist dabei als Benchmark zu nennen.[102] Ein bundesweit vergleichbares und aktiv von der bagfa unterstütztes Projekt ist die Freiwilligendatenbank der Aktion Mensch.[103] Hierbei handelt es sich vergleichsweise zur UN um ein Portal, in dem Bürger bundesweit und mittels verschiedener Suchkriterien sowohl ihr passendes virtuelles wie auch Vor-Ort-Engagement finden können.[104] Darüber hinaus gilt es die Szene der Crowdfunding-Plattformen aufmerksam zu sichten, inwieweit auch dort Mitarbeitsmöglichkeiten („Zeit-Spenden“) offeriert werden können.

4.2.5 Auswahl von Online Volunteers

Die Besonderheit beim Online Volunteering liegt darin, dass bei erfolgreicher Werbung ein Mensch für den Verein eine Aufgabe erledigen soll, der bisher unter Umständen in keinerlei Beziehung zu dem Verein steht. Hier gilt es, einen Kontakt aufzubauen und eine Vertrauensbasis zu schaffen.
Grundsätzlich sind die Kriterien für die letztliche Auswahl von online-engagierten Helfern an die jeweiligen Aufgabenschwerpunkte anzupassen.[105] So sind bei der Vergabe einer Kreativaufgabe (z. B. der Verfassung von Texten für das Vereinsmagazin) sicherlich andere Bewertungskriterien heranzuziehen, als bei der Suche nach einem IT-Experten, der Vereinsmitgliedern via Webinar bestimmte IT-Themen näherbringen soll. Darüber hinaus sollte berücksichtigt werden, dass aufgrund der Unmittelbarkeit des Internets, Engagierte nach der Interessensbekundung eine Organisation virtuell unterstützen zu wollen, oftmals direkte Antworten und eine anschließende Aufnahme der jeweiligen Tätigkeit erwarten.[106] Es gilt eine Balance zu finden, die Auswahl einerseits unmittelbar und schnell durchzuführen, andererseits jedoch eine gewisse Qualität bei der Wahl von Online Volunteers zu gewährleisten. Um seitens des Vereins das Risiko zu mindern, Helfer mit mangelnden Kompetenzen oder unzuverlässige Freiwillige zu rekrutieren, wird empfohlen, bestimmte Elemente in den Auswahlprozess zu integrieren.[107] Eine exemplarische Auswahl ist nachfolgend dargestellt.
Der Auswahlprozess beginnt im Regelfall mit der Interessensbekundung des Helfers. Um vorschnelle Bewerbungen und unzuverlässige Kandidaten zu vermeiden, sollte das Engagementangebot, wie bereits erwähnt, eine detaillierte Tätigkeitsbeschreibung und ein konkretes Anforderungsprofil enthalten. Den Interessenten sollte es möglich sein, sich den Anforderungen entsprechender Engagements bewusst zu werden.[108] Zudem wird geraten, Bewerbungsformulare zu nutzen. Denn mit dem Ausfüllen eines solchen Formulars, so Seifert & Placke, bezeugen Bewerber ein gesteigertes Interesse an der jeweiligen Aufgabe[109] und die Gefahr vorschneller, unbedachter Interessensbekundungen würde nochmals verringert werden. Solche Formulare sind im Idealfall auf der vereinseigenen Homepage zu platzieren. Zum einen besteht hierbei die Option, Online-Formulare zu entwerfen, welche Interessenten direkt ausfüllen und abschicken können. Zum anderen kann es sich aber auch um Dokumente handeln, welche die Bewerber herunterladen und ausgefüllt entweder auf dem Postweg oder eingescannt via E-Mail dem Verein zukommen lassen können.[110] Der Vorteil einer solchen standardisierten Vorselektion via Bewerbungsformular besteht

[99] Vgl. https://www.bagfa.de/freiwilligenagenturen.html, Zugriff: 08.02.2018.
[100] Vgl. https://www.bagfa.de/ueber-uns.html, Zugriff: 08.02.2018.
[101] Vgl. Jähnert et al., 2011, 30f.
[102] Vgl. http://www.onlinevolunteering.org, Zugriff: 21.07.2017.
[103] Vgl. http://www.bagfa.de/projekte/freiwilligendatenbank.html, Zugriff: 21.07.2017.
[104] Vgl. http://www.freiwilligendatenbank.de, Zugriff: 21.07.2017.
[105] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 41.
[106] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 41ff.
[107] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 41ff.
[108] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 49.
[109] Seifert & Placke, 2007, 15f.
[110] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 43.

zusätzlich darin, dass auf Vereinsseite zeitraubende Mehrarbeit verhindert wird. Der Verantwortliche kann in darauffolgenden Schritten – falls das Bedürfnis besteht – weitere Informationen über die (vor-) ausgewählten Bewerber einholen oder diese direkt in ihre Arbeit einführen.[111] Als Anerkennung des Engagements sollte Interessenten, auch wenn sie letztlich nicht für eine ausgeschriebene Tätigkeit ausgewählt wurden, dennoch ausnahmslos geantwortet werden.

Bei der Auswahl von Online Volunteers besteht zudem das Risiko, unseriöse bzw. nachlässige Bewerber in die Freiwilligenarbeit des Sportvereins zu integrieren. Gerade Aspekte wie Gewissenhaftigkeit und Zuverlässigkeit sind in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung. Für Vereine sollte es daher darum gehen, sich neben fachlichen Kompetenzen auch einen persönlichen Eindruck der Bewerber zu verschaffen. Ein Gespräch liefert hierbei die besten Erkenntnisse und sollte in jedem Fall durchgeführt werden. Idealerweise ist bei Gesprächen dieser Art auf eine rein textbasierte Kommunikation zu verzichten. Die Einbindung audiovisueller Elemente vermittelt ein umfassenderes Bild des Gegenübers.[112] Demzufolge liegt es nahe, ein solches Gespräch z. B. über Skype durchzuführen, sollte ein Treffen vor Ort nicht möglich sein. Um weitere Informationen zu einer Person zu erhalten, die in einem solchen Gespräch ggf. nicht angesprochen werden (können), ist häufig eine einfache Internetrecherche aufschlussreich. Für gewisse anspruchsvolle Aufgaben empfiehlt es sich zudem Arbeitsnachweise einzufordern, um entsprechend notwendige Kompetenzen beurteilen zu können.[113] Gerade in Bezug auf die Vergabe sensibler Aufgaben und Tätigkeiten ist hinsichtlich der Absicherung der Vereine exemplarisch auf die kanadische Gemeinwohlorganisation Macdonalds Youth Services verwiesen. Diese verlangt beispielsweise von virtuellen Helfern, die als Tutor mit Kindern arbeiten möchten, u. a. detaillierte Hintergründe zur Person inklusive polizeilicher Führungszeugnisse.[114]

Bei aller Akribie den bestmöglichen Helfer zu finden, ist ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass sich bewusstgemacht werden muss, dass es sich um Freiwilligenarbeit handelt. Auch wenn das virtuelle Umfeld in einigen Punkten von dem herkömmlichen Engagement vor Ort abweicht und gewiss einige Besonderheiten bezüglich des Rekrutierungsprozesses aufweist, sollten durchgeführte Auswahlverfahren immer in einem angemessenen Verhältnis zu der freiwilligen Tätigkeit stehen. So können zu hohe Anforderungen, zu aufwändige Bewerbungsverfahren und bürokratische Hindernisse (z. B. polizeiliche Führungszeugnisse) virtuelle Helfer unter Umständen schnell abschrecken und sich negativ auf die Motivation sich zu engagieren auswirken.

4.2.6 Zusammenarbeit mit Online Volunteers

Haben sich Verein und Freiwilliger auf ein Engagement verständigt, sollte es zu einer beiderseitigen Vereinbarung über die Zusammenarbeit kommen. Hierbei muss seitens des Vereins sichergestellt werden, dass die Volunteers sowohl die Aufgabeninhalte als auch die im Rahmen der Zusammenarbeit erwarteten Verhaltensweisen und geltenden Regelungen verstanden und verinnerlicht haben.[115] Durch entsprechende Richtlinien (Policies), Leitsätze, Engagementvereinbarungen und die Benennung verantwortlicher Mitarbeiter, kann zu einer stimmigen und effektiven Zusammenarbeit mit Freiwilligen beigetragen werden.[116]

Engagementvereinbarungen, etwa in Form eines Arbeitsvertrags, berücksichtigen Rechte und Pflichten beider Parteien und stellen deren Einhaltung sicher. So ist es der Organisation möglich, ihre Erwartungshaltungen hinsichtlich Engagementart und -umfang festzulegen. Die Freiwilligen erhalten hierdurch wiederum nicht nur die notwendigen Informationen, um ihren Engagementeinsatz zu organisieren, sondern zusätzlich die Möglichkeit, die getroffenen Vereinbarungen ihrerseits einzufordern. Solche Vereinbarungen müssen jedoch nicht sofort nach Auswahl der Interessenten getroffen werden.[117] Einfindungsphasen bzw. Probezeiten bieten sowohl dem Verein als auch (potenziellen) Online Volunteers die Option, die angestrebte Zusammenarbeit erst einmal zu testen und sich gegenseitig kennenzulernen.[118] Der Einstieg kann des Weiteren durch eine unkomplizierte Möglichkeit der Kontaktaufnahme mit dem vereinsinternen Ansprechpartner erleichtert werden.[119] Dabei gilt es, dem Engagierten verschiedene Kontaktmöglichkeiten zu offerieren und vor allem möglichst zeitnah auf Kontaktversuche zu reagieren. Je nach Projektumfang sowie Distanz zwischen dem Online-Freiwilligen und dem Verein

[111] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 49f.
[112] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 44.
[113] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 47.
[114] Vgl. Seifert & Placke, 2007, 16.
[115] Vgl. Ellis & Cravens, 2000, 37ff.
[116] Vgl. Jähnert et al., 2011, 19ff.
[117] Vgl. Jähnert et al., 33.
[118] Vgl. Jähnert et al., 2011, 31ff.
[119] Vgl. Jähnert et al., 2011, 31f.

könnte zusätzlich ein Kennenlernen im Rahmen eines persönlichen Treffens vor Engagementbeginn entsprechende Mehrwerte für die gemeinsame Arbeit bieten.[120] Der Online-Volunteering-Beauftragte sollte außerdem beachten, dass, bedingt durch die räumliche Distanz und die oftmals eigenständige Arbeit, es schnell zu Motivationseinbrüchen bei virtuellen Helfern kommen kann. Um dem entgegenzuwirken, sollte zwischen dem vereinsinternen Ansprechpartner und dem Online-Freiwilligen stets ein reger Austausch stattfinden. Online Volunteers kann durch die stetige Information über relevante Neuigkeiten des Vereins das Gefühl gegeben werden, in das Vereinsgeschehen integriert zu sein.[121] Der Verantwortliche des Vereins steht somit vor der Herausforderung das Engagement des Freiwilligen während des gesamten Projekts aufrechtzuerhalten. Durch eine offene Feedback-Kultur sollten Probleme zudem immer ungehemmt angesprochen werden können.[122] Im Kontext einer fortlaufenden Begleitung der virtuellen Helfer wird abschließend dazu geraten, eine regelmäßige Berichterstattung zu aktuellen Projektentwicklungen einzuführen, um beteiligte Parteien immer auf dem neusten Stand zu halten. Solche Berichte oder Feedbacks können der Einfachheit halber kurz und formlos kommuniziert werden.[123]

Mit „Richtlinie[n] für diverse Aktivitäten“[124] (Policies) kann darüber hinaus zu einer stimmigen und abgesicherten Zusammenarbeit zwischen Organisation und Freiwilligen beigetragen werden. Besonders wirkungsvoll sind Policies dann, sofern diese nicht nur Top-Down verordnet, sondern auch von den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern getragen werden.[125] Die Policies sind grundsätzlich organisationsübergreifend, folglich verstehen sie sich nicht nur als Regelwerk für Online Volunteers, sondern gelten grundlegend für alle Organisationsmitglieder.[126] Einige, die Zusammenarbeit mit Online Volunteers betreffende, Policies werden abschließend exemplarisch aufgeführt:[127]

- Formelle Vorgaben wie die Organisation durch den Online Volunteer online zu vertreten ist
- Verwendungsvorschriften bezüglich offizieller E-Mail-Adressen oder Online-Konten
- Definition der Anforderungen an Sicherheitssoftware auf Heim- oder Arbeitscomputern
- Vorgehensweisen und Richtlinien bezüglich der Datensicherung und -archivierung
- Vertraulichkeitsvereinbarungen bezüglich Organisations-, Mitglieder- und/oder Kundeninformationen
- Form der Berichterstattung an die Organisation
- Vorgehensweise bei internen/externen Problemsituationen
- Feedbackmöglichkeiten für Online Volunteers
- Konsequenzen für die Verletzung von Policies
- Gründe für die Aufhebung der Engagementvereinbarung

4.2.7 Anerkennung und Bindung von Online Volunteers

Je nach individuellen Möglichkeiten des Vereins sind verschiedene Anerkennungsformen des virtuellen Engagements denkbar. Wertschätzungen und Danksagungen für geleistete Arbeit sollten generell unmittelbar nach Projektende oder Erreichen besonderer Erfolge gezeigt werden. In der internen und externen Vereinskommunikation ist außerdem darauf zu achten, dass neben der Anerkennung vor Ort engagierter Freiwilliger gleichermaßen die virtuell Engagierten Berücksichtigung finden.[128] Für Engagierte, die zwar in der Nähe des Vereins wohnen, ihren ehrenamtlichen Beitrag jedoch online leisten, wäre z. B. auch eine kostenlose bzw. vergünstigte Nutzung des vereinseigenen Sportangebots denkbar. Virtuelle Helfer, denen solche Möglichkeiten beispielsweise aufgrund ihres Standorts nicht geboten sind, könnten vom Verein alternativ (mit-) finanzierte Fortbildungsmaßnahmen eine Alternative erhalten.[129] Darüber hinaus ist es möglich, die eigene Wertschätzung auch indirekt zum Ausdruck zu bringen. So können Volunteers in Entscheidungsprozesse aktiv eingebunden und um Rat, ihre persönliche Meinung oder eigene Ideen gebeten werden.[130] Weiterhin können Anerkennungsformen je nach Ausmaß der persönlichen Bindung zum Verein variieren. So wären im Fall eines eher rationalen Verhältnisses finanzielle Wertschätzungsformen wie Gutscheine möglich. Wie bereits erwähnt, hat die Möglichkeit, ein ehrenamtliches Engagement in persönlichen Lebensläufen darzustellen, besonders für junge Menschen häufig eine hohe Relevanz. Hieran kann der Verein ansetzen und Bescheinigungen

[120] Vgl. Schirdewahn, Interview, 05.05.2017.
[121] Vgl. Ellis & Cravens, 2000, 49f.
[122] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 70.
[123] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 72.
[124] Jähnert et al., 2011, 34.
[125] Vgl. Jähnert et al., 2011, 33f.
[126] Vgl. Jähnert et al., 2011., 34.
[127] Vgl. Cravens & Ellis, 2014, 18.
[128] Vgl. Ellis & Cravens, 2000, 61ff.
[129] Vgl. Pape & Jähner, Interview, 11.05.2017.
[130] Vgl. Seifert & Placke, 2007, 18.

oder Zertifikate für ausgeübte Tätigkeiten als Form der Wertschätzung ausstellen.[131] Ist die persönliche Bindung zum Verein hingegen etwas intensiver, könnte die Anerkennung auch durch Aussichten auf einen Aufstieg innerhalb der Vereinshierarchie zum Ausdruck gebracht werden.[132]

Um freiwillige Helfer langfristig an einen (fremden) Verein binden zu können, sollte versucht werden, Online Volunteers möglichst gut in das Vereinsgeschehen zu integrieren. Besonders bei denjenigen, die in der näheren Umgebung des Vereins wohnen und ohnehin eine gewisse Bindung zum Verein haben, kann die virtuelle Tätigkeit als Ausgangspunkt für eine weitere, intensivere Einbindung in das Engagement vor Ort nutzen. Im Vergleich dazu kommt bindenden Maßnahmen bei externen Helfern sicherlich eine andere Bedeutung zu. Sollten Organisationen nach dem Abschluss einmaliger Projekte mit der Arbeit externer Online-Freiwilliger zufrieden gewesen sein, ist es ratsam, den Kontakt zu halten. Es ist zu empfehlen, intern eine Adressenliste zu führen, um ehemalige Online Volunteers bei zukünftigen Projekten erneut kontaktieren zu können. Dies sollte jedoch nicht bedeuten, dass erst dann wieder Kontakt gesucht wird, wenn vakante Tätigkeiten zu vergeben sind. Vielmehr sollten ehemalige Online-Helfer regelmäßig über etwaige Entwicklungen im Verein auf dem Laufenden gehalten werden, beispielsweise über Facebook-Gruppen oder Newsletter. Ebenso können kleine Aufmerksamkeiten symbolischen Charakters, wie eine jährliche Karte zum Geburtstag, ein Gefühl der Zugehörigkeit und Wertschätzung vermitteln.[133] Als Voraussetzung für diese Kommunikation sollten Freiwillige jedoch nach Projektende ausdrücklich signalisiert haben, dass sie wieder kontaktiert werden dürfen.[134]

5 Fazit: Online Volunteering für Sportvereine

In Deutschland ist die technologisch gestützte Ergänzung der klassischen Freiwilligenarbeit in Sportvereinen nicht unüblich, obgleich dessen Potenziale noch nicht zielgerichtet in allen Bereichen genutzt werden. Das Online Volunteering bietet Vereinen zusätzliche Chancen, mögliche Zielgruppen für die Freiwilligenarbeit zu gewinnen und in das soziale Gefüge einzubinden. So räumt die orts- bzw. zeitunabhängige Engagementform insbesondere jenen Personen ihre Möglichkeit auf ein freiwilliges Engagement ein, denen dies angesichts einer körperlichen Beeinträchtigung, beruflichen und familiären Verpflichtungen oder mangelnder Engagementangebote im nahen Umfeld bisher versagt blieb. Gleichzeitig haben Vereine die Gelegenheit, sich überregionale Kompetenzen nutzbar zu machen und von diesen zu profitieren, sofern diese das eigene Umfeld nicht leisten kann.

Generell bedarf die Etablierung von Online Volunteering konkreter Anpassungen der Strukturen innerhalb der Freiwilligenarbeit. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass ein systematisches Freiwilligenmanagement in der deutschen Vereinslandschaft gegenwärtig nicht flächendeckend etabliert ist. Nicht zuletzt aufgrund der (noch) fehlenden konkreten Umsetzungs- und Handlungsempfehlungen sowie potenziellen Risikohinweisen erfährt das Online Volunteering in Sportvereinen eine eher schleppende Entwicklung.

Der folgende Abschnitt kann als Handlungsempfehlung betrachtet werden. Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass die dargestellten Anregungen jeweils entsprechend der individuellen Vereinssituation umzusetzen sind, keineswegs jedoch als allgemeingültige Lösungswege fungieren. Die dargestellten Empfehlungen (siehe Abbildung 4) generieren sich gleichermaßen aus der fundierten Theorie und dem Input durch die Verbandsexperten. Festzuhalten ist, dass jede Form der Freiwilligenarbeit mit Risiken verbunden ist, welche allerdings durch diverse Maßnahmen reduziert werden können.

[131] Vgl. Schirdewahn, Interview, 05.05.2017.
[132] Vgl. Schirdewahn, Interview, 05.05.2017.
[133] Vgl. Schirdewahn, Interview, 05.05.2017.
[134] Vgl. Pape & Jähner, Interview, 11.05.2017.

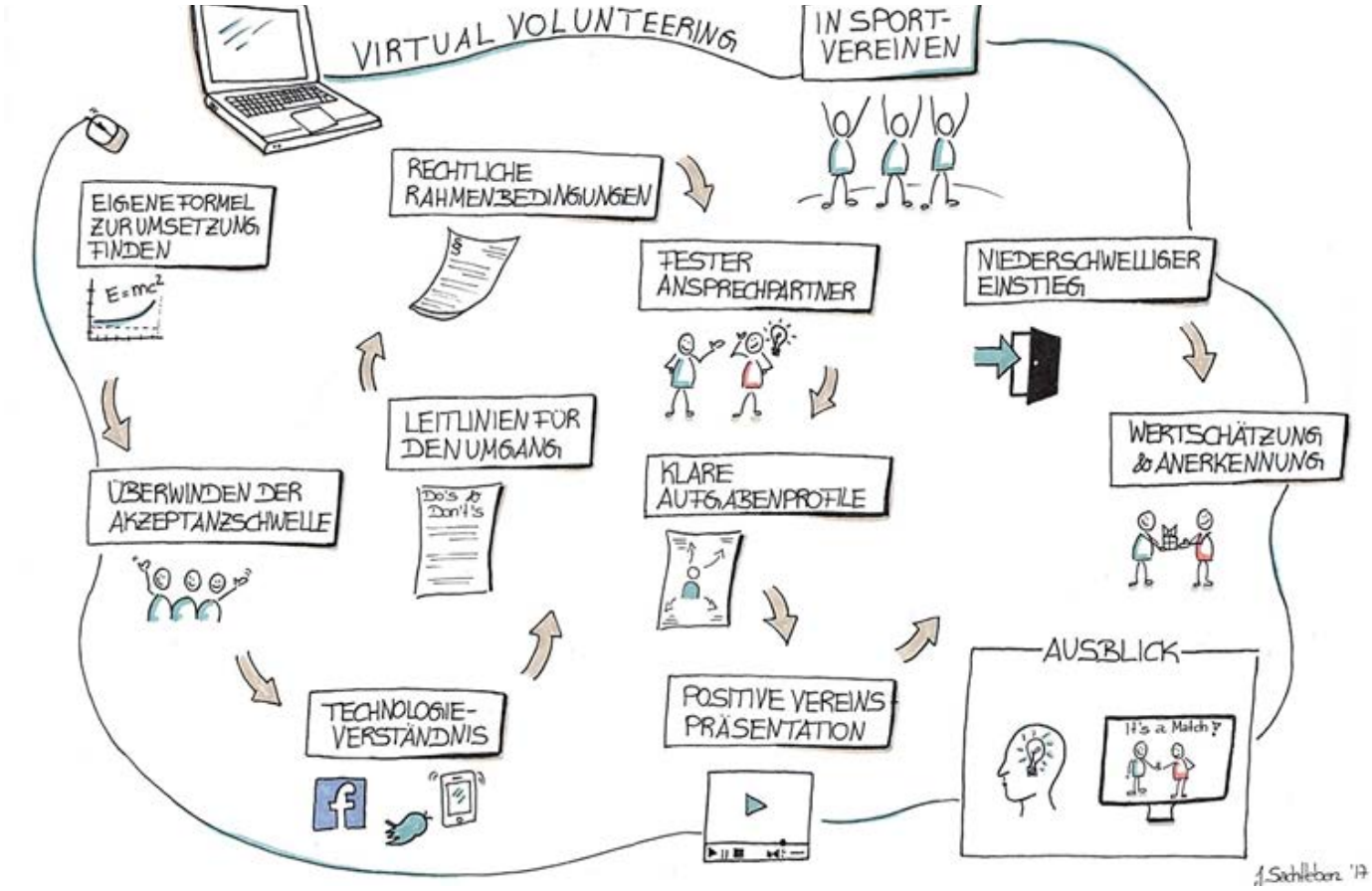


Abbildung 4: Konzept für die Umsetzung von Online Volunteering. Quelle: Sachtleben

Der eigene Weg

Für die Etablierung von Online Volunteering in Sportvereinen gibt es, insbesondere in Hinblick auf die heterogene Sportvereinslandschaft, keine allgemeingültige Formel. Jeder Verein muss hinsichtlich seiner individuellen Situation, Ansprüchen und Wechselbeziehungen seinen eigenen Weg beschreiten. Als zu beachtende Aspekte können hier der Ausprägungsgrad des Online Volunteerings, das Gleichgewicht zwischen realer und virtueller Vereinsarbeit sowie mögliche Integrationshindernisse in das empfindliche soziale System genannt werden.

Schwellen überwinden, Muster durchbrechen

Für eine erfolgreiche und zukunftsfähige Integration des Online Volunteerings in Sportvereinen bedarf es zunächst der Erkenntnis über das Potenzial der netzbasierten Freiwilligenarbeit. Hier sind sowohl das Übertreten der Akzeptanzschwelle als auch das Durchbrechen alter Muster und Verhaltensweisen als erste Voraussetzungen für einen gelungenen Einstieg in die Online-Freiwilligenarbeit zu benennen. Der Prozess muss vor allem innerhalb der Konstellationsstrukturen, also in der Führungsebene des Vereins, angetrieben werden. In einem Verein, in dem oligarchische, archaische Strukturen herrschen (Stichwort: „Wir machen das schon immer so!“) bedarf es letztlich großer Aufwendungen, die Chancen des Online Volunteerings zu verdeutlichen.

Umgang mit Technologien

Neben den verhaltensbezogenen Implikationen spielen auch die technischen Rahmenbedingungen sowie die fachlichen Kompetenzen eine maßgebliche Rolle und entscheiden nicht zuletzt über den Erfolg des Online Volunteerings. Es ist anzumerken, dass es allerdings keine grundlegende Prämisse darstellt, dass jeder Verein über eine EDV-Ausstattung verfügt. Dennoch: In der heutigen Zeit besitzt kaum noch jemand kein internetfähiges Gerät oder bewegt sich nicht in den bekannten sozialen Medien. Die netzbasierte Vereinsarbeit kann mit den richtigen Geräten, Programmen und entsprechendem Knowhow letzten Endes einfach und flexibel von Zuhause oder unterwegs erledigt werden.

Leitlinien und Grundsätze

Ein weiteres, hilfreiches Instrument zur Eingliederung von online Engagierten im eigenen Verein bildet die Formulierung von Umgangsmaximen. Es sind klare Leitlinien und Grundsätze zu verfassen, welche die virtuelle Zusammenarbeit konkretisieren. Die Kommunikationswege betreffend, können

je nach Präferenzen des Volunteers individuelle Absprachen getroffen werden. Eine konkret formulierte Netiquette kann beispielsweise bereits im Vorhinein etwaige Kommunikationslücken und Konfliktpotenziale aufdecken sowie gleichzeitig zur Außenwahrnehmung als Marketingtool zum Einsatz kommen (z. B. „Deine Zusammenarbeit mit uns"). Darüber hinaus können direkt Lösungsansätze erarbeitet und festgelegt werden.

Rechtliche Rahmenbedingungen
Die Arbeit mit Online Volunteering impliziert auch die Beachtung rechtlicher Rahmenbedingungen. Maßgeblich sind hier u. a. das Persönlichkeits-, Urheber- und Datenschutzrecht sowie Haftungsfragen, die unter dem Einfluss stetiger Entwicklung stehen. Um die Gefahr eines veralteten Wissensstands zu minimieren, ist es ratsam, eine rechtliche Beratung durch unabhängige Experten einzuholen und Fälle individuell prüfen zu lassen.

Kulturdolmetscher
Neben der vorherigen Definition klarer Kommunikationskanäle und -regeln ist auch die Festlegung eines festen Ansprechpartners für die Online Volunteers zu empfehlen. Dieser sollte zum einen über die technische Ausstattung verfügen, zum anderen in der Nutzung von entsprechenden Programmen und sozialen Medien geübt sein. Neben dem eindeutigen Informationszufluss kann auch die Vermittlung der Vereinskultur an die Volunteers als seine Aufgabe definiert werden. Er fungiert als Kulturdolmetscher und bezieht so die online Engagierten direkt in das Vereinsgeschehen mit ein. Der Sportverein sollte hier grundsätzlich abwägen, inwieweit er nicht nur bereit, sondern auch in der Lage ist, eine solche Mitarbeiterposition zu schaffen.

Klare Aufgabenprofile
Um das Interesse bei den potenziellen Volunteers zu wecken, bedarf es der Konzipierung attraktiver Tätigkeitsbeschreibungen gemäß eines Aufgabenprofils entsprechender Online-Volunteering-Stellen. Sie dienen sowohl dem Verein als auch dem Engagierten selbst als Orientierung in der zukünftigen Arbeit. Volunteers können sich mit potenziellen Tätigkeitsfeldern identifizieren und gleichzeitig den künftigen Arbeitsumfang einschätzen. Für die Vereine ergibt sich daraus der Vorteil einer zielgerichteten Ansprache motivierter, qualifizierter Helfer. Es obliegt dem Verein, durch eine angemessene Aufgabenkoordination, die für das freiwillige Engagement essenzielle intrinsische Motivation der virtuellen Helfer zu erhalten.

Der erste Eindruck zählt
Hinsichtlich des gesellschaftlichen Rahmens der Vereine, der vor allem auf sozialer Integration und der damit einhergehenden Face-to-Face-Kommunikation basiert, muss für die Online Volunteers ein guter Einstieg gewährt werden. Eine positive Vereinspräsentation, beispielsweise mittels eines Imagefilms auf entsprechenden Plattformen (die entweder in Eigenregie oder durch die übergeordneten Verbände entstehen), kann sich gewinnbringend für die Mitarbeiterakquise auswirken und fungiert gleichzeitig als adäquates Marketingtool.

Niederschwelliger Einstieg
Sowohl aus Sicht der Vereine als auch der Freiwilligen bietet es sich an, mit Aufgaben geringerem Umfangs in die virtuelle Tätigkeit einzusteigen. Die Umsetzung des Online Volunteerings kann mittels eines Pionierprojekts mit geringem Risikopotenzial (z. B. Bildbearbeitung) erprobt werden. Dadurch lassen sich negative Auswirkungen beim Scheitern des Projekts reduzieren und die Befürwortung der Vereine, Online Volunteering zu praktizieren, bleibt bestehen. Auch für die Freiwilligen bietet ein niederschwelliger Einstieg die Möglichkeit, sukzessiv an die virtuelle Tätigkeit im Verein herangeführt zu werden. Mit wachsenden Erfahrungswerten können den Volunteers stetig Projekte mit größerem Verantwortungsbereich übertragen werden.

Wertschätzung und Anerkennung
Der erfolgreiche Abschluss eines Projekts durch einen Online Volunteer kann als Meilenstein deklariert werden. Hier zeigt sich, wie gut der Klebstoff des Vereins wirkt. Neben regelmäßigem Kontakt mit dem Volunteer, ist es zu empfehlen, eine angemessene Anerkennung zu erbringen. Ob diese auf materieller Ebene (bspw. Gutscheine für Sportkurse) oder auf Basis sozialer Wertschätzung (bspw. Ehrennadeln, Urkunden, Weiterbildungen) erfolgen, muss jeder Sportverein individuell entscheiden. Anzumerken ist hierbei, dass sich die Anerkennungen der online Engagierten adäquat nach denen der Vor-Ort-Freiwilligen richten sollten, um Konfliktpotenziale zu vermeiden. Ein Standardzertifikat zum Nachweis der Leistungserbringung ist jedoch als State-of-the-Art anzusehen.

Resümierend und abschließend bleibt festzuhalten, dass es zukünftig gilt, ein stärkeres Bewusstsein für das Potenzial von Online Volunteering in der deutschen Vereinslandschaft zu schaffen. Verbände können hier als Multiplikatoren und Prozesspromotoren agieren. Denkbar wäre die Implementierung einer gemeinsamen Plattform, die Vereine und Volunteers zusammenführt. Auch eine mobile Applikation sollte vor dem Hintergrund der Digitalisierung in Betracht gezogen werden, um eine flexible, zeitunabhängige Handhabung zu gestalten. Es steht außer Frage, dass der virtuellen Arbeit zukünftig in Sportvereinen eine höhere Bedeutung zugeschrieben wird. Dennoch fungieren Vereine nach wie vor als sozialer Rahmen, in dem kommunikative und soziale Prozesse als tragende Säulen der Gemeinschaft durch das Online-Engagement nicht vollständig ersetzt werden können. Online Volunteering ist letztlich vielmehr als nutzenstiftende netzbasierte Ergänzung anzusehen.

Sarah Frohmüller, Kevin Hoheisel, Julia Sachtleben

Quellen:

Anders, Georg (2017): Die Sportvereinsforschung in Deutschland bis heute. In: Lutz Thieme (Hrsg.): Der Sportverein – Versuch einer Bilanz. Schorndorf: Hofmann, 15-46.

Braun, Sebastian (2011): Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sport. Sportbezogene Sonderauswertung der Freiwilligensurveys 1999, 2004 und 2009, in: Bundesinstitut für Sportwissenschaft (BISp; Hrsg.): BISp-Jahrbuch. Forschungsförderung 2010/11. Bonn: Hausdruckerei des Statistischen Bundesamtes, 225-230.

Breuer, Christoph (2007): Sportentwicklungsbericht 2005/2006. Köln: Sportverlag Strauß.

Breuer, Christoph & Feiler, Svenja (2013): Sportentwicklungsbericht 2011/2012, Kurzfassung. Köln: Sportverlag Strauß.

Breuer, Christoph & Feiler, Svenja (2015): Sportentwicklungsbericht 2013/2014, Kurzfassung. Köln: Sportverlag Strauß.

Breuer, Christoph & Feiler, Svenja (2017): Sportvereine in Deutschland – ein Überblick. In: Breuer (Hrsg.): Sportentwicklungsbericht 2015/2016. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland, Köln: Sportverlag Strauß, 2-46.

Breuer, Christoph & Wicker, Pamela (2008): Sportvereine in Deutschland. URL: https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-dosb/arbeitsfelder/Breitensport/Sportentwicklung/Siegel-Bundesbericht_SEB07_neu.pdf; Zugriff: 21.05.2018.

Breuer, Christoph & Wicker, Pamela (o. J.): Sportentwicklungsbericht 2009/2010. URL: https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-dosb/downloads/Sportentwicklung/Kurzfassung_SEB09.pdf; Zugriff: 21.05.2018.

Cravens, Jayne & Ellis, Susan J. (2014): The Last Virtual Volunteering Guidebook. Fully Integrating Online Service into Volunteer Involvement. Philadelphia: Energize/Inc.

DOSB (2010; Hrsg.): Ehrenamt und freiwilliges Engagement im Sport, 1. Auflage, Frankfurt a. M., 3. Auflage 2015. URL: http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/Ausbildung/downloads/Broschueren/DOSB-Broschuere-Ehrenamt_Engagement_2015.pdf; Zugriff: 31.12.2017.

Ellis, Susan J. & Cravens, Jayne (2000): The Virtual Volunteering Guidebook. How to Apply the Principles of Real-World Volunteer Management to Online Service. URL: http://www.serviceleader.org/sites/default/files/file/vvguide.pdf; Zugriff: 24.07.2017.

Habeck, Sandra A. (2015): Freiwilligenmanagement. Exploration eines erwachsenenpädagogischen Berufsfeldes, Wiesbaden: Springer.

Hagen, Christine & Simonson, Julia (2016): Inhaltliche Ausgestaltung und Leitungsfunktionen im freiwilligen Engagement. In: Julia Simonson et al. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014. Wiesbaden: Springer, 299-331.

Heinemann, Klaus & Horch, Heinz-Dieter (1988): Strukturbesonderheiten des Sportvereins. In: Helmut Digel (Hrsg.): Sport im Verein und im Verband. Schorndorf: Hofmann, 108-122.

Hinz, Ulrike & Wegener, Nora & Weber, Mike & Fromm, Jens (2014): Digitales Bürgerschaftliches Engagement. URL: https://wir-tun-was.rlp.de/fileadmin/wirtunwas/Ehrenamt_digital/Studie_Digitales_Buergerschaftliches_Engagement.pdf; Zugriff: 24.07.2017.

Horch, Heinz-Dieter (1983): Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. Analyse und Untersuchungen einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens. Frankfurt: Campus.

Jähnert, Hannes (2011): Online Volunteering – ein neuer Weg zum freiwilligen Engagement. URL: http://www.ehrenamtsbibliothek.de/literatur/pdf_1204.pdf; Zugriff: 25.07.2017.

Jähnert, Hannes; Dittrich, Lisa.; Kegel, Thomas (2011): Management von Online-Volunteers – ein Handbuch. Berlin: Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (fjs e.V.).

Jähnert, Hannes (2016): Das Online-Volunteering in Deutschland. In: Online-Volunteering im Deutschen Freiwilligensurvey 2014. URL: http://hannesjaehnert.de/wordpress/2016/04/25/online-volunteering-im-deutschen-freiwilligensurvey-2014/; Zugriff: 21.05.2017.

Knabenreich, Henner (2013): Karriere-Webseite: Das Zuhause im Personalmarketing. In: Jörg Buckmann (Hrsg.): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Wiesbaden: Springer Gabler, 127-147.

Köhler, Markus & Fetzer, Thomas (2016): Recht des Internet, 8. Heidelberg: C.F. Müller.

Macharzina, Klaus & Wolf, Joachim (2008): Unternehmensführung. Das internationale Managementmissen. Konzepte, Methoden, Praxis. 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Niedersächsischer Turner-Bund (o. J.; Hrsg.): Gemeinsam engagiert. Hannover. URL: https://www.vereinshelden.org/download-file?file_id=642&file_code=13d160812e; Zugriff: 31.12.2017.

Pearn Kandola (2006): The Psychology of Effective Business Communications in Geographically Dispersed Teams. An Executive Summary of the Research Report. URL: https://newsroom.cisco.com/dlls/2006/eKits/psychology_business_comm.pdf; Zugriff: 24.07.2017.

Projektgruppe ARD/ZDF-Multimedia (ARD/ZDF) (2016): Kern-Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2016. URL: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Onlinestudie_2016/Kern-Ergebnisse_ARD-ZDF-Onlinestudie_2016.pdf; Zugriff: 28.07.2017.

Reifenhäuser, Carola & Reifenhäuser, Oliver. (2013): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Reifenhäuser, Oliver (2013b): Strategische Entscheidung für das Freiwilligenmanagement treffen. - In: Carola Reifenhäuser & Oliver Reifenhäuser (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim & Basel: Belz Juventa, 18-24.

Schürmann, Lisa Kathrin (2013): Motivation und Anerkennung im freiwilligen Engagement. Kampagnen und ihre Umsetzung in Internet und Social Media. Wiesbaden: Springer VS.

Schuhmacher, Florian & Geschwill, Roland (2009): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.

Schweitzer, Marcell & Conzelmann, Gerhard (1979): Ergebnisbericht zur Untersuchung „Führung von Großvereinen“, vervielfältigter Bericht. Tübingen.

Sebaldt, Martin & Straßner, Alexander (2014): Verbände in der Bundes-

republik Deutschland. Eine Einführung. Wiesbaden: VS.

Seifert, Waltraud & Placke, Gerd (2007): Das bürgerschaftliche Engagement ist flach. Das Management des Online-Volunteerings. URL: https://www.gemeinsam-aktiv.de/mm/Artikelonlinevolunteering.pdf; Zugriff: 24.07.2017.

Soziale Dienste der Stadt Zürich (SDSZ; Hrsg.; 2014): Handbuch Freiwilligenarbeit. Zürich: O.V.

Staufenbiel Institut GmbH (Hrsg.; 2016): JobTrends Deutschland 2016. Entwicklungen und Trends auf dem Arbeitsmarkt für Absolventen. Köln: Staufenbiel Institut GmbH.

Tesch-Römer, Clemens; Simonson, Julia; Vogel, Claudia; Ziegelmann, Jochen P. (2016): Ergebnisse des Deutschen Freiwilligensurveys 2014: Implikationen für die Engagementpolitik, in: Julia Simonson et al. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014, Wiesbaden: Springer, 647-662.

Troßmann, Ernst (2002) Beschaffung und Logistik. In: Franz Xaver Bea; Erwin Dichtl & Marcell Schweitzer, (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen, 8. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius, 77-144.

Vogel, Claudia & Hagen, Christine & Simonson, Julia & Tesch-Römer, Clemens (2016): Freiwilliges Engagement und öffentliche gemeinschaftliche Aktivität. In: Julia Simonson et al. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014. Wiesbaden: Springer, 91-151.

Wach, Gabriele & Wadsack,Ronald (2017): Die Bedeutung des organisierten Sports für das Stadtmarketing – eine Darstellung auf Basis des Legitimationskapital-Konzeptes. In: Gabriele Wach & Ronald Wadsack (Hrsg.): Sport in der Kommune als Managementaufgabe. Frankfurt a. M.: Peter Lang, 127-143.

Wadsack, Ronald & Wach, Gabriele (2010): Legitimationskapital als Ressource von Sportvereinen. In: Sciamus. Sport und Management 4/2010, 1-14.

Wadsack, Ronald (1992): Attraktives Ehrenamt, Witten: Verlag am Steinberg.

Wadsack, Ronald (2008): Mitglieder und Kundenorientierte Organisation von Vereinen und Verbänden. In: Hermanns, Arnold & Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management Handbuch Sportmarketing, 2. Auflage. München: Vahlen, 131-146.

Expertengespräche:

Pape, Henning; Jähner, Olaf (2017): Mündliches Interview mit Henning Pape, Abteilungsleitung Organisationsentwicklung des LandesSportBundes Niedersachsen e. V. und Olaf Jähner, Geschäftsführer Kommunikation und Turnerjugend des Niedersächsischen Turner-Bundes e. V., geführt von: Hoheisel, Kevin; Struß, Viktoria, Hannover, 11.05.2017.

Schirdewahn, Johannes (2017): Mündliches Interview mit Johannes Schirdewahn, Mitarbeiter Junges Engagement der deutschen motor sport jugend des Deutschen Motor Sport Bundes e. V., geführt von: Rocho, Melanie; Sachtleben, Julia; Struß, Viktoria, Salzgitter, 09.05.2017.

Werde Teil des NTB-Volunteer-Teams und...

... gestalte große Events mit!
... sammle persönliche Erfahrungen!
... lerne tolle Menschen kennen!
... erlebe viel Spaß unter Gleichgesinnten!
... sei ein unentbehrliches Teammitglied!

NTB
NIEDERSÄCHSISCHER TURNER-BUND
Gemeinsam engagiert!

Melde Dich als NTB-Volunteer im Volunteer Portal auf der folgenden Internetseite an und verpasse kein Event: **www.volunteer.NTBwelt.de**

Freiwilliges Engagement in niedersächsischen Sportvereinen - Auswertung der Online-Befragung NTB / LSB

Ronald Wadsack, Mitarbeit: Elena Möller, Mira Zenker[1]

1 Grundlagen der Untersuchung[1]

Neben den theoretischen Vorarbeiten, wie sie in anderen Beiträgen dieses Bandes dargestellt sind, erfolgte eine breit angelegte Befragung von Engagierten in niedersächsischen Sportvereinen (1.1 und 1.2). Durch die mit der Befragung erreichten Engagierten stehen längerfristige Aufgabenübernahmen im Vordergrund. Sie wurde ergänzt durch ausgewählte Expertengespräche (1.3).

1.1 Vorgehensweise der empirischen Erhebung

Die Untersuchung wurde als Online-Befragung über den Service UniPark durchgeführt. Ausgangspunkt für die Auswahl der möglichen TeilnehmerInnen war der Datenbestand ausgegebener SportEhrenamtsCards, deren Ausgabe vom Niedersächsischen Turner-Bund betreut wird.[2] Die Karte wird für den gesamten Bereich der niedersächsischen Sportvereine unabhängig von der Sportart ausgegeben.

Zum Zeitpunkt der Erhebung waren insgesamt 63.413 Personen in dem Bestand an Emailadressen verzeichnet, sie waren auch Empfänger der Email mit dem Befragungs-Link. Die Befragung war für den Zeitraum 15.-30. Juni 2015 freigeschaltet.

Eine Erinnerungsaktion wurde letztlich nicht durchgeführt. Ca. 7.800 Emails konnten nicht zugestellt werden und kamen aus verschiedenen Gründen zurück an die Absendestelle. Damit verbleibt als Grundgesamtheit eine Anzahl von ca. 55.600 zugestellten Emails.

Die Befragung war so eingestellt, dass für die meisten Fragen eine Antwort eingefordert wurde, bevor eine Weiterschaltung zur nächsten Frage erfolgte. Für die Auswertung wurden lediglich die komplett bearbeiteten Fragebögen berücksichtigt. 4.118 Angesprochene haben die Beantwortung des Fragebogens begonnen, 3.075 haben den Fragebogen komplett beantwortet. Damit beträgt die Rücklaufquote bezogen auf die Komplettantworten ca. 5,5 %.[3]

1.2 Erreichte TeilnehmerInnen

Da über die Inhaber der SportEhrenamtsCard keine Informationen zu soziodemografischen oder aktivitätsspezifischen Merkmalen vorliegen, sind für die Charakterisierung des Teilnehmerkreises keine näheren Vergleichswerte verfügbar.

Im Sportentwicklungsbericht für Niedersachsen 2015/2016 werden knapp 177.000 Ehrenamtliche angegeben, die in einer Funktion tätig waren, welche sie über einen Zeitraum dauerhaft beanspruchten (Vorstand, Abteilungsleitung, Schieds-/Kampfrichter, Übungsleiter). Insgesamt wurde auf eine Zahl von ca. 670.000 freiwillig Engagierten hochgerechnet. Das Verhältnis von Frauen zu Männern bei den dauerhaft beanspruchten Positionen war 58.700 : 118.300 (ca. 33,2 % bzw. 66,8 %).[4]

In der vorliegenden Befragung macht der Frauenanteil ca. 35 %, der Männeranteil entsprechend ca. 65 % (N=3.064) aus. Das Alter der Befragten ergibt sich aus Abbildung 1. Die Altersgruppe „unter 20 Jahre“ ist mit 55 Beteiligten schwach besetzt.

Den absoluten Schwerpunkt machen die Altersgruppen von 41-60 Jahren aus. Die Verteilung nach Männern und Frauen verschiebt sich deutlich mit den Altersgruppen (Abbildung 2), bei den über 70-Jährigen gibt es weniger als 10 % Frauen.

In den Altersgruppen „unter 20 Jahre“ bis „41-50 Jahre“ ist die Verteilung zumindest bei den Befragten gleichmäßiger. Eine Begründung kann durchaus

[1] Mein besonderer Dank gilt Elena Möller für die tatkräftige Unterstützung bei der gesamten Erhebungsarbeit. Mira Zenker machte sich intensiv um die Auswertungsarbeit verdient. Ihr gilt mein Dank in gleichem Maße.

[2] Es gibt verschiedene Konzepte für Ehrenamts-Cards auf Landesebene, kommunaler Ebene oder als Angebot innerhalb der Sportverbände. Zum Zeitpunkt der Erhebung liefen in Niedersachsen drei Systeme parallel: SportEhrenamtsCard (NTB), Deutscher Sportausweis (DOSB) und die Ehrenamtskarte Niedersachen (Niedersächsische Staatskanzlei). Vgl. auch EG 1 (EG steht für Expertengespräch, siehe 1.3).

[3] Eine Recherche zu einzelnen Rückmeldungen von TeilnehmerInnen zu technischen Problemen bei der Durchführung der Befragung (v. a. Nicht-Erreichbarkeit des Fragebogens, Blockade der weiteren Beantwortung) ergab, dass UniPark gleichzeitig nur eine begrenzte Zahl von TeilnehmerInnen zulässt und dies bei starkem Andrang zu Engpässen bei der Teilnahme geführt haben kann.

[4] Vgl. Breuer & Feiler 2016, 15-16.

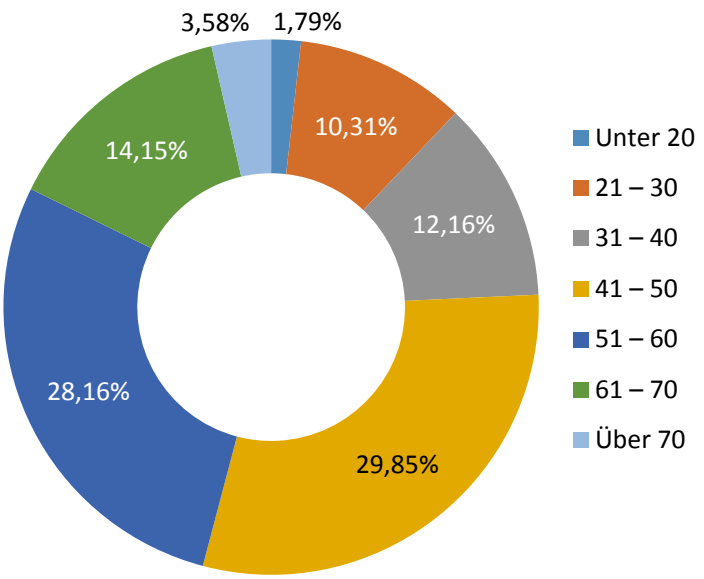


Abbildung 1: Anteile der Altersgruppen der Befragten (N=3.075)

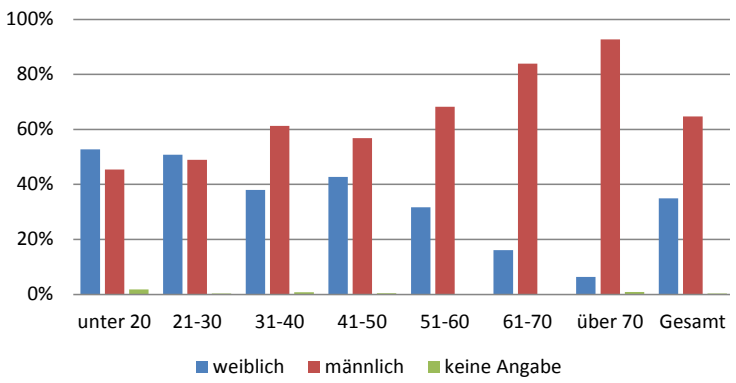


Abbildung 2: Altersgruppen und Geschlecht der Befragten (N=3.075)

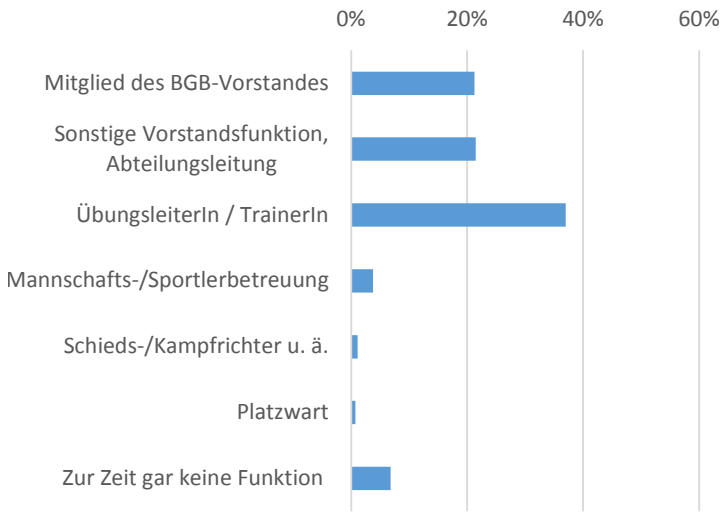


Abbildung 3: „Dies ist die Vereinstätigkeit, die mich am meisten in Anspruch nimmt …“ (N=3.075)

in den Rollenmodellen liegen, die bei höherem Alter weniger für eine Karriere im freiwilligen Engagement sprechen dürften.

Die Haupttätigkeiten der Befragten ergeben sich aus Abbildung 3. Knapp 7 % (209) gaben an, zum Zeitpunkt der Befragung keine Funktion auszuüben. Es ergibt sich eine Abweichung zu den Ergebnissen der Frage nach der Zahl der Vereine in denen ein Engagement besteht, da hier nur 52 Personen antworteten, dass sie z. Zt. in keinem Sportverein freiwillig engagiert sind. Dieser Unterschied kann darauf beruhen, dass zwar keine der genannten Funktionen ausgeübt wird aber dennoch ein Engagement ggf. in kleinerem Rahmen erfolgt.

Die Befragten gaben an (N=3.075), dass Sie in

- 1 Sportverein freiwillig engagiert sind: 2.308 (75,06 %),
- 2 Sportvereinen freiwillig engagiert sind: 578 (18,80 %),
- 3 Sportvereinen freiwillig engagiert sind: 99 (3,22 %),
- mehr als 3 Vereinen freiwillig engagiert sind: 38 (1,24 %).

Immerhin 40,2 % (1.236) der Befragten gaben an, dass sie in einem oder mehr Organisationen außerhalb des Sportes freiwillig tätig waren. Davon betätigten sich knapp 10 % in zwei weiteren Organisationen. Ebenfalls gaben 40,72 % (1.252) der Befragten an, dass sie auf mindestens einer Verbandsebene freiwillig tätig sind, 7,61 % in zwei Organisationen.

Gemessen an der nach der Mitgliederzahl orientierten Verbreitung der Sportvereine in Niedersachsen (siehe Tabelle 1) sind die Vereine bis 100 Mitglieder in der Befragung deutlich unterrepräsentiert, die mit 500-2.000 Mitglieder überrepräsentiert. Inwieweit dies mit der Verbreitung der SportEhrenamtsCard oder der Teilnahmebereitschaft an der Befragung zusammenhängt kann an dieser Stelle nicht geklärt werden. Es könnte ein Grund darin liegen, dass in kleinen Sportvereinen andere (persönliche) Wertschätzungs- bzw. Anerkennungsformen eine Rolle spielen als in größeren Vereinen.

Vereinsgröße	Häufigkeit (Befragung)	Prozent (Befragung)	Zusammenfassung[5]	LSB-Anteil Vereine[6]
0-100 Mitglieder	365	12,2	12,2	40,3
101-300 Mitglieder	772	25,8	43,0	45,0
301-500 Mitglieder	515	17,2		
501-1.000 Mitglieder	624	20,9	20,9	9,7
1.001-1.500 Mitglieder	309	10,3	15,9	3,9
1.501-2.000 Mitglieder	168	5,6		
2.001-3.000 Mitglieder	108	3,6	3,6	0,6
über 3.000 Mitglieder	126	4,2	4,2	0,4

Tabelle 1: Größe des Sportvereins nach Mitgliederzahl, in dem die Haupttätigkeit ausgeübt wurde; ohne Antworten „Mitgliederzahl weiß ich nicht" (N=2.987)

In Niedersachsen dominieren gemäß der LSB-Statistik 2015 die Einspartenvereine mit 65,7 % der Sportvereine (Gesamtzahl 9.616). Vereine mit zwei Sparten kommen auf 9,4 %, mit drei Sparten auf 6,3 %. Insofern sind in der Befragung die Sportvereine mit mehreren Sparten deutlich häufiger vertreten als in der niedersächsischen Vereinslandschaft (siehe Abbildung 4). Inwieweit Personen aus gleichen Sportvereinen an der Befragung beteiligt waren, lässt sich nicht abschätzen.

1.3 Expertengespräche

Parallel zu der durchgeführten Erhebung erfolgten leitfadengestützte Expertengespräche. Im Vorfeld wurde bei den Landessportbünden in Deutschland recherchiert, wo das Thema freiwilliges Engagement bzw. Freiwilligenmanagement im Sommer 2015 besonders bearbeitet wurde. Damit konnten einige AnsprechpartnerInnen identifiziert werden, von denen wiederum ein Teil für Gespräche erreicht werden konnte. Hinzu kamen einzelne wissenschaftliche Vertreter (siehe Tabelle 2).

Die Gespräche wurden aufgezeichnet, Ergebnisse sind in der folgenden Ergebnisdarstellung eingefügt. Die Verweise sind anonymisiert als EG1 - EG9[7]

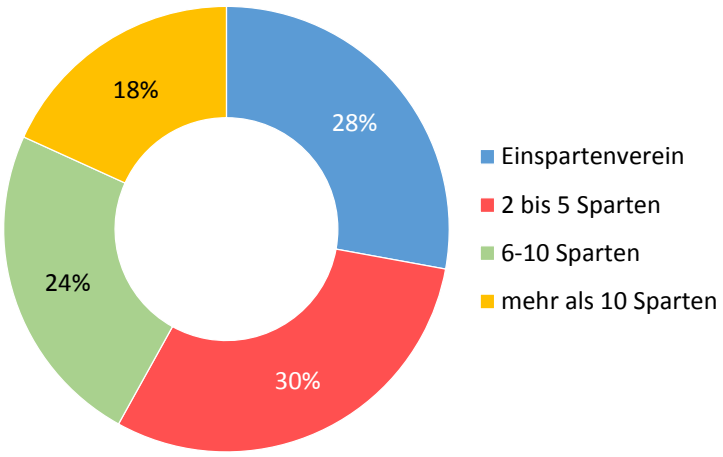


Abbildung 4: Spartenzahl der Sportvereine in denen die Haupttätigkeit ausgeübt wurde (N=3.075)

AnsprechpartnerIn	Oranisation
Braun, Prof. Dr. Sebastian	Humboldt-Universität zu Berlin
Kaiser, Florian & Rump, Boris	Deutscher Olympischer Sportbund e. V., Frankfurt
Klempan, Irene	LSB Rheinland-Pfalz e. V., Mainz
Kompetenzteam FLVW	Fußball- und Leichtathletikverband Westfalen e.V., Kaiserau
Kullmann, Dagmar	LSB Nordrhein-Westfalen e. V., Duisburg
Schwend, Lars	Deutscher Handball Bund e. V., Dortmund
Speickhoff, Carolin	Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V., Warendorf
Stamer, Prof. Dr. Katja	VfL Herrenberg e. V. / DHBW Stuttgart

Tabelle 2: Expertinnen und Experten für die Leitfadengespräche im Rahmen des Projektes

[5] Zusammenfassung von Vereinsgrößenklassen wegen Abweichungen von der verfügbaren LSB-Statistik.
[6] Eigene Berechnung nach Statistik des LSB Niedersachsen 2015.
[7] EG steht für ExpertInnengespräch.

und folgen nicht der Reihenfolge in Tabelle 2.

1.4 Aufbau des Berichtes

Die Aufgliederung des folgenden Berichtes zu den Befragungsergebnissen erfolgt in Anlehnung an die Gliederung der Schwerpunktsetzungen in der kumulativen Theorie freiwilligen Engagements.[8] Die Hauptaspekte sind demnach:

- Entscheidungssituation für das Engagement
- Anreizsituation
- Psychologischer Vertrag

Aufgrund der thematischen Bedeutung wurden die Themenbereiche Anerkennung & Wertschätzung sowie Unterstützungsbedarf und Bedarf an Freiwilligenmanagement noch separat aufgegriffen.
Entsprechend steht der Zugang zur Mitarbeit chronologisch am Beginn.

2 Zugang zur Mitarbeit

In der kumulativen Theorie wurden verschiedene Bezüge für die Entscheidung zur Mitarbeit herausgearbeitet. Im Rahmen der Befragung wurden einzelne Aspekte angesprochen (Abbildung 5).
Grundsätzlich ist die Entscheidung für die Besetzung von Aufgaben in der Führung von Sportvereinen eher von Personenvertrauen geprägt als von formellen Anforderungsprofilen.[9] In den sportpraktischen Bereichen ist dagegen die Bedeutung von geeigneten Lizenzen deutlich größer.

In Bezug auf die Informationsarbeit seitens des Vereins konnten bei Bezug auf die Top-2-Box[10] nur ca. 30 % der Befragten von einer guten Information berichten, wobei hier die gesamte Informationslage angesprochen war. Knapp 40 % haben dies gar eher verneint. Dies kann deutlich auf einen kommunikativen Nachholbedarf bei den Sportvereinen hindeuten. Immerhin ca. 23 % hatte das Gefühl, dass es eher um überreden ging. Interessanterweise war dieses Gefühl mit zunehmendem Alter der Befragten steigend, von ca. 10 % (Top-2, „unter 20 Jahre“) auf ca. 35 % (Top-2, „über 70 Jahre“). Dies kann durchaus mit der in der Vereinspraxis erlebbaren Form zusammenhängen, dass bei einer offenen Nachfolgerfrage der Druck auf vorhandene Akteure „noch eine Amtszeit dranzuhängen“ spürbar wird.
Die Aussicht auf die Verwirklichung eigener Ideen wurde deutlich positiver bewertet (Top-2 > 57 %). Dabei können eigene Eindrücke aus dem bisherigen Vereinsleben mit eine Rolle gespielt haben. Wichtig ist, dass eine solch konkrete Erwartung auch in den psychologischen Vertrag und damit in die Bewertung des Engagements eingeht. Bei einer weiteren Frage zu den Auslösern für den Gedanken „ob sich die Mitarbeit lohnt“ konnten bei einem „ja“ auch offene Antworten gegeben werden. Von den 395 Nennungen unter „Sonstiges“ konnte ein knappes Drittel (124) unter der Überschrift „Konflikte Vorstand & Mitarbeiter, Machtspiele, Erstarrung“ gefasst werden.

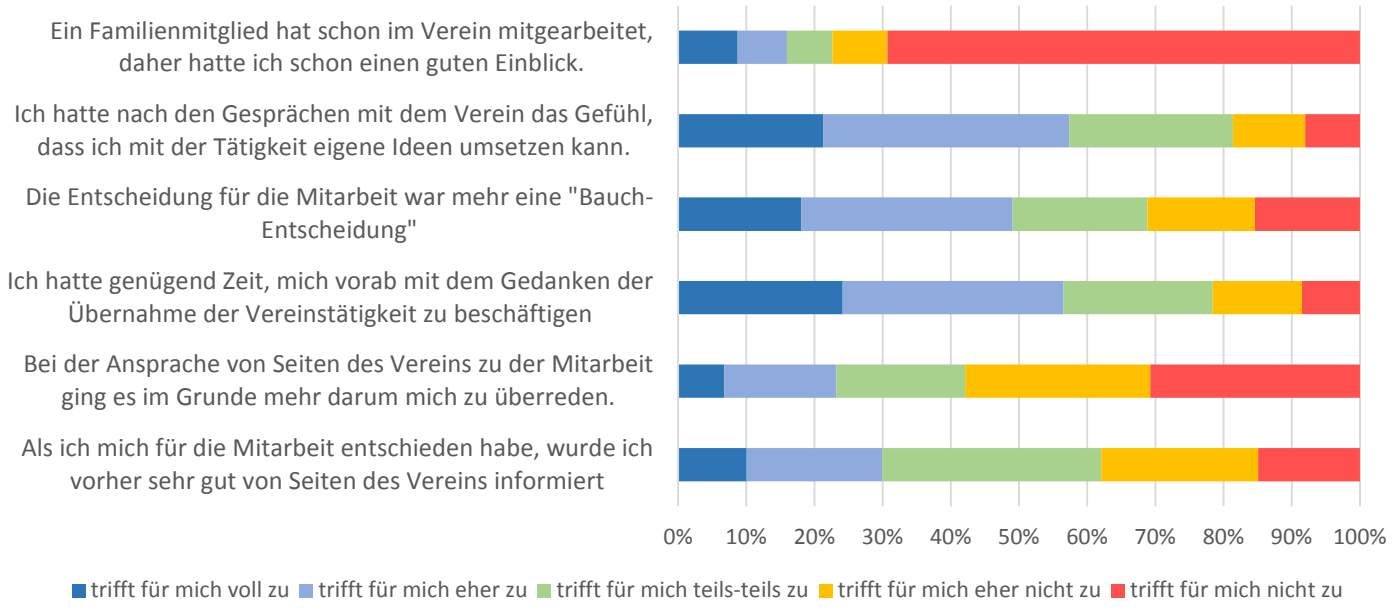


Abbildung 5: "Wie war die Situation, in der Sie sich für diese Vereinsarbeit entschieden haben?" Einflüsse auf den Einstieg in die Mitarbeit (N=3.075)

[8] Siehe dazu Beitrag 1 in diesem Band.
[9] Vgl. Braun & Siegel 2011, 39.

[10] Top-2-Box: Zusammengefasst Antworten auf die Antworten „trifft für mich voll zu“ und „trifft für mich eher zu“.

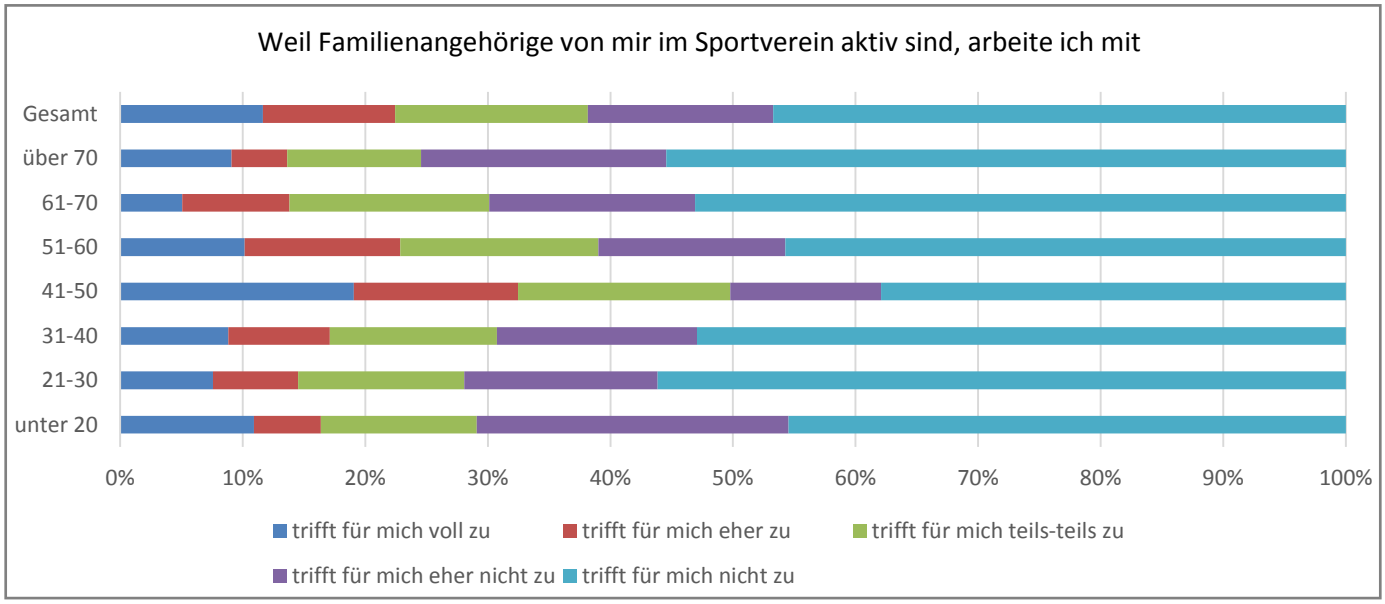


Abbildung 6: Familienangehörige als Auslöser für die Mitarbeit, nach Alter (N=3.075; p=0,000)[12]

Die „Bauch-Entscheidung" für die Mitarbeit schließt eine gute oder schlechte Informationslage seitens des Vereins nicht aus, da dieses Sinnbild für die gefühlsorientierte Gesamtwürdigung in einer Entscheidungssituation steht. Hier können sogar konträre Punkte enthalten sein, etwa in Bezug auf die Zusammenarbeit mit dem Vorstand gegenüber der Chance etwas für die eigene Sportart zu tun.

Die Vermutung einer quasi Sozialisation in ein freiwilliges Engagement über Vorgänger aus der Familie erfährt in dieser Untersuchung nur eine schwache Unterstützung. Knapp 16 % (Top-2) gaben an, dass sie Informationen zu der Vereinsarbeit über Familienmitglieder erhalten haben.

Ein etwas anderes Bild ergibt sich bei der Frage, inwieweit die Mitgliedschaft von Familienangehörigen im Verein das freiwillige Engagement ausgelöst hat (Abbildung 6). Die Ansprache von Angehörigen v. a. von Kindern und jugendlichen Mitgliedern für die Mitarbeit gilt ja durchaus als Chance für die Mitarbeitergewinnung.[11]

3 Anreizsituation

Die Befragungsergebnisse werden im Rahmen der Möglichkeiten den Oberkategorien der Anreize zugeordnet, wie sie in dem Beitrag zu der kumulativen Theorie vorgestellt wurden.

3.1 Materielle Anreize

Eigentlich ist es im Sinne der engen Definition von freiwilligem und unentgeltlichem Engagement obsolet, über materielle Anreize zu sprechen. Dennoch ist es interessant zu sehen, inwieweit sich die Ehrenamts- und die Übungsleiterpauschale verbreitet haben, die in der Praxis häufig nicht als Ausschlusskriterium für das Faktum der Unentgeltlichkeit gesehen werden. Ebenfalls kann es als Anreiz interpretiert werden, wenn in Verbindung mit der Vereinstätigkeit anfallende Kosten auch von dem Verein bzw. den Mitgliedern getragen werden. Eine Übersicht bietet Abbildung 7.

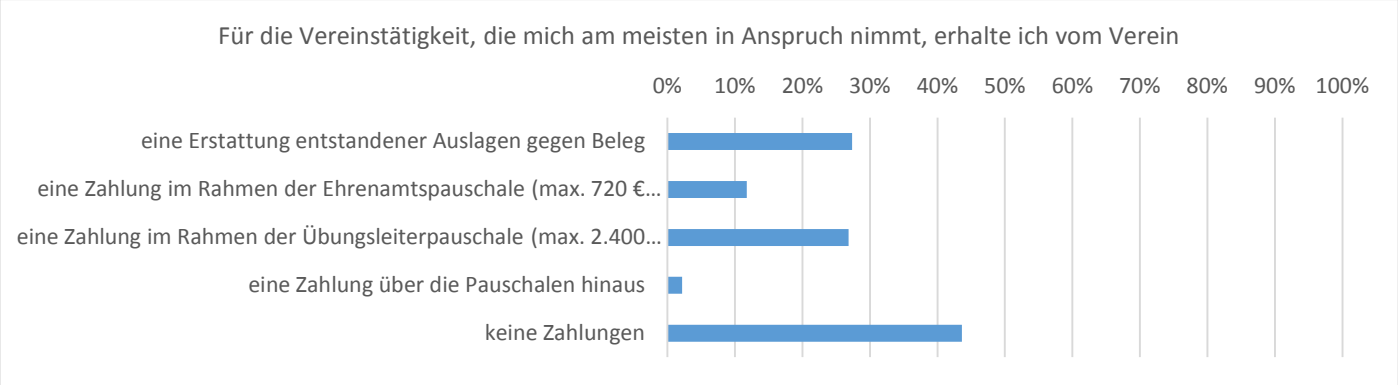


Abbildung 7: Kostenerstattung durch den Verein (Angaben in Prozent; N=3.075)

[11] Vgl. auch Schlesinger et al. 2013, 33.

[12] Bei den Kreuztabellen werden die Ergebnisse des Chi-Quadrat-Tests nach Pearson angegeben.

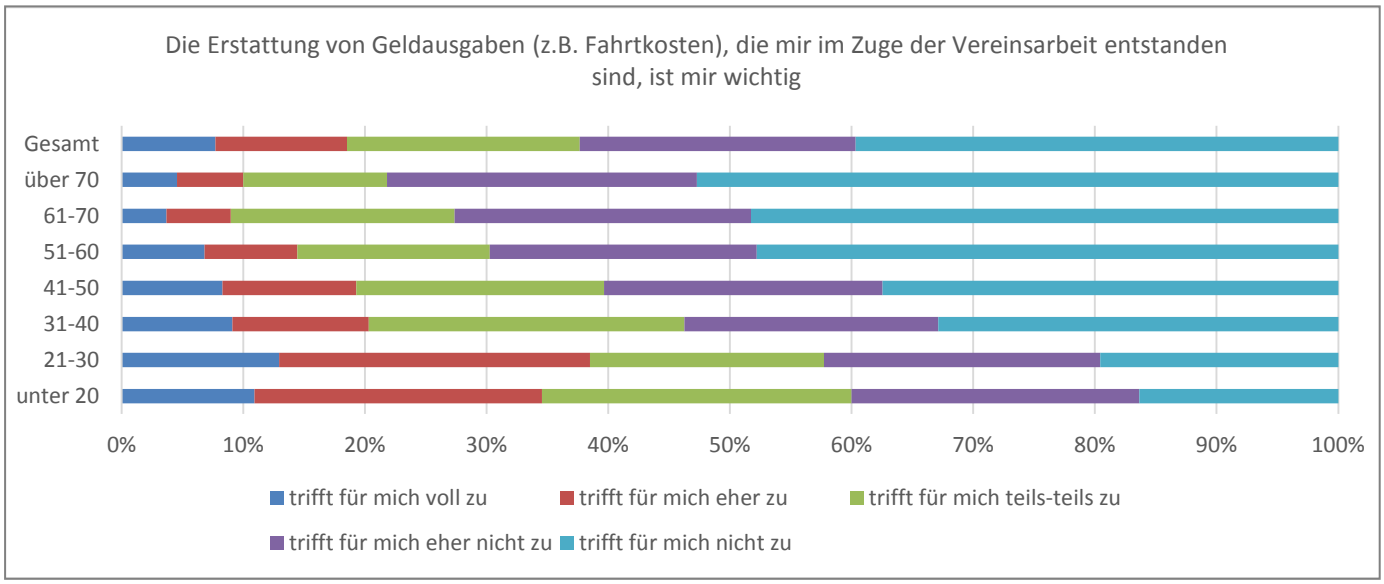


Abbildung 8: Kostenerstattung durch den Verein als Erwartung, nach Alter (Angaben in Prozent; N=3.075; p=0,000)

Ca. 35 % der Befragten (1.667), die eine Zahlung im Rahmen der Übungsleiter- oder Ehrenamtspauschale erhalten, spenden diese ganz oder teilweise an den Verein zurück.
Nachvollziehbar ist, dass das Interesse an einer Kostenerstattung mit zunehmendem Alter nachlässt (Abbildung 8), wenn man die mit dem Alter zunehmende Sicherstellung eines Haushaltseinkommens annimmt.[13]

Allerdings sieht ein Teil der befragten Engagierten eine entsprechende Zahlung durchaus als Anerkennung (Abbildung 9). Während dies bei Jüngeren noch mit dem schmalen eigenen Budget begründbar scheint, ist dies für die Altersstufen ab 31 Jahren nicht so einleuchtend. Neben der Verbesserung des Haushaltseinkommens kann eventuell die gesellschaftlich gültige Orientierung auf materielle Anreize ein Grund sein, eventuell gepaart mit einem Mangel an akzeptierten nicht-materiellen Anerkennungsformen.

Auch Sachleistungen in Form von Kleidung können als materielle Anreize eingestuft werden, da sie in der Regel einen materiell nachvollziehbaren Wert haben.[14] Sie werden v. a. von jüngeren Engagierten als Anreiz betrachtet (Abbildung 10). Als „geldwerte“ bzw. in Geld bewertbare Sachleistung wird sie

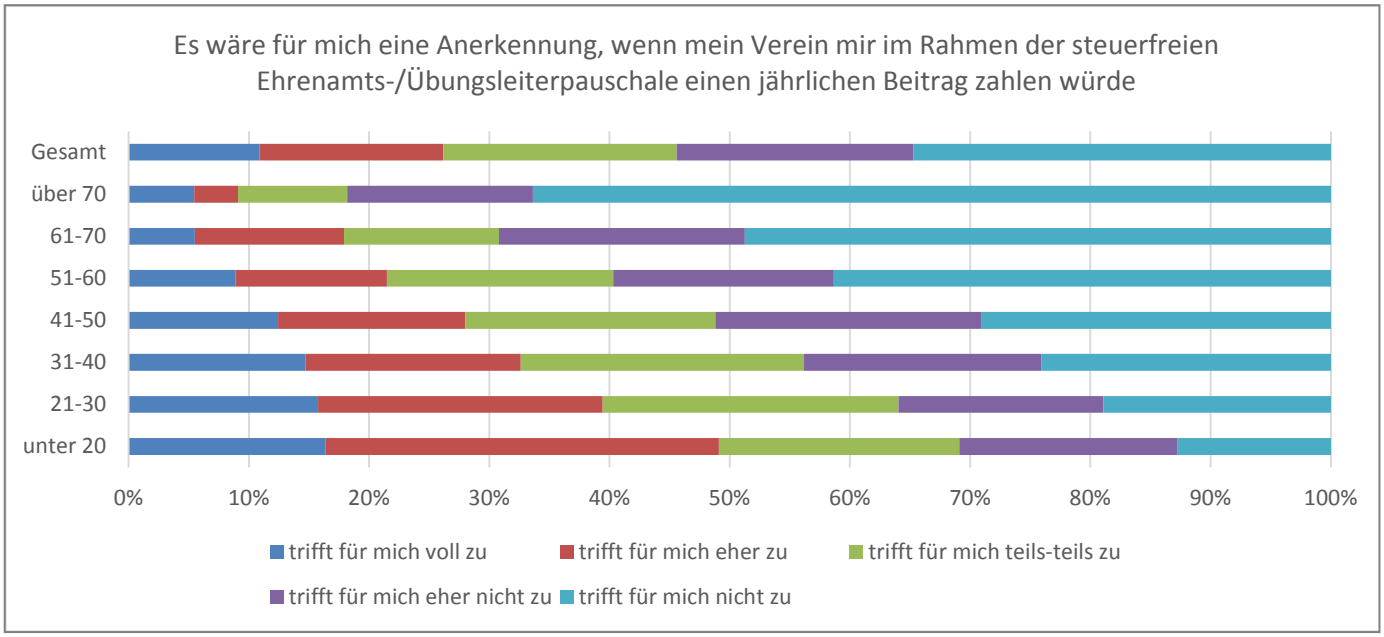


Abbildung 9: Rolle der Ehrenamts- bzw. Übungsleiterpauschale als Erwartung, nach Alter (Angaben in Prozent; N=3.075; p=0,000)

[13] Zumal die Absicherung des Haushaltseinkommens als konstitutiv für die Möglichkeit einer unentgeltlichen Tätigkeit anzusehen ist.

[14] Østerlund (2013, 160) nennt Vergünstigungen und materielle Aufmerksamkeiten als Instrument im Umgang mit freiwilligem Engagement. Ähnlich: Schlesinger et al. 2013, 36.

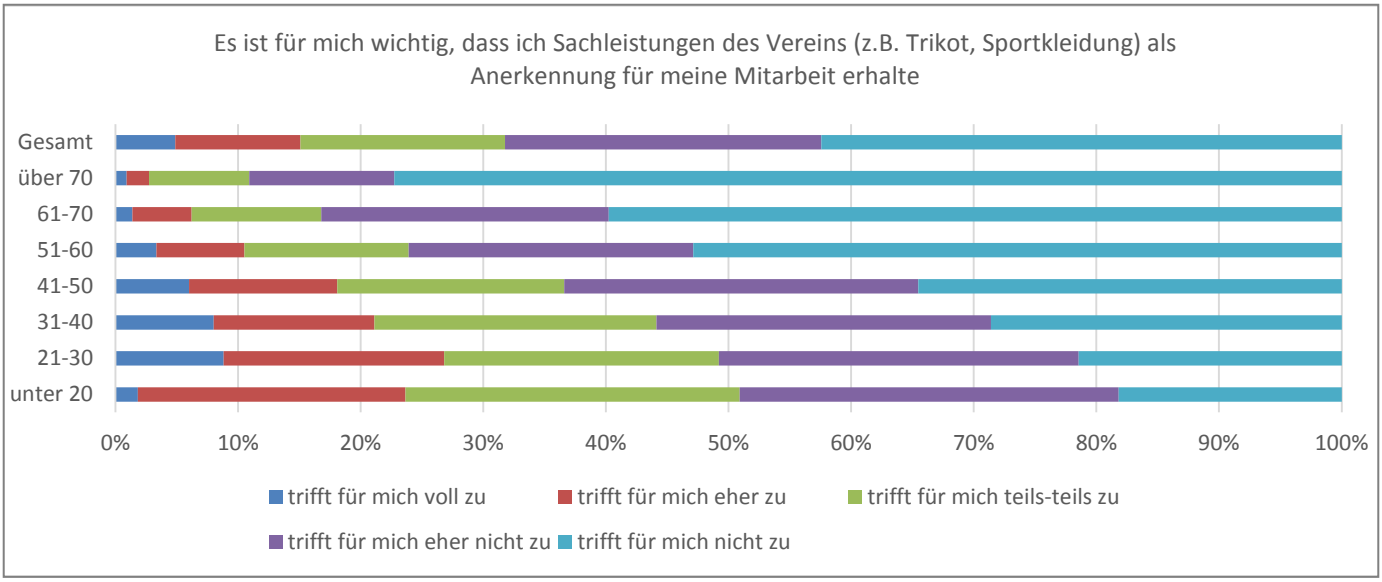


Abbildung 10: Rolle von Sportkleidung als Erwartung, nach Alter (Angaben in Prozent; N=3.075; p=0,000)

hier zu den materiellen Anreizen gezählt. Auf der anderen Seite kann eine einheitliche Vereinskleidung abseits der Trikots für den Sportbetrieb, wie T-Shirts, Windjacken, Trainingsanzüge, eine wichtige Funktion bei der Kennbarmachung von Mitarbeit im Sportverein haben.
Mit einem Bonusheft kann v. a. bei jüngeren Mitgliedern der Einstieg in das Engagement unterstützt werden, indem Punkte für einzelne Helfereinsätze gesammelt und später in eine kleine Aufmerksamkeit umgetauscht werden können.[15]

Das Knüpfen von Kontakten für Anlässe außerhalb des Sportvereins wird hier ebenfalls als materieller Anreiz eingestuft (Abbildung 11), da dies im Hinblick auf geschäftliche und andere zweckorientierte Verbindungen im Sinne der Netzwerkarbeit aufgefasst werden kann.
Erlinghagen verweist auf „weak ties“ als schwache soziale Bindungen, wie sie im Zuge des Vereinsengagements entstehen können. Sie ermöglichen einen Informationsvorsprung können aber auch die Grundlage für eine spätere Aktivierung sein.[16]

Es liegt nahe, dass dies für die jüngeren Altersgruppen „unter 20 Jahre“ bis „21-30 Jahre“ einen größeren Anreiz bedeutet (Top-2, > 40 %) als für die folgenden Altersgruppen, wenn die berufliche Verankerung schon vollzogen ist bzw. auch durch andere Anlässe vorangebracht wird.

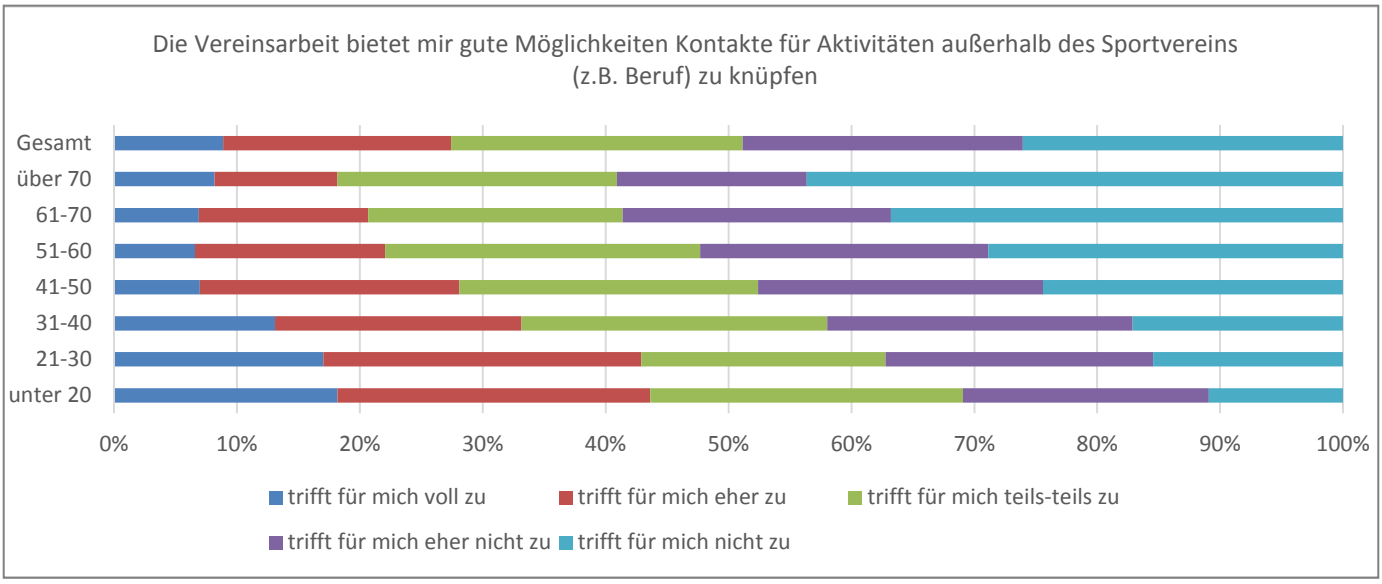


Abbildung 11: Kontakte für Aktivitäten außerhalb des Vereins, nach Alter (Angaben in Prozent; N=3.075; p=0,000)

[15] Vgl. EG 2; EG 3. Die Deutsche Reiterlich Vereinigung gibt eine eigene Bonuskarte mit verschiede-nen Vergünstigungen für die Engagierten aus: https://www.pferd-aktuell.de/vorreiter/ehrenamt-im-pferdesport/massnahmen-pro-ehrenamt/massnahmen-pro-ehrenamt; 09.06.2018.

[16] Vgl. Erlinghagen 2003, 752.

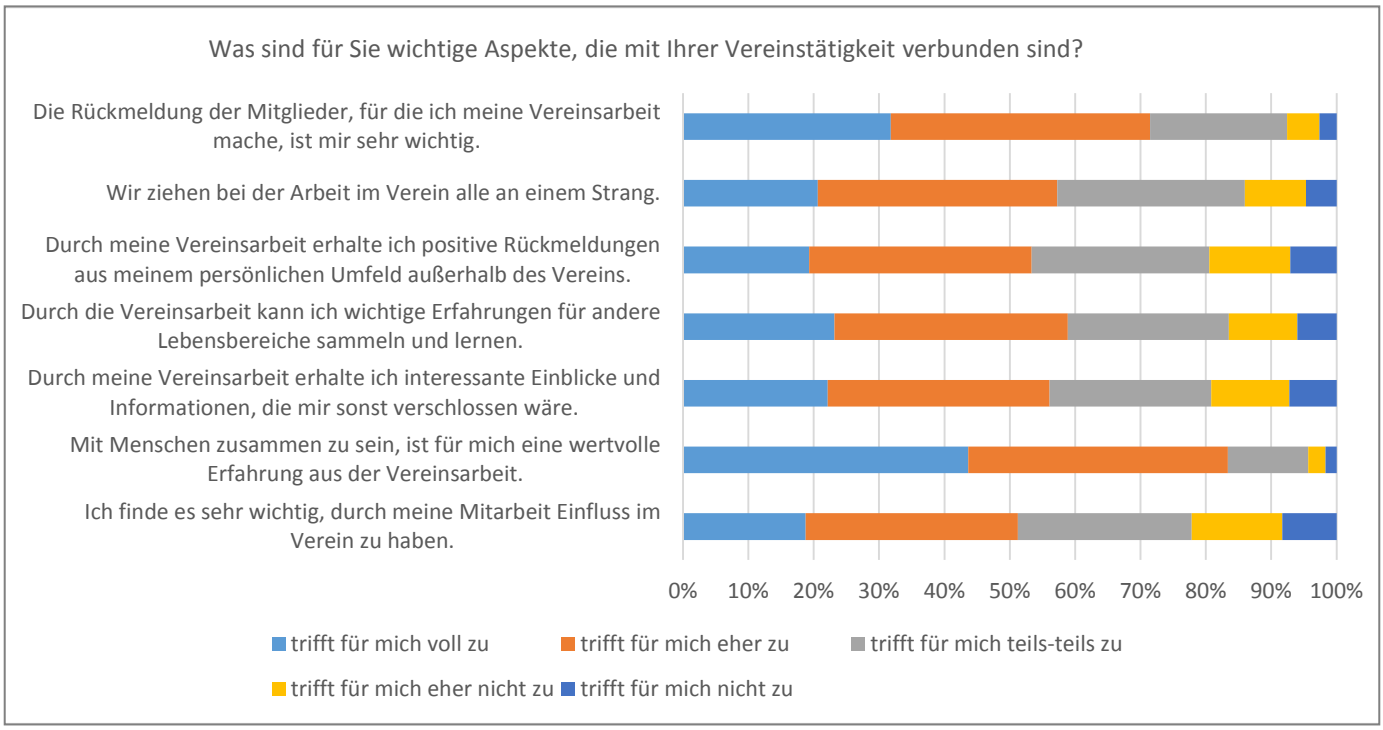


Abbildung 12: Immaterielle äußere Anreize (N=3.075)

3.2 Immaterielle Anreize

Die immateriellen Anreize gliedern sich in

- immaterielle äußere Anreize (sozialer Tausch) und
- immaterielle innere Anreize.

Erstere beruhen auf der Tätigkeit im Verein, der Zusammenarbeit in einem Team oder im Verein insgesamt und letztlich den Rückmeldungen der Mitglieder als Nutznießer des freiwilligen Engagements. Die immateriellen inneren Anreize können mit Identifikation beschrieben werden, welche sich auf unterschiedliche Bezugspunkte im Sportverein richten kann.

Bei den äußeren Anreizen ragen zwei Aspekte heraus (Abbildung 12):

- die Zusammenarbeit mit anderen Menschen (Top-2, > 80 % über alle Altersgruppen, lediglich die Gruppe „über 70 Jahre“ liegt knapp darunter) und
- die Rückmeldung von den Mitgliedern (Top-2, > 70 %).

Während die Zusammenarbeit allgemeingültig sein wird, ist die Rückmeldung von den Mitgliedern eher im Bereich der Übungsleiter zu erwarten, da sie unmittelbar mit Mitgliedern aktiv sind und die Mitglieder einen Teil der Arbeit direkt erleben können. Bei den Aktiven im Bereich Vorstand, Abteilungsleitung liegt der Wert bei ca. 70 % (Top-2), bei den Übungsleitern und Trainern bei 78,1 %. Eine systematische Möglichkeit der Wertschätzung von nicht im sportpraktischen Bereich aktiven Engagierten, ist v. a. mit der Mitglieder- bzw. Jahreshauptversammlung gegeben. Die erlebten Praxisberichte dazu laufen jedoch eher auf eine sehr schwache Beteiligung hinaus, wenn nicht sehr spezifische Themen mit direktem Mitgliederbezug auf der Tagesordnung stehen.

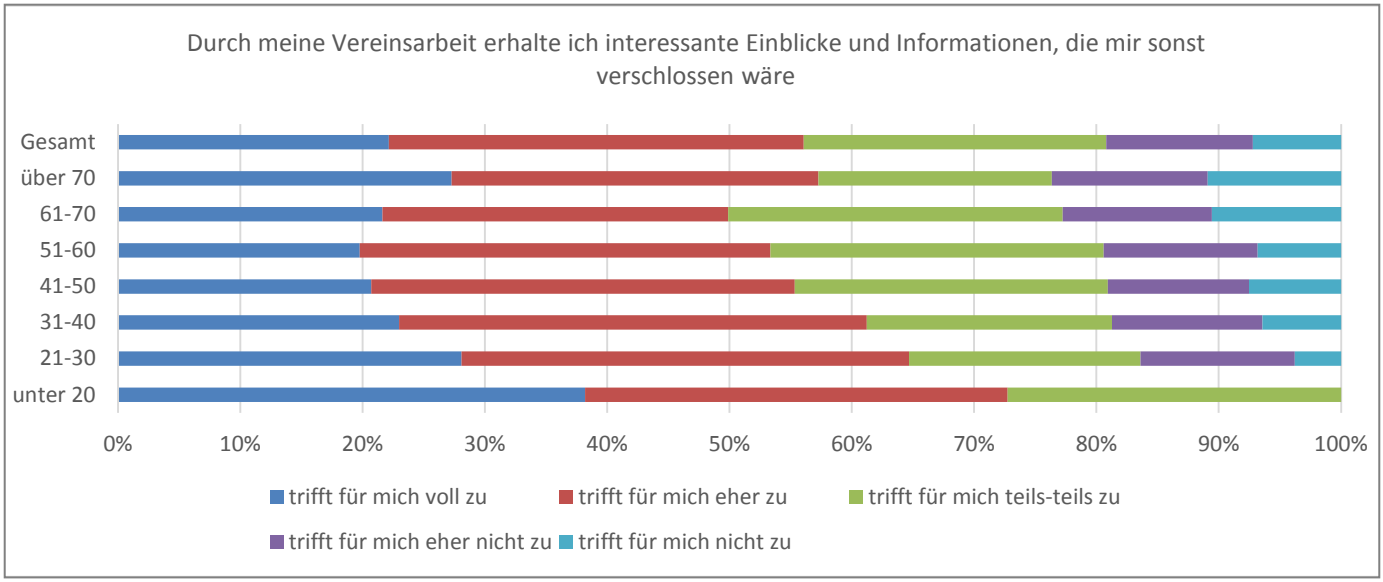


Abbildung 13: Einblicke und Informationen als Anreiz, nach Alter (Angaben in Prozent; N=3.075; p=0,000)

Mit einer mittleren Zustimmung (Top-2 zwischen 50 % und 60 %) werden die Aspekte

- im Verein an einem Strang ziehen,
- durch die Mitarbeit positive Rückmeldung aus dem persönlichen Umfeld erhalten,
- wichtige Erfahrungen für andere Lebensbereiche sammeln,
- interessante Einblicke und Informationen sammeln sowie
- durch die Mitarbeit Einfluss im Verein zu haben[17]

bewertet.

Schlesinger et al. weisen den Arbeitsbedingungen besondere Bedeutung zu.[18] Das Austarieren der Erwartungen und der erlebten Vereinswirklichkeit wird v. a. durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Altersgruppen und Erfahrungshintergründe zu Möglichkeiten und Methoden zur Erledigung der Vereinsarbeit zu einer Herausforderung.[19]

Das Sammeln von Erfahrungen und die Möglichkeit zur Gewinnung von Einblicken sind nachvollziehbar wiederum altersabhängig (Abbildungen 13 und 14). Interessant sind v. a. Kompetenzen, die in Schule oder Elternhaus nicht unbedingt vermittelt werden. „Ich kann vor Gruppen reden, ich kann Verantwortung übernehmen und Gruppen leiten, ich kann Prozesse strukturieren, also alle die Dinge, die man nachher im Berufsleben gut einsetzen kann.“[20]

Eine Übersicht zu den immateriellen inneren Anreizen gibt Abbildung 15. Die beiden deutlichsten Zustimmungswerte erhalten die Bindung zu der Mitglieder- bzw. Mitarbeitergruppe in der man aktiv ist

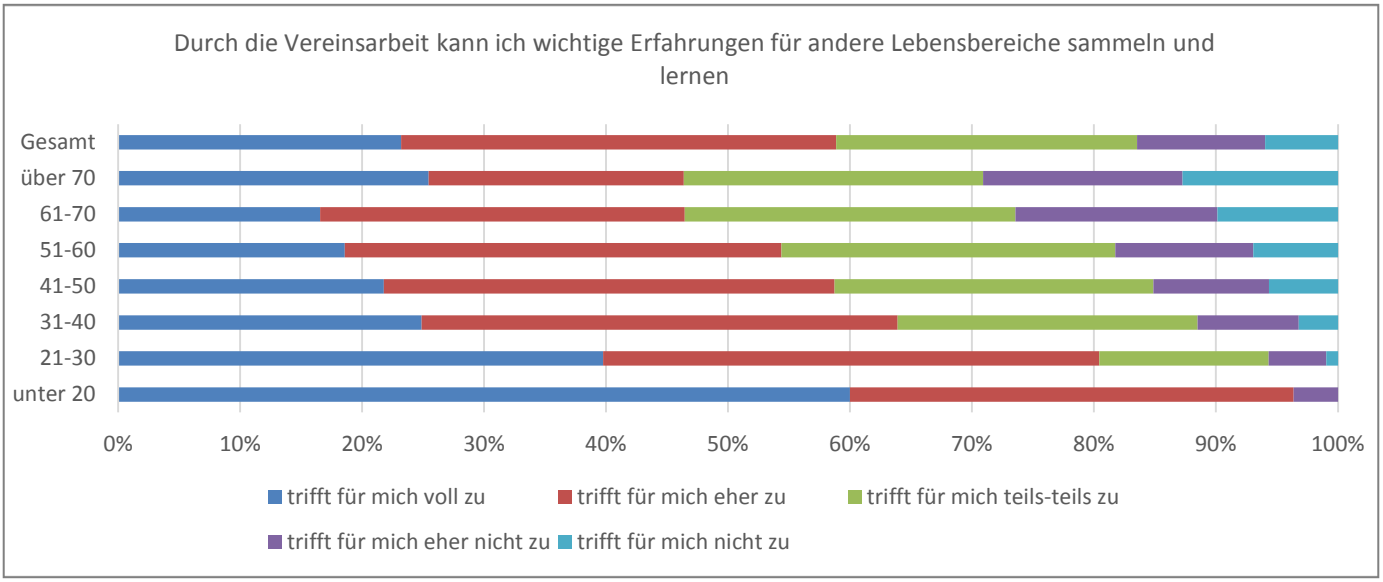


Abbildung 14: Erfahrungen sammeln als Anreiz, nach Alter (Angaben in Prozent; N=3.075; p=0,000)

[17] Zu diesem Anreiz vgl. auch Thieme 2012, 169.
[18] Vgl. Schlesinger et al. 2013, 36.
[19] Vgl. Schlesinger et al. 2013, 49.
[20] Nachgestelltes Zitat eines jugendlichen Engagierten: EG 5.

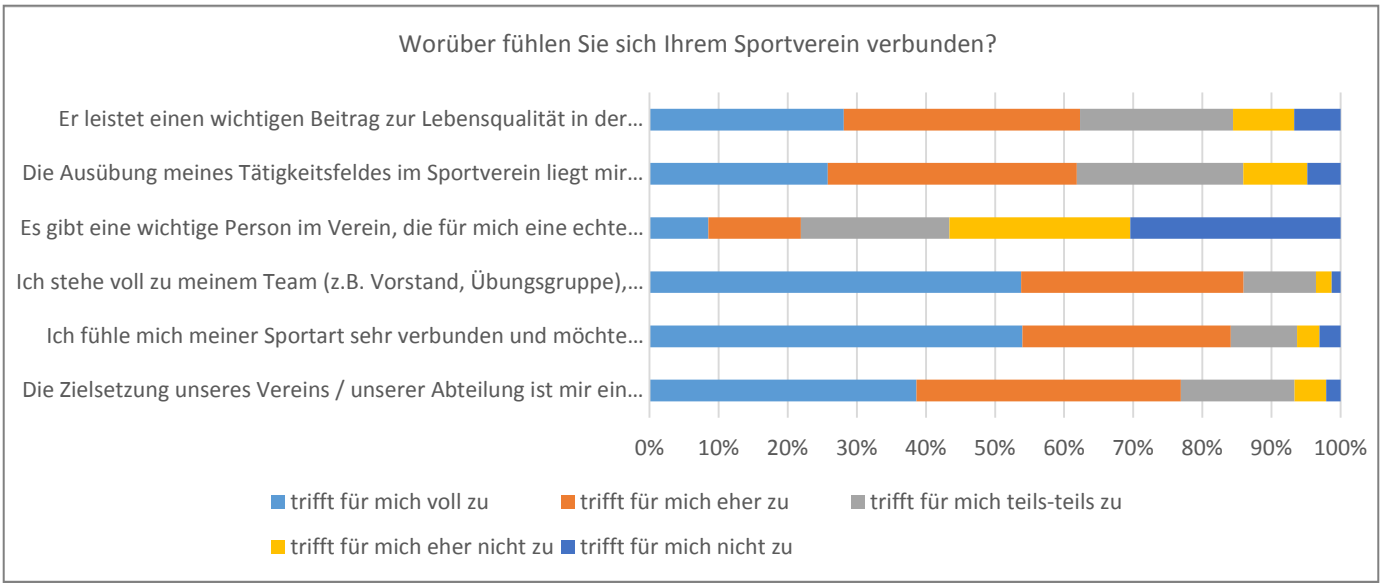


Abbildung 15: Immaterielle innere Anreize (N=3.075)

und die Verbundenheit mit der eigenen Sportart. Die Werte für die Sportartverbundenheit liegen für ÜbungsleiterIn / TrainerIn für die Top-2-Wertung ca. 8 % über dem Gesamtwert.

Die Werte zu der Verbundenheit mit der eigenen Sportart sind über alle Altersgruppen sehr deutlich und liegen (Top-2) bei knapp 80 % bis hin zu 90 %. Interessanterweise sind die Unterschiede zwischen den Engagierten aus Einspartenvereinen zu denen aus Mehrspartenvereinen nicht sonderlich ausgeprägt. Erwartbar wäre eine deutlichere Betonung des Sportartbezuges,[21] da der gesamte Verein auf eine Sportart ausgerichtet ist. Der Unterschied Top-2 bewegt sich bei ca. 5 %, mit der bei Einspartenvereinen die Ausprägung für die Sportart stärker ausfällt.

Das der Wert für die Verbundenheit mit der Zielsetzung des Vereins bzw. der Abteilung ähnlich hoch liegt (Top-2), kann auch daran liegen, dass zumindest für die direkt in der Sportpraxis Engagierten die Verbindung zu ihrer Sportart naheliegt. Auffällig ist allerdings, dass die Verbundenheit mit der Zielsetzung der Abteilung / des Vereins mit dem Alter der Befragten deutlich zunimmt und v. a. bei der Einstufung „trifft für mich voll zu“ einen Zuwachs von über 30 % erfährt (Abbildung 16).

In dieser Feststellung zu der Sportartverbundenheit kann die wichtige Brücke liegen, Teilnahme und Engagement auch über die eigene sportliche Wett-

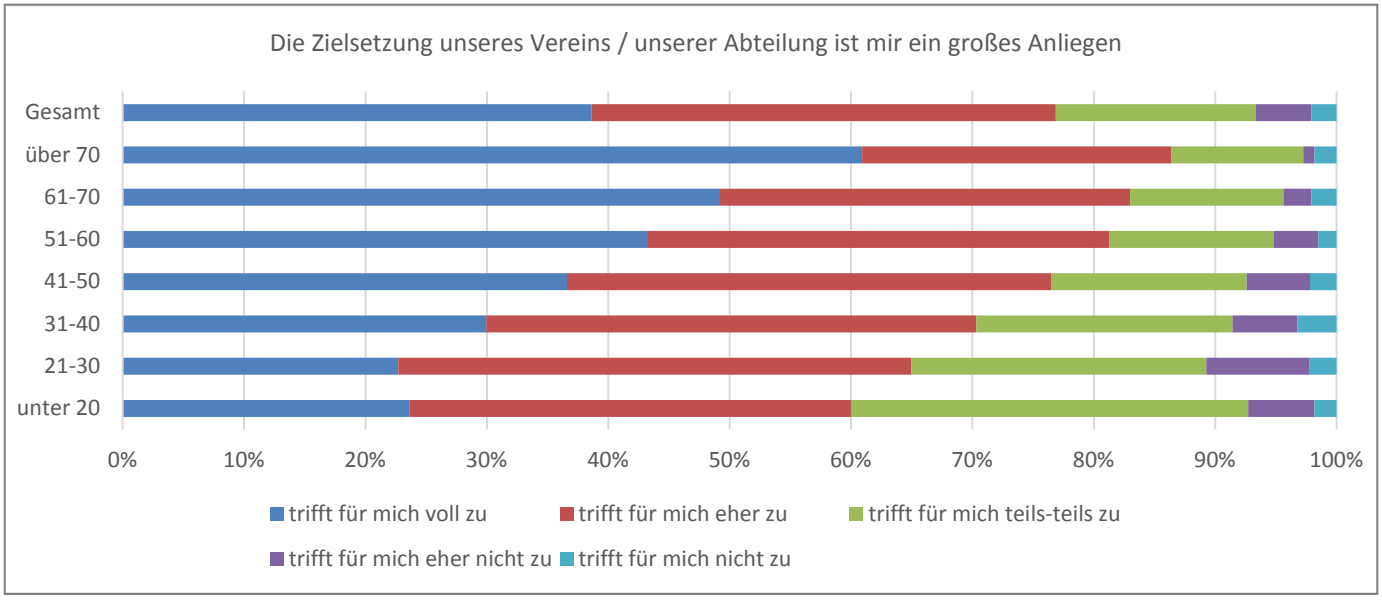


Abbildung 16: Zielsetzung von Abteilung bzw. Verein als Anreiz, nach Alter (Angaben in Prozent; N=3.075; p=0,000)

[21] Vgl. z. B. den Hinweis bei Schlesinger et al. (2013, 33), die eine stärkere Engagementbereitschaft bei Teamsportarten im Vergleich zu Individualsportarten ausmachen.

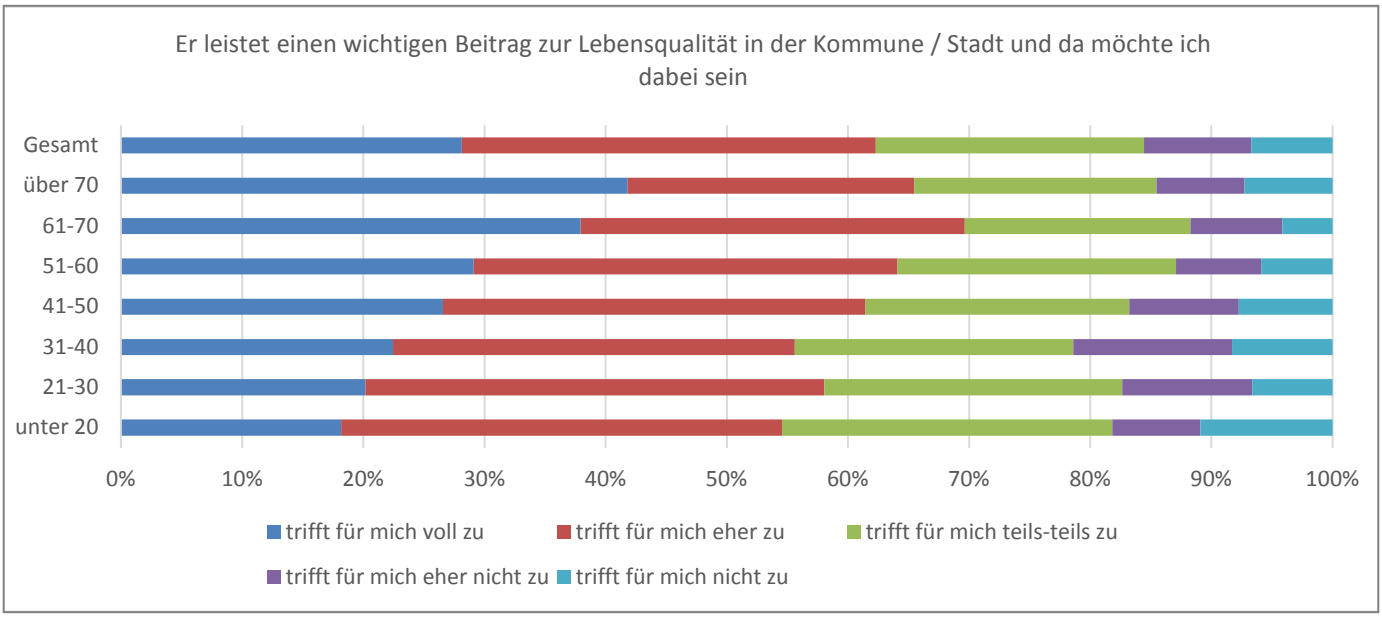


Abbildung 17: Beitrag zur Lebensqualität in der Kommune als Anreiz, nach Alter (Angaben in Prozent; N=3.075; p=0,000)

kampfphase hinaus zu erhalten. Wenn die sportliche Angebotslinie des Sportvereins nicht genügend Anreiz für einen Verbleib bietet, kann das Einsetzen für die eigene „Lieblingssportart“ und deren Förderung ein wichtiges Argument bieten.[22]
Andere Untersuchungen haben auch gezeigt, dass die individuellen Interessen und Werte in ihrer Passung mit den Vereinszielen eine wichtige Rolle spielen.[23]

Die Verbundenheit mit der Rolle für die Kommune ist zumindest in der Top-2-Wertung mit über 60 % auch relativ hoch, wobei die volle Zustimmung jedoch deutlich unter den beiden anfangs genannten Verbundenheitsaspekten liegt. Auch hier zeigt sich ein Alterseffekt (Abbildung 17), dass die „trifft für mich voll zu“-Bewertung ebenfalls mit dem Alter erkennbar ansteigt. Eine Differenzierung nach dem Umfeld des Vereins z. B. im Sinne von städtisch / ländlich könnte weitere Interpretationen ermöglichen.

3.3 Anerkennung und Ehrungen als Ausdruck der Wertschätzung

Für den Umgang mit unbezahlten Engagierten richtet sich der Blick logischerweise auf immaterielle Formen der Anerkennung und Wertschätzung.[24] Eine erste Einschätzung der Befragten zeigt, dass durchaus Verbesserungsmöglichkeiten bestehen (Abbildung 18). Wenn sich insgesamt nur ca. 20 %

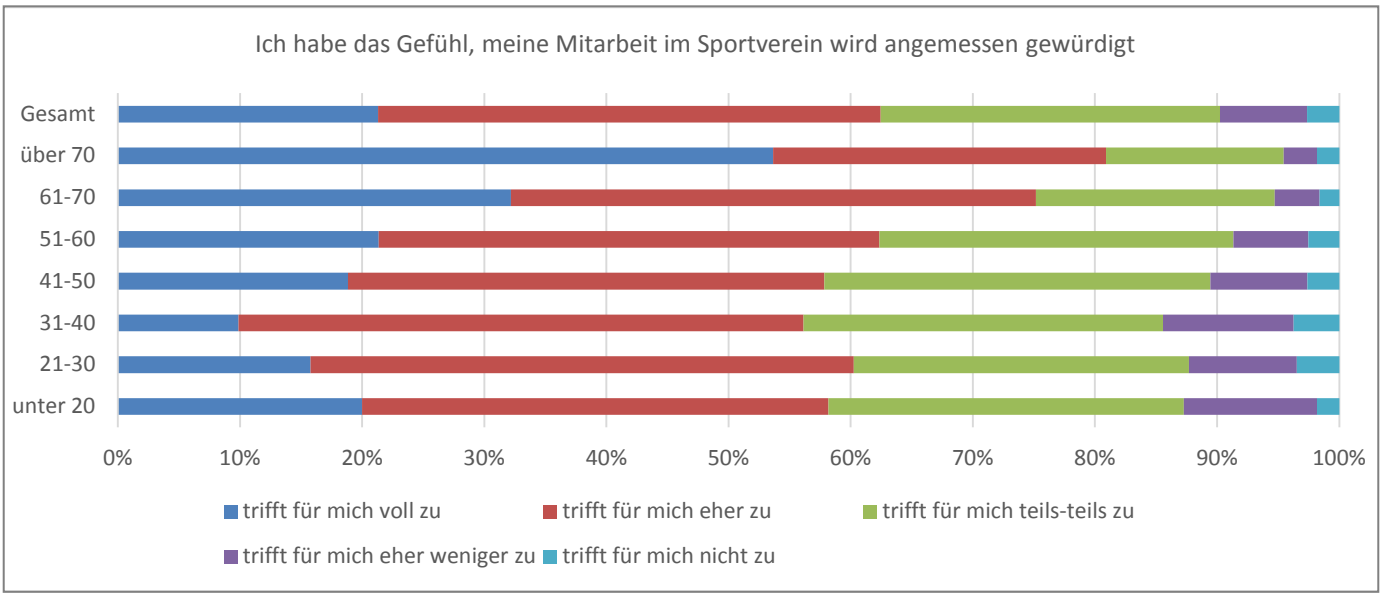


Abbildung 18: Gefühl der angemessenen Würdigung des Engagements, nach Alter (Angaben in Prozent; N=3.075; p=0,000)

[22] Vgl. EG 3.
[23] Vgl. Østerlund 2013, 147.
[24] Siehe dazu auch den entsprechenden Beitrag in diesem Band.

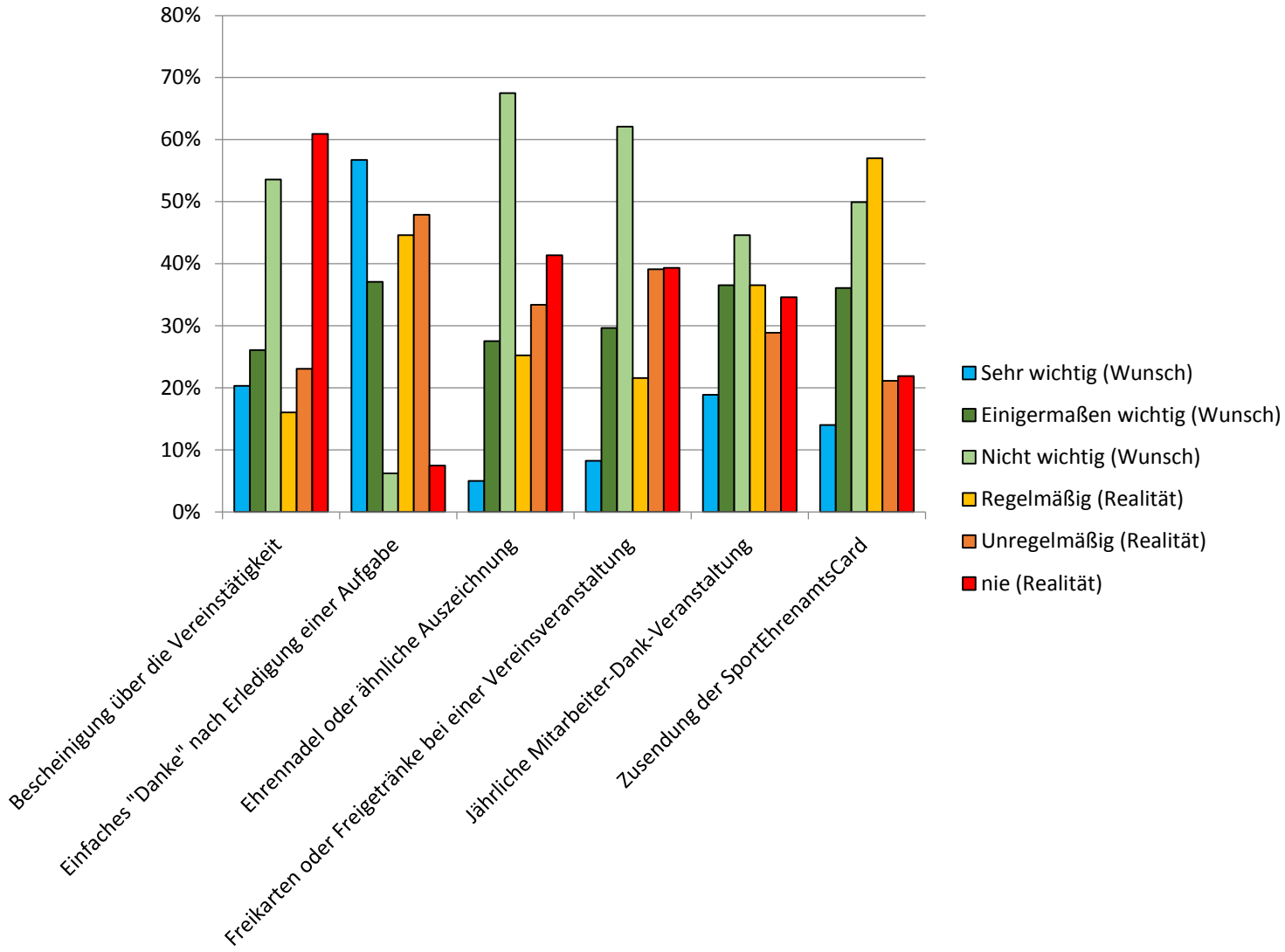


Abbildung 19: Gewünschte und erfahrene Anerkennungs- und Ehrungsformen (Angaben in Prozent; N=3.075)

der Befragten („trifft für mich voll zu“) angemessen gewürdigt fühlen, ist dies ein deutliches Signal, auch wenn die Folgekategorie („trifft für mich eher zu“) dies auf über 60 % hochtreibt. Dennoch ist hier ein größeres Defizit erkennbar. Entlang der Altersgruppen scheint die Würdigung tendenziell auch eher bei älteren Mitgliedern zu gelingen, als bei jüngeren. Eine Überprüfung und Modernisierung der Ausdrucksformen und Modalitäten von Wertschätzung können hier relevante Ansätze sein.

Es wurde auch nach verschiedenen Anerkennungsformen gefragt, einerseits den gewünschten Formen und anderseits nach den erlebten (Abbildung 19). Auffällig ist der hohe Wert des einfachen „Danke“, was auch relativ häufig erlebt wird. Mit 45 % der Befragten, die dies regelmäßig erleben, ist Potenzial erkennbar. Zudem ist es sinnvoll, dies zeitnah, z. B. im Rahmen einer laufenden Veranstaltung oder direkt nach der Erledigung einer Aufgabe, zu machen.[25]

Die Bescheinigung über die Vereinstätigkeit ist nachvollziehbar eher für jüngere Altersgruppen interessant, so liegt der Wunsch („unter 20 Jahre“, „21-30 Jahre“, Top-2) bei über 90 % bzw. über 80 %. Die Realität liegt mit ca. 75 % bzw. gut 60 % deutlich dahinter.

Ein spezieller Fall ist die „Ehrennadel oder ähnliche Auszeichnung“ (Abbildungen 20 und 21), bei denen Wunsch und Realität auseinanderfallen. Das die erlebte Realität mit zunehmendem Alter zunimmt, ist der Ehrungsmechanik in den Sportvereinen geschuldet, die sich in der Regel an einer zeitorientierten Einstufung anlehnt. Jedoch ist die Wunschbewertung mit knapp 67 % als „nicht wichtig“ auffällig hoch. Andererseits ist in der Vereinspraxis zu erleben, dass die Übergabe von klassischen Ehrenzeichen bei den Betroffenen durchaus emotionale Wirkungen erzeugt.

[25] Vgl. EG 3.

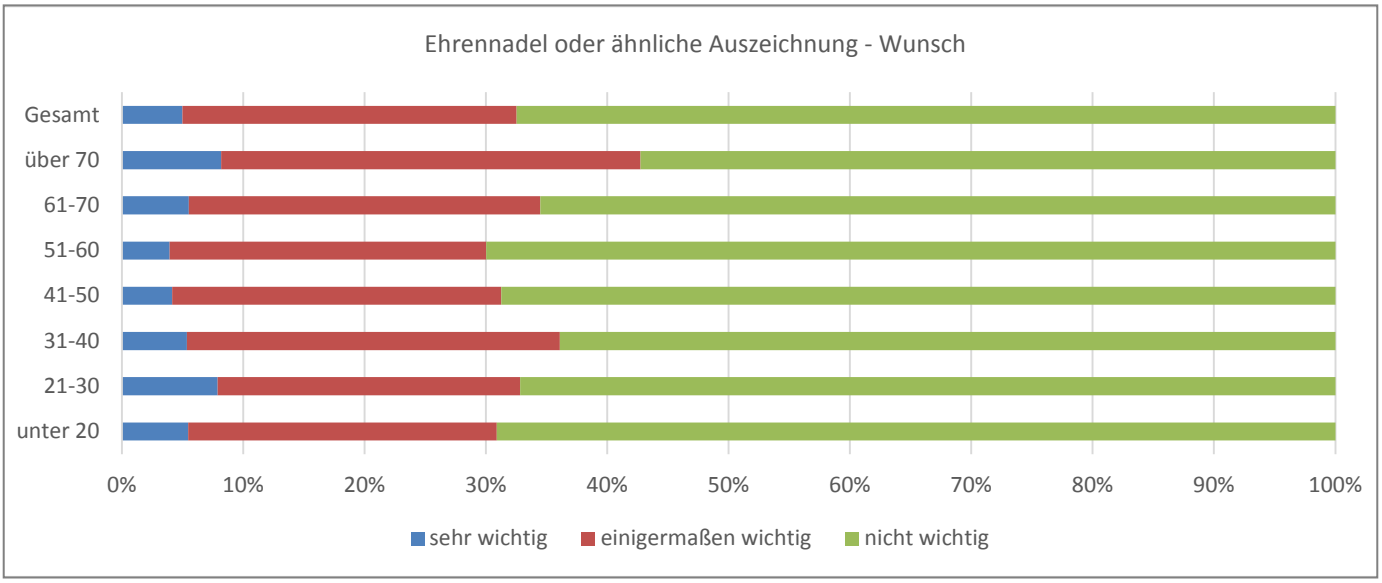


Abbildung 20: Ehrennadel als gewünschte Ehrungsformen, nach Alter (N=3.075; p=0,063)

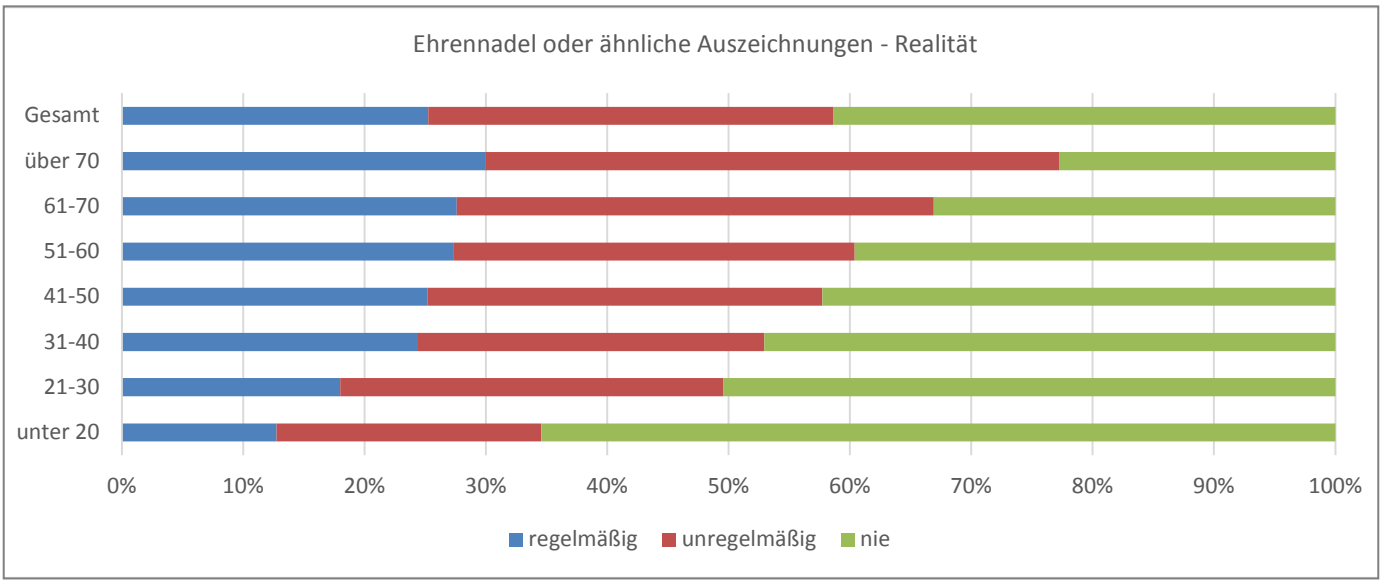


Abbildung 21: Ehrennadel als erfahrene Ehrungsformen, nach Alter (N=3.075; p=0,000)

Letztlich wurden die Teilnehmer mit einer freien Antwortmöglichkeit noch gefragt, welche Formen der Anerkennung sie in den letzten drei Monaten erfahren haben. Diese Antworten wurden nach den Antworten in einer Wortwolke zusammengefasst (Abbildung 22). Die persönliche Bedankung steht erkennbar im Mittelpunkt.

Abbildung 22: Nennung von bis zu drei Formen der in den letzten Monaten erhaltenen Anerkennung (N=3.113)

3.4 Anreizorientierte Typen von Engagierten

Grundlage für die Typenbildung waren die Befragungsthemen, welche sich auf Anreize bezogen haben. Nach entsprechender Prüfung blieben folgende Variablen in der Analyse:

- Die Vereinsarbeit bietet mir gute Möglichkeiten Kontakte für Aktivitäten außerhalb des Sportvereins (z. B. Beruf) zu knüpfen (v_23).
- Weil ich meine Kompetenzen ausprobieren und dazulernen kann (v_26).
- Weil ich im Rahmen der Vereinsarbeit eigene Ideen verwirklichen kann (v_127).
- Durch meine Vereinsarbeit erhalte ich interessante Einblicke und Informationen, die mir sonst verschlossen wären (v_33).
- Durch die Vereinsarbeit kann ich wichtige Erfahrungen für andere Lebensbereiche sammeln und lernen (v_128).
- Durch meine Vereinsarbeit erhalte ich positive Rückmeldungen aus meinem persönlichen Umfeld außerhalb des Vereins (v_34).
- Die Erstattung von Geldausgaben (z. B. Fahrtkosten), die mir im Zuge der Vereinsarbeit entstanden sind, ist mir wichtig (v_27).
- Es wäre für mich eine Anerkennung, wenn mein Verein mir im Rahmen der steuerfreien Ehrenamts-/Übungsleiterpauschale einen jährlichen Betrag zahlen würde (v_28).
- Es ist für mich wichtig, dass ich Sachleistungen des Vereins (z. B. Trikot, Sportkleidung) als Anerkennung für meine Mitarbeit erhalte (v_29).
- Ich fühle mich meiner Sportart sehr verbunden und möchte diese fördern (v_24).
- Ich möchte meine Sportart durch die Vereinsarbeit unterstützen (v_69).

Das Ergebnis der entsprechenden Clusteranalyse ist in Tabelle 3 zusammengefasst.

		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	F-Werte
	N	772	1170	336	789	
Mittelwerte der 6 Variablen des 1. Faktors	v_23 außerhalb wichtige Vorteile	2,8	3,2	3,67	4,18	196,847
	v_26 Kompetenzen	1,89	2,38	3,08	3,61	367,295
	v_127 eigene Ideen	1,65	2,2	2,75	2,88	216,101
	v_33 Einblicke und Infos	1,85	2,36	2,55	3,26	241,944
	v_128 Erfahrungen für außerhalb	1,72	2,2	2,54	3,32	389,564
	v_34 positive Rückmeldung aus Umfeld	1,93	2,39	2,82	3,24	227,224
Mittelwerte der 3 Variablen des 2. Faktors	v_27 Erstattung von Geldausgaben	4,26	2,8	4,21	4,52	563,359
	v_28 Ehrenamtspauschale	4,06	2,46	4,05	4,35	614,513
	v_29 Sachleistungen	4,24	3,04	4,45	4,65	534,763
Mittelwerte der 2 Variablen des 3. Faktors	v_24 Sportart unterstützen	1,21	1,97	4,08	1,84	899,902
	v_69 Sportartverbundenheit	1,12	1,64	3,54	1,6	971,391

Tabelle 3: Faktorenanalyse zur Ermittlung von Verbundenheits-Clustern (N=3.067)

Auf Basis der Wertungen können die Cluster folgendermaßen charakterisiert werden:

- Cluster 1: Auf materielle Anreize orientierte Verbundenheit.
- Cluster 2: Aufgabenorientierung als Grundlage der Verbundenheit. Weitergehende Analysen gaben Hinweise darauf, dass Frauen und Engagierte bis einschließlich 50 Jahren hier besonders vertreten sind.
- Cluster 3: Sportartförderung als Grundlage der Verbundenheit.
- Cluster 4: Persönliche Vorteile als Grundlage der Verbundenheit. Hier geben weitergehende Analysen Hinweise, dass v. a. Männer und Personen ab 50 Jahren aufwärts besonders vertreten sind.

4 Psychologischer Vertrag

Mit dem psychologischen Vertrag wird eine nicht schriftlich fixierte, wechselseitige Erwartungshaltung beschrieben, welche eine Grundlage der Beziehung zwischen Verein und Engagierten ergibt.[26]

Die erfragten Gründe für die Mitarbeit können als Hinweise auf potenzielle Inhalte des psychologischen Vertrages betrachtet werden (Abbildung 23). Herausragend sind (Top-2)

- die Unterstützung der eigenen Sportart (ca. 75 %; über alle Altersstufen > 70 %). Hier kann der Anteil der ÜbungsleiterIn und direkt sportbezogenen Engagierten einen Einfluss ausüben, eine direkte Bezugnahme auf die eigene Sportart liegt hier nahe;
- das Pflichtgefühl, sich durch das freiwillige Engagement für die Gesellschaft zu engagieren (ca. 72 %; über alle Altersstufen mindestens 60 %; Altersgruppe „über 70 Jahre“ ca. 85 %);
- die Möglichkeit im Rahmen der Vereinsarbeit eigene Ideen zu verwirklichen (ca. 62,5 %; alle Altersgruppen mit Ausnahme der 51-60-Jährigen liegen über 60 %).

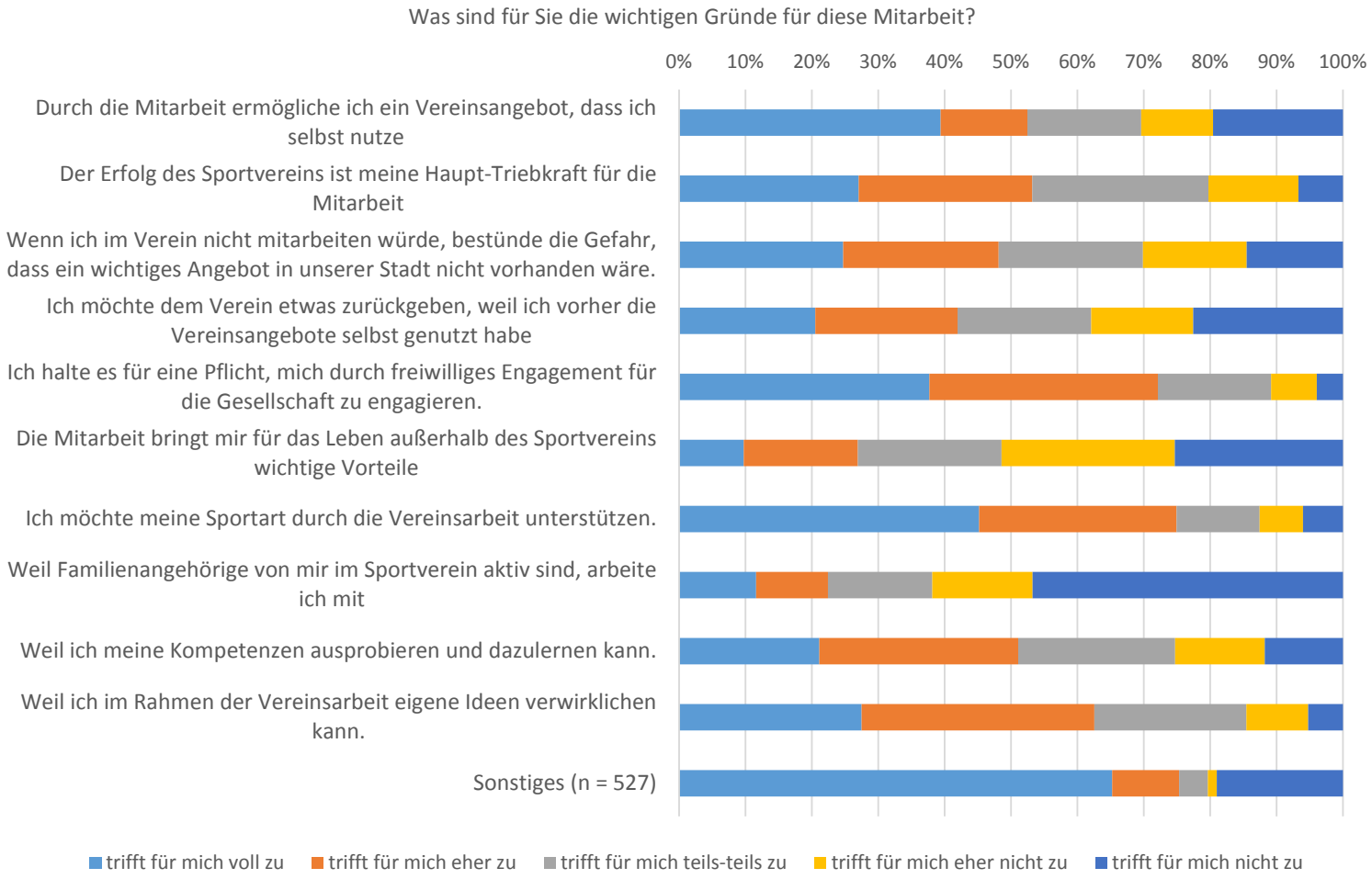


Abbildung 23: Gründe für die Mitarbeit (N=3.075; signifikant mit Ausnahme der ersten Antwort)

[26] Dazu ausführlicher in dem Beitrag zur kumulativen Theorie unentgeltlichen Engagements in diesem Band.

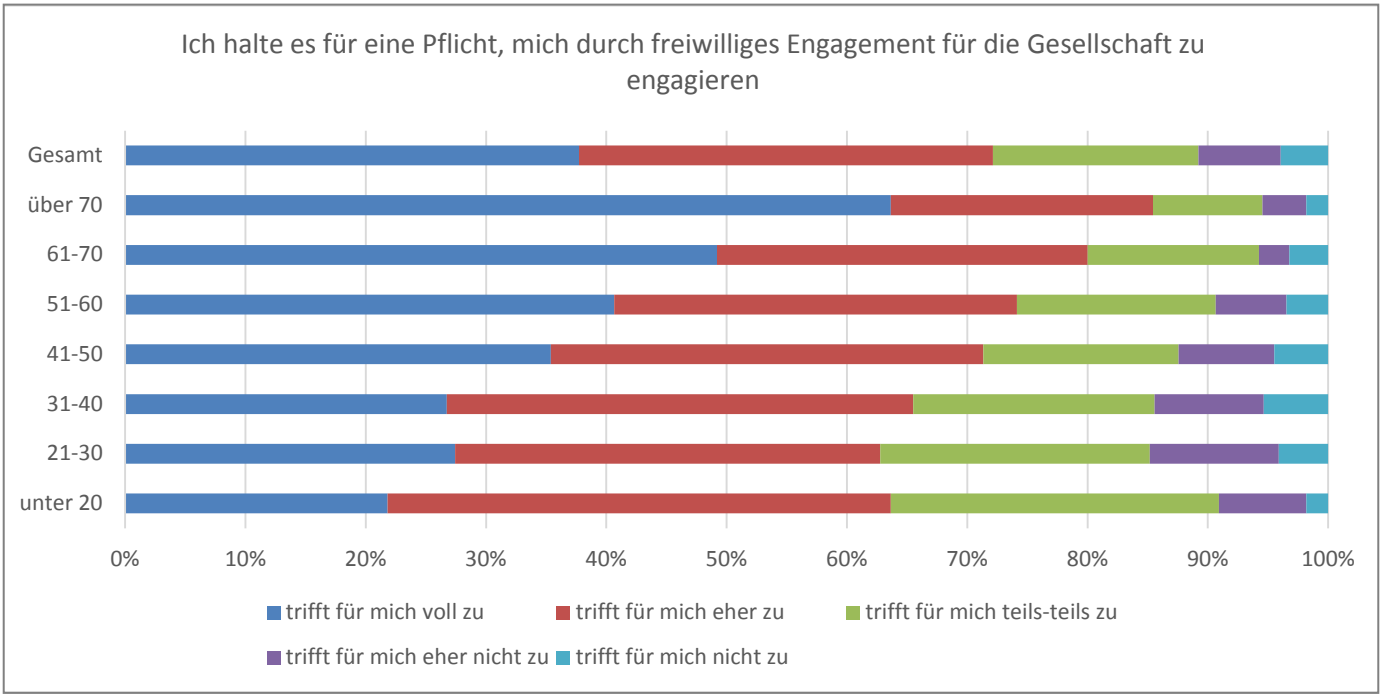


Abbildung 24: Pflichtgefühl für gesellschaftliches Engagement als Grund für die Mitarbeit, nach Alter (N=3.075; p=0,000)

Das Pflichtargument ist altersabhängig deutlich unterschiedlich ausgeprägt (Abbildung 24), v. a. was die Antwortkategorie „trifft voll zu“ betrifft. Die Unterstützung der eigenen Sportart erfährt mit zunehmendem Alter eine leichte Abnahme um ca. 10 % (Top-2) von der Altersgruppe „21-30 Jahre“ bis „über 70 Jahre“, liegt aber insgesamt auf recht hohem Niveau.

Das bekannte Argument für freiwilliges Engagement „etwas zurück zu geben, weil man vorher selbst von dem Verein profitiert hat“ hat altersmäßig seine stärkste Ausprägung für die Kategorie „trifft für mich voll zu“ bei der Altersgruppe „über 70 Jahre“ (ca. 38 %) und bei den Altersgruppen „unter 20 Jahre“ (ca. 23 %) und „21-30 Jahre“ (ca. 25 %).

Der Grund des Verwirklichens eigener Ideen liegt bei den Altersgruppen „bis 20 Jahre“ und „21-30 Jahre“ näher an 70 % (Top-2), bei den übrigen Altersgruppen näher an 60 %. Lediglich die Altersgruppe „51-60 Jahre“ liegt mit ca. 58 % unter der 60 Prozentmarke.

Der Erfolg des Sportvereins als Grund für die Mitarbeit (Abbildung 25) kann wiederum eine Verbindung zu dem Anteil der direkt sportbezogenen Engagierten haben. Die Spartenzahl des Vereins spielt

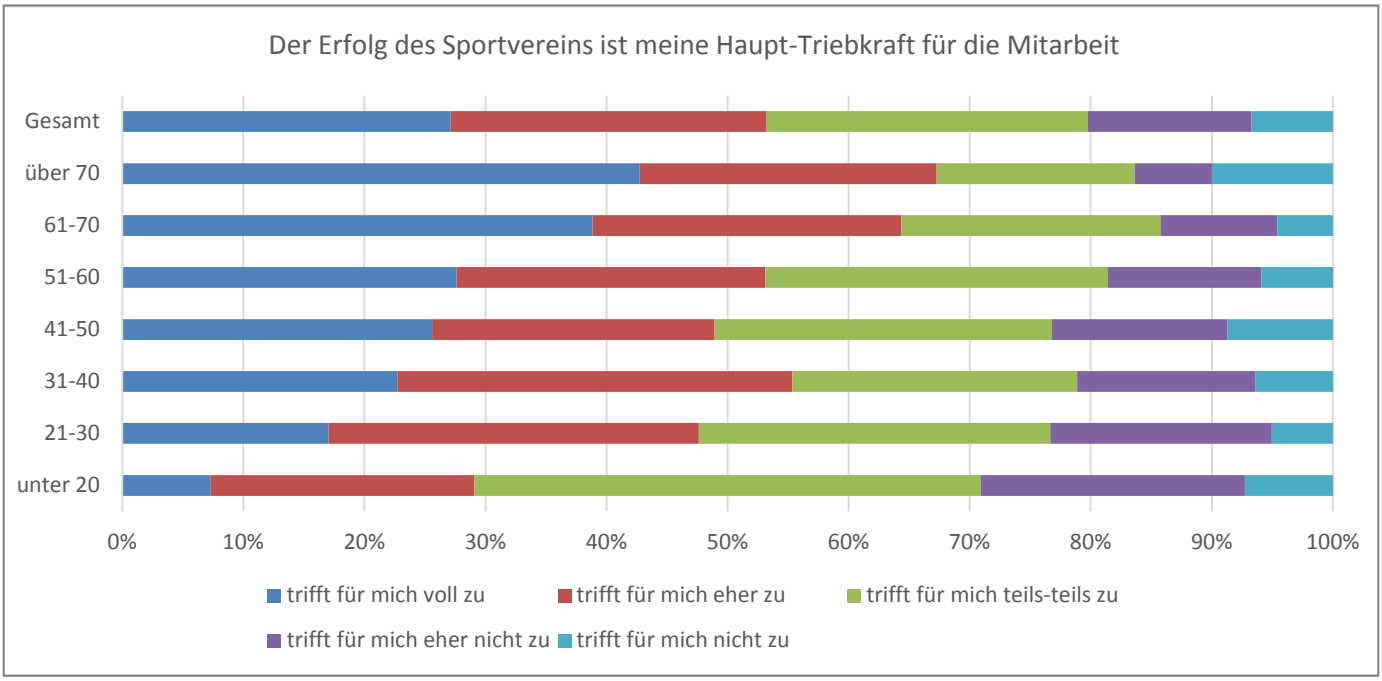


Abbildung 25: Erfolg des Sportvereins als Grund für die Mitarbeit, nach Alter (N=3.075)

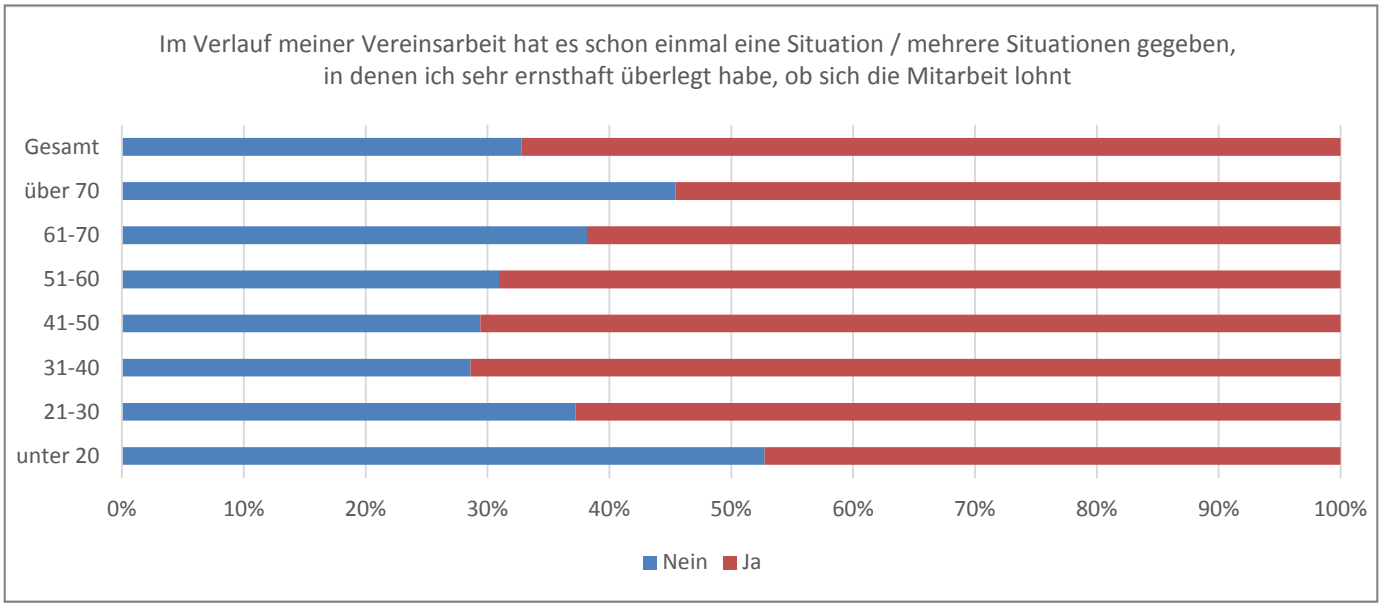


Abbildung 26: Überlegung ob die Mitarbeit „lohnt", nach Alter (Angaben in Prozent; N=3.075; p=0,000)

ebenfalls eine Rolle: Einspartenvereine liegen (Top-2) bei ca. 60 %, während Sportvereine mit zehn und mehr Sparten bei ca. 45 % liegen.

Vorteile für das Leben außerhalb des Sportvereins führen v. a. jüngere Befragte als Grund für das Engagement an (Top-2): „unter 20 Jahre" ca. 70 %, „21-30 Jahre" ca. 48 %, in den weiteren Altersgruppe gehen die Werte deutlich zurück. Ähnlich verhält sich die Tendenz mit dem Ausprobieren von Kompetenzen und dem Dazulernen, wobei das Niveau der Bewertung bei allen Altersgruppen höher liegt. Von über 90 % (Top-2, „unter 20 Jahre") über ca. 71 % („21-30 Jahre) bis zu ca. 40 % („über 70 Jahre").
Der psychologische Vertrag steht sinnbildlich für die Bewertungsgrundlage der Zusammenarbeit, in dem v. a. unausgesprochene Erwartungen mit der erlebten Realität abgeglichen werden und in Reaktionen bis hin zum Ausstieg aus der Mitarbeit münden.
Immerhin ca. 67 % der Befragten (N=3.075) haben sich schon einmal ernsthaft Gedanken gemacht, ob sich die Mitarbeit lohnt (Abbildung 26). In den Jahrgängen von 30-60 Jahren ist diese Erfahrung ausgeprägter als bei den jüngeren und älteren Engagierten. Der große Anteil der Befragten mit ernsthaften Gedanken über das Lohnen des Engagements kann als wichtiges Argument für die Einführung eines Freiwilligenmanagements aufgefasst werden, um eine Hilfestellung bei entsprechenden Anlässen zu geben. Neben der direkten Wirkung auf diese Personen ist damit die Gefahr verbunden, dass die aufgekommene Unzufriedenheit in Negativ-Publicity zu der Mitarbeit in den Sportvereinen mündet.[27]
Neben vier konkreten Auslösern wurde mit der Kategorie „Sonstiges" eine kommentierbare Antwortmöglichkeit eingeräumt (Abbildung 27). Anhand der

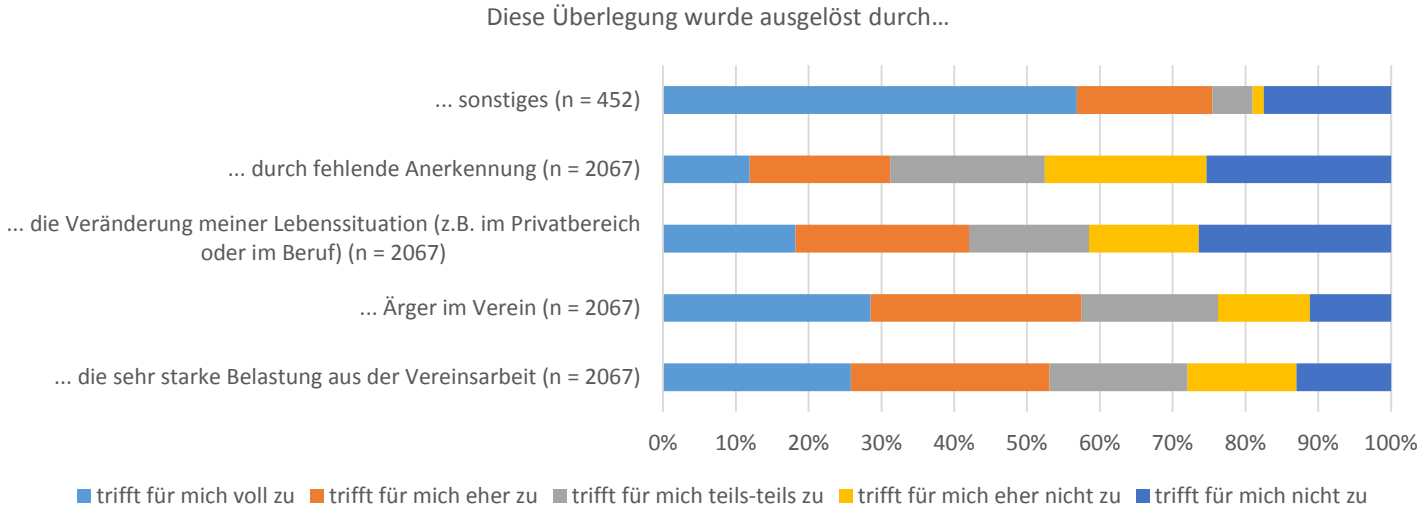


Abbildung 27: Auslöser für die Überlegung des „Lohnens

[27] Vgl. EG 1.

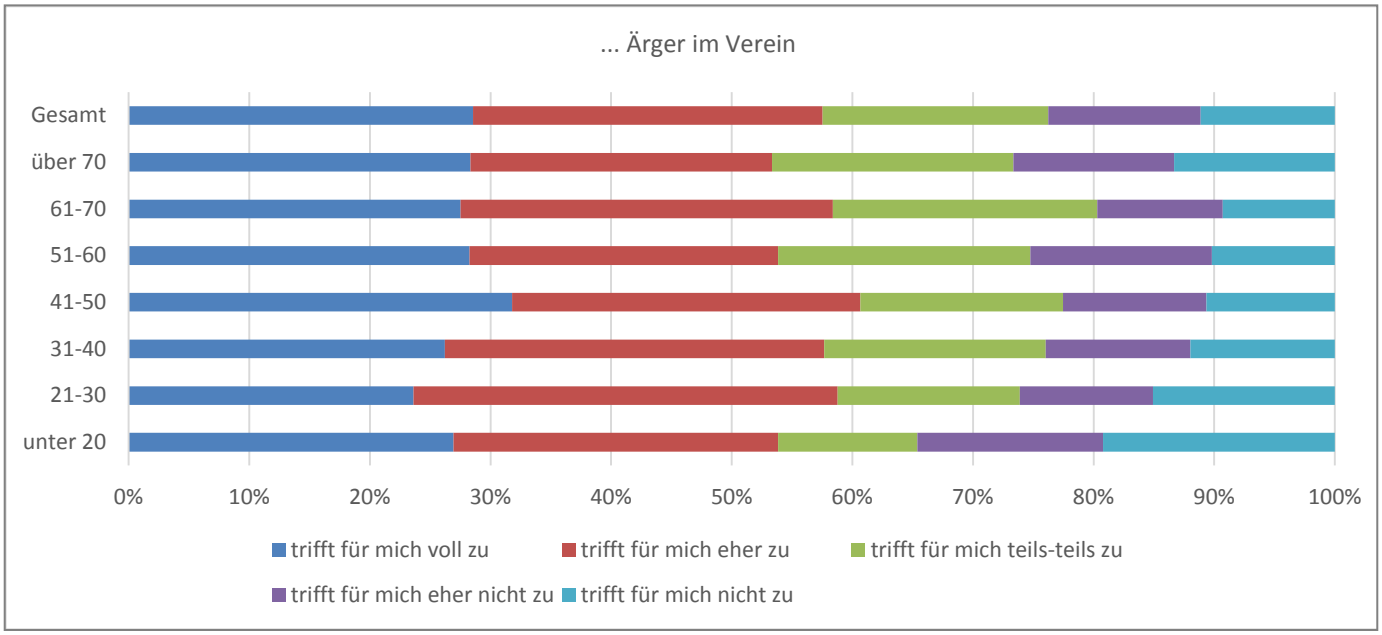


Abbildung 28: Ärger im Verein als Auslöser für das Hinterfragen der Mitarbeit, nach Alter (N=2.067; p=0,243)

Top-2-Wertungen ergibt sich ohne „Sonstiges“ folgende Begründungsreihung:

1. ... Ärger im Verein, ca. 58 %
2. ... die sehr starke Belastung aus der Vereinsarbeit, ca. 53 %
3. ... die Veränderung der Lebenssituation (...), ca. 42 %
4. ... durch fehlende Anerkennung, ca. 31 %

Der Auslöser „... Ärger im Verein“ ist bei allen Altersgruppen in etwa gleich hoch bewertet worden (Abbildung 28).

Abgesehen von der mit relativ wenigen Befragten besetzten Altersstufe „unter 20 Jahren“, liegen die Werte der mittleren Altersgruppen von 31-60 Jahren bei der Belastung aus der Vereinsarbeit etwas höher als bei den übrigen Gruppen (Abbildung 29). Bei den Funktionen liegen die Engagierten aus dem Bereich Führung und Verwaltung 8-10 % (Top-2) über den/der ÜbungsleiternIn/TrainerIn.

Die Belastungen aus der Vereinsarbeit werden an verschiedenen Punkten besonders spürbar:[28]

- Sondersitzungen wegen z. B. Streitigkeiten innerhalb des Vereins oder einer krisenhaften Entwicklung. Sie sprengen die ursprüngliche Routine der Vereinsarbeit und fordern besondere Zeitressourcen und Energieeinsätze.

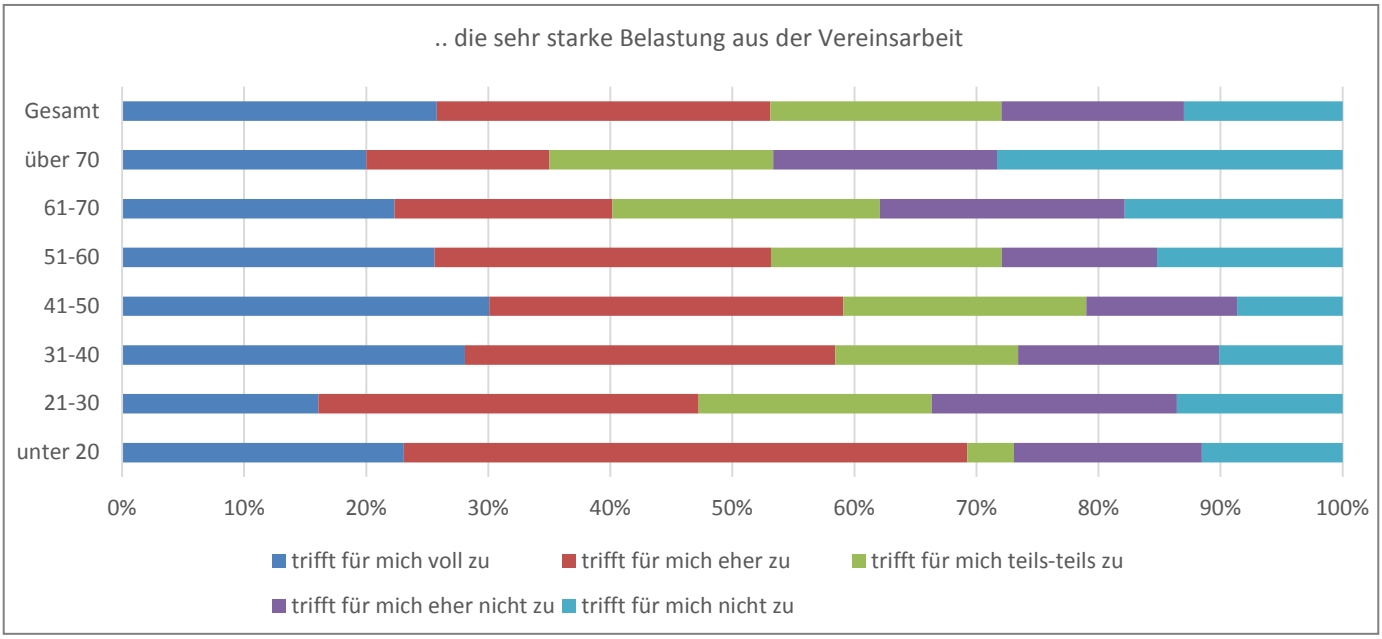


Abbildung 29: Starke Belastung als Auslöser für das Hinterfragen der Mitarbeit, nach Alter (N=2.067; p=0,000)

[28] Vgl. dazu auch EG 5; Ginossar & Oetzel 2015.

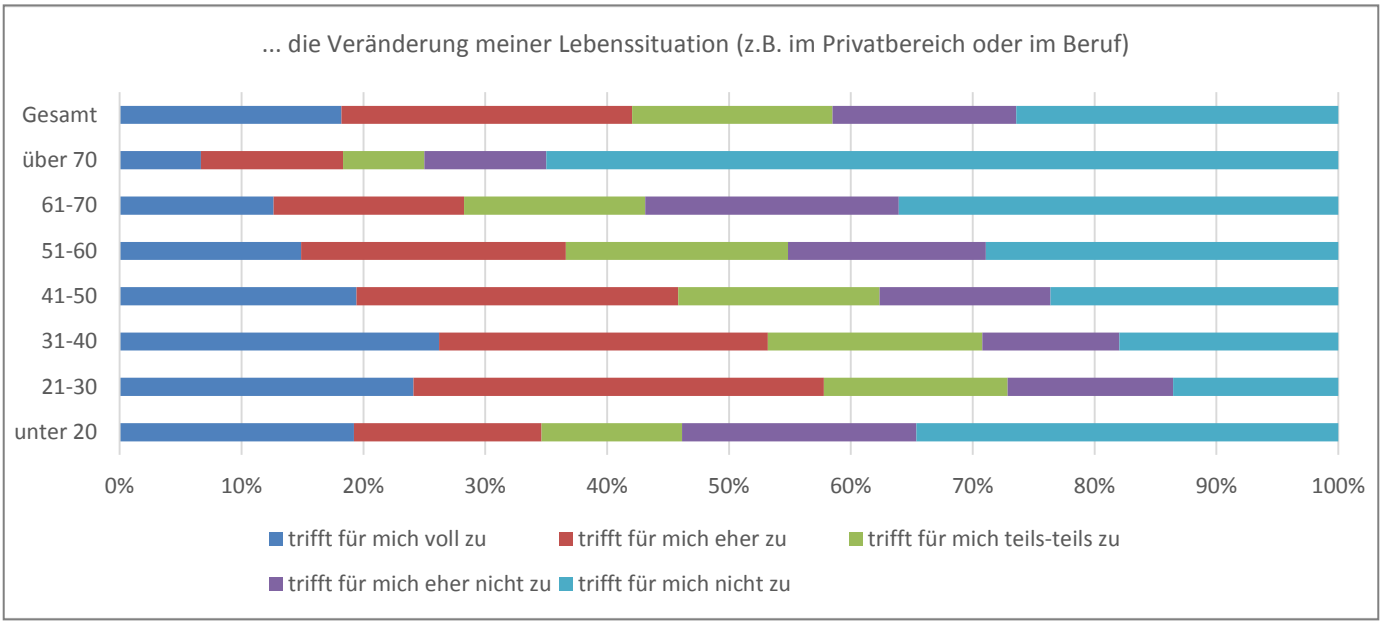


Abbildung 30: Veränderung der Lebenssituation als Auslöser für das Hinterfragen der Mitarbeit, nach Alter (N=2.067; p=0,000)

- Anberaumte Aufgaben erfordern mehr eigenen Einsatz, weil das Engagement nicht in dem erwarteten und vielleicht auch abgesprochenen Rahmen erfolgt oder fehlerhaft ist.
- Aufkommende Konflikte aus vereinsinternen Machtspielen erfordern eine Auseinandersetzung u. U. abseits der eigentlichen Tätigkeitsinhalte.
- Der Arbeitseinsatz zum Vorbereiten der Vereinsanlage auf die Saison als kompakter Engagementblock.
- Externer Erwartungsdruck von Leistungsempfängern oder Geldgebern führt zu einem Zwangsgefühl für die Aufgabenerledigung mit der Gefahr der Überforderung bis zu dem Extremfall des Burnout.

Die Veränderung der Lebenssituation zeigt eine deutliche Altersabhängigkeit, was etwa in der Altersgruppe von „21-30 Jahren“ im Studium, dem Berufseinstieg und der Familiengründung liegen kann. Dennoch sind auch die Altersphasen bis zu 60 Jahren noch mit über 30 % (Top-2) erkennbar belastet (Abbildung 30). Auch hier ist die Frage, wie in solchen Fällen ein Verein unterstützend für den Engagierten Einfluss auf die Belastungssituation nehmen kann.

Als weiterer Aspekt wurde die „fehlende Anerkennung“ als Auslöser für Zweifel an dem Engagement abgefragt (Abbildung 31). Zwar ist dies mit gut 31 % (Top-2) der am schwächsten bewertete Bereich,

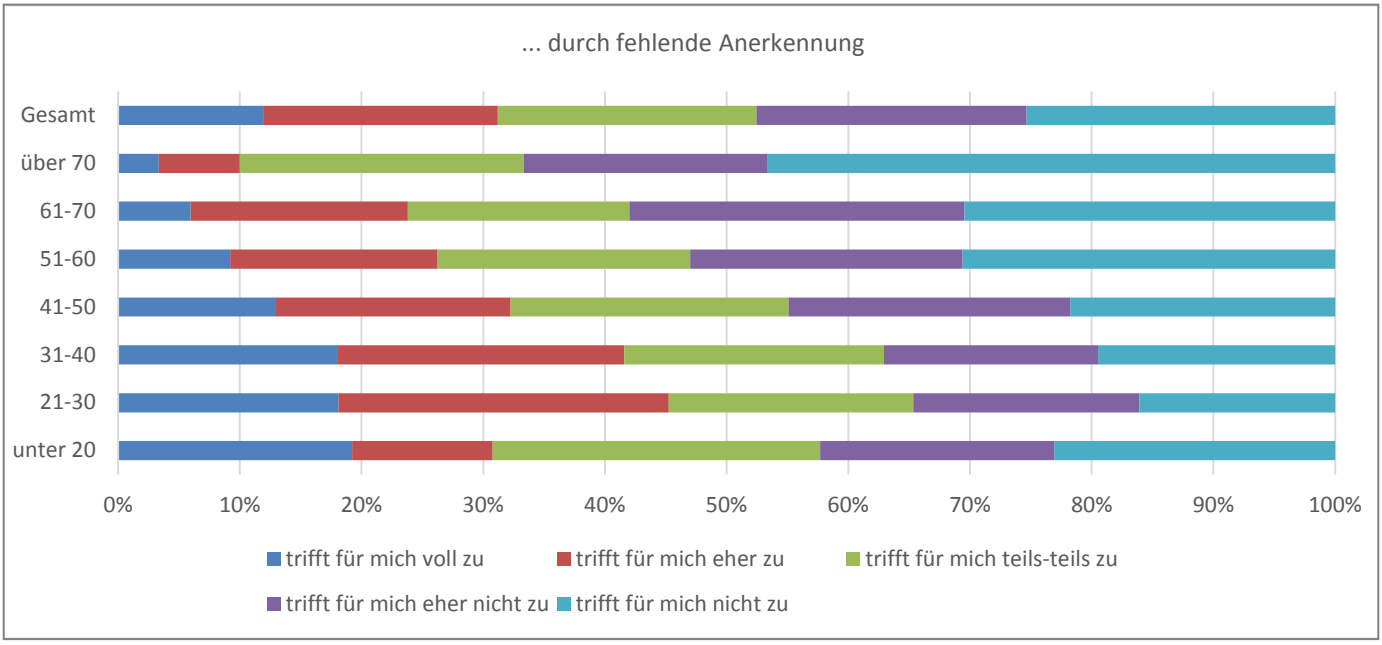


Abbildung 31: Fehlende Anerkennung als Auslöser für das Hinterfragen der Mitarbeit, nach Alter (N=2.067; p=0,000)

Oberthema	Unterthemen	Anzahl der zugeordneten Antworten
Vereinsthemen	Konflikte Vorstand & MitarbeiterIn / Machtspiele / Erstarrung	124
	Zu wenig Engagierte / Belastung / Ausnutzungsgefühl	94
	Konflikte Mitglieder / Aktive /Eltern	36
	Fehlende (positive) Rückmeldung Mitglieder	5
	Schrumpfende Sportgruppe, Mitgliederzahl / Angebotsakzeptanz	17
	Arbeitsorganisation / Angebotsorganisation	19
	Individuelle Missachtung im Verein / Mobbing	11
	Wachsende Anforderungen (Bürokratie, Gesetze etc.)	8
Private Themen	Beruf / Studium / Familie (Zeit)	24
	Keine eigene Sportausübung mehr möglich / Gesundheit / Alter	7
	Unzufriedenheit mit der eigenen Vereinsarbeit / Nachfolgeerwartung	10
Sonstiges	Diffus: Ärger, Verbandsregelungen / -aktivitäten, etc.	40

Tabelle 4: Gruppierte Antworten „Sonstiges“ als Gründe für eine Überlegung zur Beendigung der Mitarbeit (N=395)

entlang der Altersgruppen sind deutliche Unterschiede erkennbar. Bei der Altersgruppe „21-30 Jahre“ liegt dieser Wert bei ca. 45 % und nimmt über die Altersgruppen stetig ab.
Es scheint jedoch Wirkungen aus der Art der Tätigkeit zu geben, indem BGB-Vorstände (Top-2) hier einen Wert von 22 % (N=443), sonstige Mitarbeiter Vorstand / Abteilungsleitung ca. 30 % (N=471) und ÜbungsleiterIn / TrainerIn ca. 37 % (N=725) erzielten.

Immerhin ca. 300 Befragte fanden sich in den Antwortvorgaben nicht angemessen wieder und ergänzten ihre Antwort um „Sonstiges“. Diese Antwort konnte in der Folge mit einer frei formulierten Antwort in Stichworten kommentiert werden. Insgesamt kamen so 395 Kommentierungen zusammen. Diese wurden im Zuge der Auswertung zu drei Oberthemen (Tabelle 4) verdichtet.
Herausragend sind zwei Themenbereiche,

- die mit dem persönlichen Umgang im Sportverein verbunden sind und
- das spürbare Fehlen von genug Engagierten,

was dann auch wiederum Überlastungsgefühle bei den vorhandenen Aktiven begründen kann. Beide Aspekte können destabilisierend auf die kollektive Solidarität wirken und sind damit gefährlich für die Engagementattraktivität bzw. die Bindung von Engagierten.[29] Mobbing kann in jeder Organisation passieren. Konsequenzen sind ein Energie- und Zeitverlust bei den Betroffenen bis hin zu Krankheit. Es bedarf der Reaktion seitens der Vereinsführung.[30] Hier spielt auch die „spezifische Realität von Vereinen“[31] eine Rolle, indem Konflikthandhabung eher unterschwellig als aktiv erfolgt.[32]
Hinzu kommen Wirkungen aus der Veränderung von Arbeitsformen, welche von dem traditionellen Modell der langfristigen Aufgaben- bzw. Amtsübernahme wegführen. „Alle davon abweichenden Formen der Mitarbeit bedeuten nämlich eine (mehr oder weniger deutliche) Lockerung der institutionell oder kulturell eingebauten Unbedingtheit der Mitarbeit.“[33]

5 Unterstützungsbedarf und Freiwilligenmanagement

Bei der Frage nach Unterstützungsbedarf ist v. a. die Suche nach Helferinnen und Helfern ein Anliegen (Abbildung 32). Es wurde von über 60 % der Befragten (Top-2) als relevant bewertet. Auch die Information der Mitglieder über die einzelnen Tätigkeiten im Sportverein wird mit knapp 40 % (Top-2) der Befragten ebenfalls als Unterstützungsmöglichkeit gesehen.

[29] Vgl. Schlesinger et al. 2013, 48.

[30] Vgl. Heinemann 2004, 224-227 und 230-238.
[31] Freytag & Illmer 2011, 168.
[32] Vgl. EG 4.
[33] Schlesinger & Nagel 2011, 10.

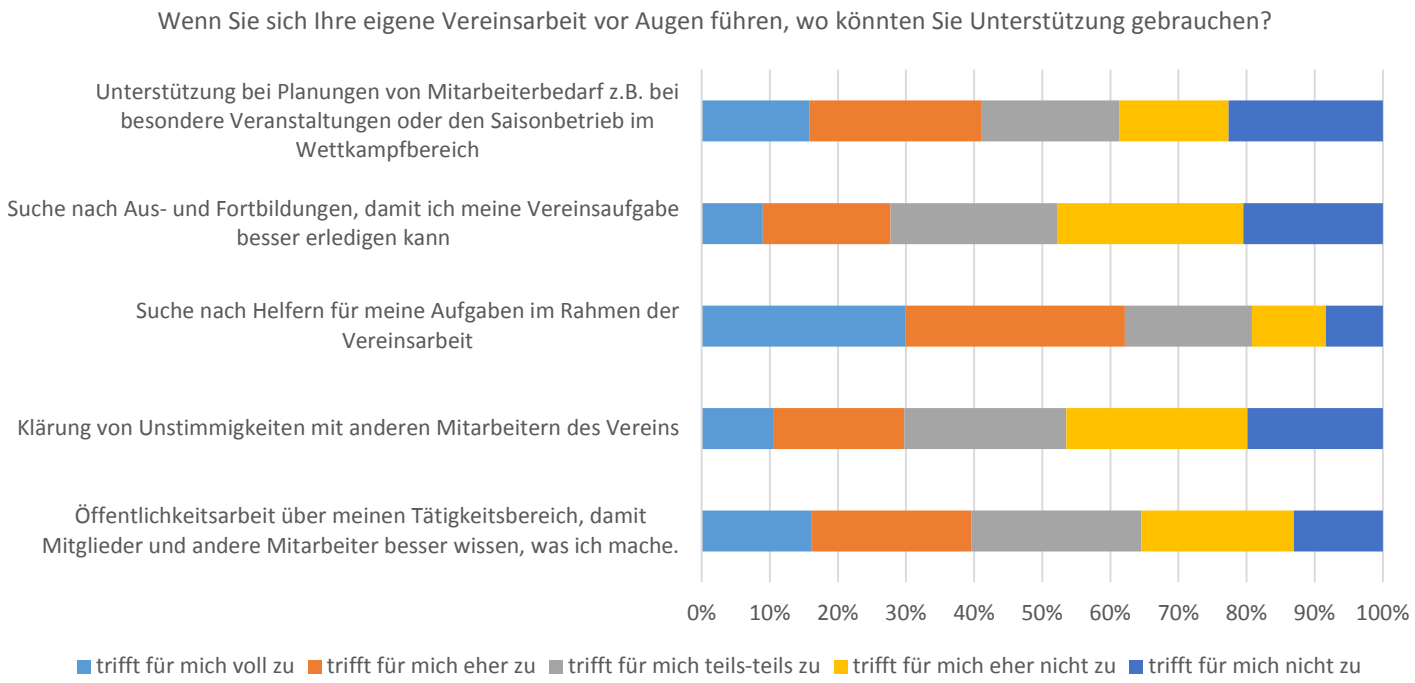


Abbildung 32: Unterstützungsbedarf (N=3.075)

Abschließend wurde noch die Frage nach der Einführung eines Freiwilligenmanagements gestellt (Abbildung 33). Vorab wurde eine kurze Erläuterung gegeben, was unter diesem Begriff zu verstehen ist. Die Werte liegen über alle Arbeitsgruppen (Top-2) bei über 60 %, was zumindest erst einmal eine Erwartungshaltung ausdrückt. Wie die Vorab-Recherchen im Zuge der Projektarbeit im Frühjahr 2015 erbrachten, konnte von einer Verbreitung des Freiwilligenmanagements in den Sportvereinen nicht die Rede sein.[34]

Die Hürde zur Einführung bzw. das Beharrungsvermögen scheint recht hoch bzw. stark zu sein: „Meistens muss die Not groß sein."[35] Die Einführung des Freiwilligenmanagements ist mit neuen umfangreichen Aufgaben und Kompetenzen verbunden. Und er ist nicht die einzige Aufgabe, welche in den Sportvereinen Einsatz erfordert.[36] Der Einführungsprozess bringt im Sportverein kritische Fragen auf.[37] Damit kann der Einstieg in die systematische Engagementförderung in einen Organisationsentwicklungsprozess für den gesamten Verein münden.[38]

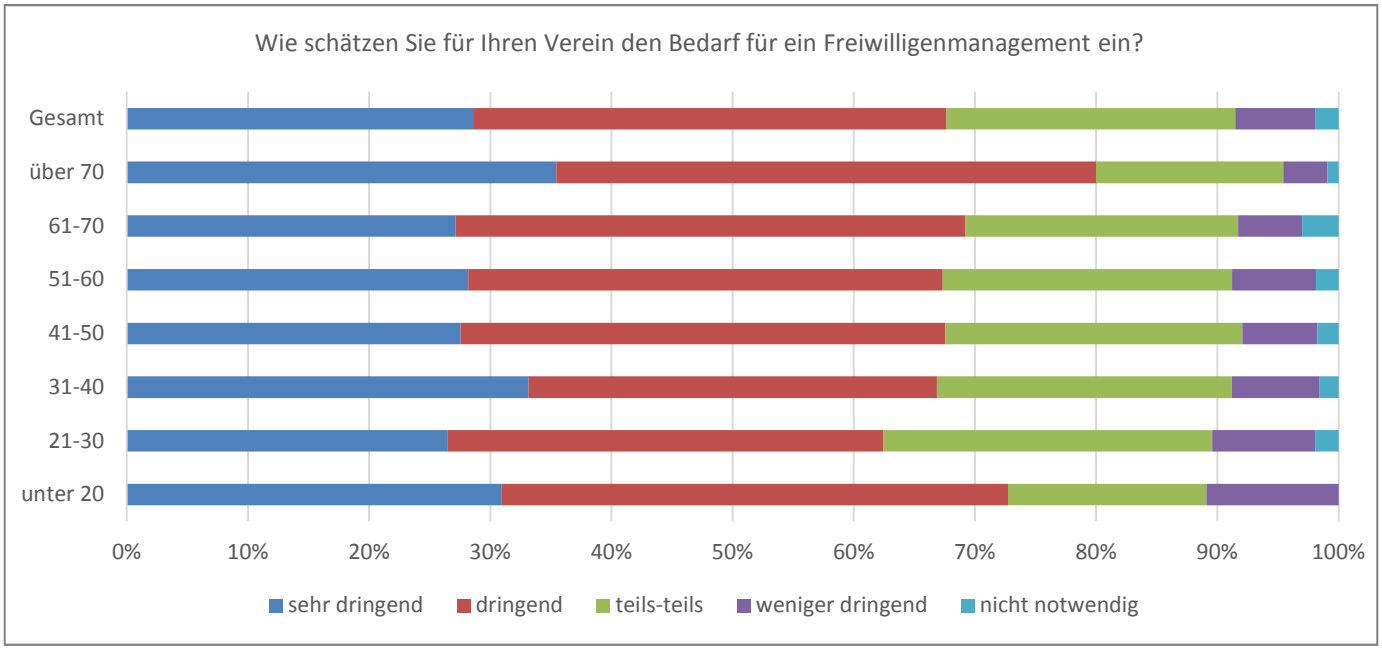


Abbildung 33: Einschätzung des Bedarf an Freiwilligenmanagement, nach Alter (N=3.075; p=0,214)

[34] Vgl. EG 4, EG 5, EG 6.

[35] EG 1; vgl. EG 5.
[36] Vgl. EG 6.
[37] Vgl. EG 4, EG 5.
[38] Vgl. EG 5.

Dabei spielt auch eine Rolle, inwieweit ein Verband (Landessportorganisation, Fachverband; Bundes- / Landesebene) wirkungsvolle Unterstützung leisten kann und einen akzeptierten Zugang zu seinen Vereinen hat.[39]
Ein erfreuliches Ergebnis ist an der Stelle zu verzeichnen, indem sich immerhin 21,5 % der Befragten (N=3.075) vorstellen könnten an einer Qualifikation zum Freiwilligenmanager / zur Freiwilligenmanagerin teilzunehmen. Ca. 44 % antworteten noch mit „vielleicht". Der Effekt der Anonymität bei der Befragung bzw. der sozialen Erwünschtheit kann an dieser Stelle nicht eingeschätzt werden.

6 Folgerungen für die Arbeit in den Sportvereinen

Aus den Ergebnissen der Befragung lassen sich einige Hinweise ableiten, welche der Förderung des Engagements in den Sportvereinen dienlich sein können.
Die **Kommunikation zu dem Thema Mitarbeit** spielt eine wichtige Rolle. Einerseits die grundlegende Information über die Mitarbeit, um Chancen auf Anerkennung der Tätigkeit für den Verein bzw. seine Mitglieder zu verstärken. Zum anderen als direkte Kommunikationsstrategie in Verbindung mit Werbemaßnahmen für Besetzung von Aufgaben und Positionen.
Damit richtet sich diese Kommunikation an Menschen aus dem Vereinsumfeld, Neumitglieder, schon vorhandene Mitglieder und Engagierte.[40]
Das **Umsetzen eigener Ideen** bedarf zunächst der Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen und erfordert eine ernsthafte Würdigung um das Engagement anzuerkennen und die Umsetzbarkeit von Ideen ernsthaft zu prüfen. Diese Auseinandersetzung erfordert wiederum Engagement und Offenheit, um in geeigneter Form mit den eingebrachten Ideen umzugehen und darauf angemessen zu reagieren. Gerade im Hinblick auf mögliche Generationenunterschiede bei den Engagierten in Sportvereinen kann dies eine interessante Aufgabe sein.
Østerlund plädiert für eine Einbindung der Mitglieder in wesentliche Entscheidungen.[41] Es erscheint sinnvoll, dazu neue Ansätze der Mitgliederpartizipation zu nutzen, wie sie z. B. mit den Möglichkeiten des Internets zur Verfügung stehen.
Das traditionelle Format der Mitgliederversammlung erscheint an der Stelle wenig geeignet, kann aber bei einer entsprechenden Neuausrichtung, etwa durch echte kommunikative und gesellige Elemente, auch wiederum ein wichtiger Baustein für die Mitgliedereinbindung sein.
Der **Erfolg des Sportvereins** wird als wichtiger Grund für die Mitarbeit angeführt. Hier gilt es Formen zu finden, wie dieser Erfolg angemessen und prägnant dargestellt werden kann. Außerhalb des Wettkampfsportes erfüllen Sportvereine wichtige Aufgaben der Aktivierung von Menschen, körperlich und sozial. Auch sie müssen dargestellt werden und als Erfolg des Vereins erkennbar werden.
Die **Zusammenarbeit mit anderen Menschen** und die **Teamorientierung** sind herausragende Anreize für das Engagement. Sie erfordern Präsenz und inhaltlichen Anspruch. Selbst unter Bedingungen der Modernisierung der Vereinsarbeit mit einer starken digitalen Ausrichtung, gilt es Bereiche der Begegnung zu schaffen. Aus Sicht der Vereinsarbeit sollten dies aufgabenorientierte Anlässe sein. Dies können Hospitationen, Projektarbeiten und Workshops auch mit Vertretern aus anderen Vereinen sein.
Die Teamorientierung spricht für die Schaffung von Verbundenheit zwischen den beteiligten Akteuren. Klausurtagungen und projektorientierte Arbeiten können dazu beitragen, diese Teamorientierung zu entwickeln und Interessierten direkte Einblicke in den Verein zu ermöglichen.[42] Damit tritt die Vorgehensweise in den Hintergrund, in erster Linie Menschen aus dem eigenen persönlichen Umfeld ansprechen zu müssen.
Hier setzt auch der **Kompetenzerwerb** an, der sich z. B. auf die Fachkompetenz für die Erledigung spezifischer Aufgaben, die Methodenkompetenz zur Bearbeitung von nicht klar strukturierten Aufgaben, die strategische Kompetenz als Erarbeitung von Wegen in die Zukunftsfähigkeit und die soziale Kompetenz für den Umgang mit unterschiedlichen Menschen in verschiedenen Situationen beziehen kann.
Die Schaffung entsprechender Gelegenheiten muss nicht nur die Unterstützung formeller Aus- und Weiterbildungen sein. Auch die Beteiligung an Projekten im Verein und auf Verbandsebene kann hier eine wertvolle Variante darstellen.
Ein weiterer wichtiger Anreiz ist die **Rückmeldung durch die Mitglieder**. Sie bedarf der Information der Mitglieder über Tätigkeitsfelder im Verein und

[39] Vgl. E 6.
[40] Vgl. Schlesinger et al. 2013, 49.
[41] Vgl. Østerlund 2013, 160.
[42] Vgl. Østerlund 2013, 160. Schlesinger et al. (2013, 48) verweisen ebenfalls auf die positive Wirkung einer kooperativen Vereinskultur.

dem damit verbundenen persönlichen Einsatz. Die Berührungspunkte der Mitglieder sind u. U. klein (Übungsstunde, Geschäftsstelle, Sportanlagenpflege) oder weitgehend fehlend (v. a. Führungs- und Verwaltungsaufgaben).

Der **Ausdruck der Wertschätzung** zeigte sich insgesamt als Schwachpunkt, da „eher zutreffende“ oder „teils-teils zutreffende“ Wertschätzungen nicht als hinreichend zu sehen sind. Entsprechend sind in Verbindung mit der Kommunikation über MitarbeitInnen eingängige Formen zu finden, die spezifische durch freiwilliges und unentgeltliches Engagement geprägte Vereinskultur auch weniger eng gebundenen Mitgliedern nahe zu bringen.

Dazu zählt auch die Überprüfung und Anpassung der Anerkennungs- und Ehrungsformen im Verein insgesamt mit Blick auf die unterschiedlichen Generationen und ihre Lebenswelten.

Letztlich gilt es, das **Engagement durch Unterstützung** abzusichern, um bei auftretenden Problemen oder Engpässen, z. B. der zeitlichen Einsatzfähigkeit nicht auf sich alleine gestellt zu sein.

V. a. bei den jüngeren Engagierten ist das Thema **Kostenerstattung** präsent. Die begründete Erstattung von Kosten im Zuge der Vereinsarbeit sollte eine Selbstverständlichkeit sein und hindert bei entsprechender materieller Situierung nicht daran, auf die Erstattung zu verzichten. Die Teilnahme an Aus- und Weiterbildungen mit Einsatz für den Sportverein ist grundsätzlich als Win-Win-Situation zu sehen und eine Kostenübernahme selbstverständlich.

Prof. Dr. Ronald Wadsack
r.wadsack@ostfalia.de

Mitarbeit: Elena Möller, Mira Zenker

Quellenverzeichnis

Braun, Sebastian & Siegel, Christian (2011): Sportvereine und die Ressource Personal: Ehrenamt, freiwilliges Engagement und Hauptberuflichkeit. - In: Christian Siegel & Detlef Kuhlmann (Hrsg.): Sport im Verein - ein Handbuch. Hamburg: Czwalina, 33-45.

Breuer, Christoph & Feiler, Svenja (2016): Sportvereine in Niedersachsen. Köln; Zugriff: https://www.lsb-niedersachsen.de/fileadmin/user_upload/SEB2015_L%C3%A4nderbericht_Niedersachsen.pdf; 12.05.2018.

Erlinghagen, Marcel (2003): Die individuellen Erträge ehrenamtlicher Arbeit. - In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 4/2003, 737-757.

Freytag, Gabriele & Illmer, Daniel (2011): Vereinsentwicklung gestalten - Hintergründe und Engpässe von Veränderungen in Sportvereinen. - In: Christian Siegel & Detlef Kuhlmann (Hrsg.): Sport im Verein - ein Handbuch. Hamburg: Czwalina, 167-176.

Ginossar, Tamar & Oetzel, John (2015): Stress and Bornout in a Small Nonprofit Organization. - In: Jennifer Mize Smith & Michael W. Kramer (Eds.): Case Studies of Nonprofit Organizations an Volunteers. New York: Peter Lang, 47-52.

Heinemann, Klaus (2004): Sportorganisationen. Schorndorf: Hofmann.

Østerlund, Karsten (2013): Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment. - In: European Sport Management Quaterly 2/2013, 143-165.

Schlesinger, Torsten; Egli, Benjamin & Nagel, Siegfried (2013): ‚Continue or terminate?’ Determinants of long-term volunteering in sports clubs. - In: European Sport Management Quaterly 1/2013, 32-53.

Schlesinger, Torsten & Nagel, Siegfried (2011): „Freiwilliges Engagement im Sportverein ist Ehrensache!“ - Ein Modell zur Analyse der Mitarbeitsentscheidung in Sportvereinen. - In: Sport und Gesellschaft 1/2011, 1-27.

Thieme, Lutz (2012): Effizienzverzicht durch Ehrenamt - Ist die Absorption von Hauptamtlichkeit in Sportvereinen funktional? - In: Sport und Gesellschaft 2/2012, 161-192.

Impressum

Herausgeber:
LandesSportBund Niedersachsen e. V.,
Niedersächsischer Turner-Bund e. V.
in Kooperation mit der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Redaktion:
Ronald Wadsack

Autoren:
Olaf Jähner
Jennifer Knake
Marco Lutz
Ronald Wadsack
Sarah Frohmüller
Kevin Hoheisel
Julia Sachtleben

Gestaltung:
Gabriele Wach

Im Internet verfügbar unter:
https://www.vereinshelden.org/de/vereinshelden/start-up/ebook/

Ansprechpartner:
Marco Lutz
Abteilungsleiter Bildung
Landessportbund Niedersachsen e. V.
Ferdinand-Wilhelm-Fricke-Weg 10
30169 Hannover
Telefon: +49(0)511 1268-160
E-Mail: mlutz@lsb-niedersachsen.de

Olaf Jähner
Geschäftsführer Vereinsentwicklung
Niedersächsischer Turner-Bund e.V.
Maschstraße 18
D-30169 Hannover
Tel: +49(0)511 980 97 13
E-Mail: Olaf.Jaehner@ntbwelt.de

Prof. Dr. Ronald Wadsack
Institut für Sportmanagement
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften
Karl-Scharfenberg-Str. 55-57
38229 Salzgitter
Mobil 0174 186 5769
E-Mail: r.wadsack@ostfalia.de

Salzgitter/Hannover, September 2019

Quelle Sprechblasen Titelseite:
Jahrgang Vektor erstellt von 0melapics - de.freepik.com

LandesSportBund Niedersachsen e.V.
NTB Niedersächsischer Turner-Bund
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften
Gefördert durch: Niedersachsen